

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олександра КАРІНЦЕВА
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Управління продажами в сфері роздрібною торгівлі

Здобувача групи ЕН-91/1пе Павлюченка Івана Ігоровича
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Іван ПАВЛЮЧЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник – Карпіщенко Олексій Іванович _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Суми – 2023

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота складається з 46 сторінок тексту, трьох розділів поділених на підрозділи, одинадцяти малюнків, трьох таблиць, однієї формули, висновків та списку використаних джерел, які нараховують 22 найменування.

Дана дипломна робота присвячена вивченню проблем та перспектив управління продажами в сфері роздрібної торгівлі. Роздрібна торгівля є ключовим сегментом глобальної економіки, і ефективне управління продажами є необхідністю для досягнення успіху та стабільного зростання підприємств у цьому секторі. Робота зосереджується на ідентифікації основних проблем, що виникають у процесі управління продажами в роздрібній торгівлі, та аналізує можливі перспективи та рішення для їх подолання.

Роздрібна торгівля була і залишається плацдармом для нових циклів виробництва та розподілу товарів, оскільки вони перетворюються на кошти. У роздрібній торгівлі товари переміщуються зі сфери обігу в сферу колективного та індивідуального споживання, тобто стають власністю споживачів.

У першому розділі було розглянуто теоретичні питання щодо характеристики і оцінки управління ефективністю підприємства. Визначено ідею, розуміння, тип та основні чинники дієвості адміністрування підприємством. Розкриваються критерії та показники результатів управління. З'ясовано методичні підходи до оцінки якості порядку управління підприємством.

У другому розділі для аналізування адміністрування було обрано підприємство ТОВ «Епіцентр-К». Наведено загальну характеристику діяльності гіпермаркету. Розібрано найважливіші фінансові та економічні показники та дійові шляхи управління підприємством. Продемонстровано плин їх зміни за 2019-2022 рр.

У третьому розділі було розглянуто стратегії та методи збільшення дієвості та продуктивності діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К». Представлені та показані шляхи покращення управління ефективністю підприємства.

Об'єктом дослідження. Наймасштабніша в Україні мережа гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К».

Предмет дослідження. На прикладі ТОВ «Епіцентр К» розглянуто методи підвищення ефективності управління підприємством.

Наукова новизна роботи включає розробку стратегічного плану та розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ТОВ «Епіцентр-К». Заснований на збалансованій системі показників, він дозволяє покращити якість бізнес-рішень і ефективність кінцевих результатів.

Ключові слова: управління продажами, роздрібна торгівля, проблеми, перспективи, електронна комерція, стратегічне планування.

ANNOTATION

The thesis consists of 46 pages of text, three chapters divided into subsections, eleven figures, three tables, one formula, conclusions and a list of used sources, which number 22 names.

This thesis is devoted to the study of problems and prospects of sales management in the field of retail trade. Retail is a key segment of the global economy and effective sales management is a necessity for businesses in this sector to achieve success and sustainable growth. The work focuses on the identification of the main problems that arise in the process of sales management in retail trade, and analyzes possible prospects and solutions for overcoming them.

Retail trade was and remains a bridgehead for new cycles of production and distribution of goods as they are converted into funds. In retail trade, goods move from the sphere of circulation to the sphere of collective and individual consumption, that is, they become the property of consumers.

In the first chapter, theoretical issues regarding the characteristics and assessment of enterprise efficiency management were considered. The idea, understanding, type and main factors of the effectiveness of enterprise administration are defined. The criteria and indicators of management results are revealed. The methodical approaches to the assessment of the quality of the enterprise management procedure have been clarified.

In the second section, the company «Epicenter-K» was chosen for administration analysis. The general characteristics of hypermarket activity are given. The most important financial and economic indicators and ways of managing the enterprise are analyzed. The course of their changes for 2019-2022 is demonstrated.

In the third chapter, strategies and methods of increasing the effectiveness and productivity of the company «Epicenter-K» were considered. Ways to improve enterprise efficiency management are presented and shown.

The object of research. The largest chain of hypermarkets in Ukraine is «Epicentr-K».

Subject of study. Using the example of «Epicenter K», methods of improving the efficiency of enterprise management are considered.

The scientific novelty of the work includes the development of a strategic plan and the development of recommendations for improving the management efficiency of «Epicenter-K». Based on a balanced system of indicators, it allows to improve the quality of business decisions and the efficiency of the final results.

Key words: sales management, retail trade, problems, prospects, e-commerce, strategic planning.

Зміст

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ З УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	10
1.1 Поняття роздрібної торгівлі, її функції та класифікація.....	10
1.2 Проблеми та перспективи роздрібної торгівлі в Україні в умовах ринкових перетворень.	12
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	16
2.1 Загальна характеристика підприємства як суб'єкта діяльності....	16
2.2 Аналіз управління ефективністю діяльності підприємства.....	20
2.3. Аналіз фінансового менеджменту підприємства.....	23
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР -К»	28
3.1 Розробка фінансової стратегії підприємства як чинник його ефективної інноваційної діяльності	28
3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності управління підприємства ТОВ «Епіцентр-К»	35
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Ми часто чуємо:

Єдине, що залишається постійним у роздрібній торгівлі, — це зміни, і, звичайно, це правда, що темпи зростання галузі постійно зростають. Сьогодні, як ніколи, ми спостерігаємо появу нових форм роздрібною торгівлі, частково зумовлених зростаючими вимогами все більш вимогливих, розбірливих і кмітливих споживачів. Сегментація ринку зростає, увага різних форматів роздрібною торгівлі зосереджується на потребах конкретних груп споживачів. Результатом цих процесів є формування більш складного середовища, в якому працюють роздрібні операції.

Роздрібна торгівля є важливим сектором економіки, який надає споживачам доступ до широкого асортименту товарів і послуг. Управління продажами є важливим аспектом успішної роботи в роздрібній торгівлі. Для забезпечення ефективних продажів і підвищення конкурентоспроможності на ринку ритейлери повинні бути готові до вирішення проблем у цій сфері та впровадження нових перспективних методів.

Якщо раніше багато уваги приділяли бренду виробника, то в 2000-х роках ми спостерігаємо, як бренди роздрібних компаній атакують бренди постачальників. По-перше, традиційні організації дрібних незалежних приватних торговців і кооперативних підприємств втратили значну частку ринку. На сьогодні, роздрібна торгівля в конкурентних державах- це великі торгові магазини та гіпермаркети з великим асортиментом продукції.

Триваюча консолідація роздрібних підприємств у поєднанні з посиленням конкуренції на ринку роздрібною торгівлі змушує роздрібні підприємства шукати нові шляхи розвитку бізнесу. Не так давно роздрібні підприємства мали тенденцію відходити від свого основного бізнесу та переходити до чогось на зразок фінансових послуг.

Ще одним основним напрямком розвитку роздрібною торгівлі стало просування комерційної діяльності на нові ринки. Безсумнівно, останніми роками роздрібна торгівля все більше інтернаціоналізується, тому знайомі

логотипи, уніформу персоналу, знаки та бізнес-практики можна знайти тут майже в будь-якій точці світу. Усі ці приклади наочно підтверджують, що роздрібна торгівля стала справді динамічною галуззю. [1].

На розвиток світової економіки значною мірою впливає явище світової економічної кризи внаслідок дедалі сильнішого процесу інтеграції та глобалізації[28,29,33,34,57,58]. Оновлення національної економіки України залежить від її здатності подолати наслідки економічної кризи шляхом розроблення та впровадження радикальних структурних змін. Системний характер цих перетворень визначає такі напрямки будови та її перетворення, як створення дієвого середовища. Інституційна та законодавча підтримка структурно-технологічної модернізації та структурної трансформації національної економіки. [2,35,36,39,40,44,49,50,].

Вагомий внесок у розвиток практичних видань, науково-теоретичний та розвиток торгівлі зробили: В. Апопія, І. Бланк, Н. Волкова, В. Гросул, Н. Єгорова, А. Мазаракі, В. Марченко, В. Платонова, Д. Шинкарук.

Мета дипломної роботи полягає в розгляді теперішнього стану та проблем організації порядку роздрібної торгівлі, а також особливостей, оцінці економічної ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр-К».

Основні завдання дослідження включають:

Вивчення теоретичних аспектів управління продажами в роздрібній торгівлі.

Аналіз основних проблем, з якими стикаються роздрібні торговці у процесі управління продажами.

Визначення перспективних тенденцій та інновацій у сфері управління продажами.

Розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних стратегій управління продажами для ТОВ «Епіцентр-К».

Об'єктом дослідження є мережа торговельних центрів ТОВ «Епіцентр-К».

Предмет дослідження. Розглянуто та запропоновано шляхи підвищення управління ефективністю підприємства на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Методи дослідження: теоретичний аналіз та порівняння літературних джерел (для визначення та дослідження сутності поняття та основних теоретичних засад управління комерційною діяльністю); методи класифікації та аналізу нормативно-правових документів (для аналізу та оцінки сучасного стану управління комерційною діяльністю на підприємствах на основі проведених досліджень); методи логічного узагальнення (для формування переліку рекомендацій щодо вдосконалення на основі аналізу сучасного стану).

Практичне значення дослідження полягає в можливості розробки рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління комерційною діяльністю на основі проведеного дослідження та подальшого застосування їх на практиці.

РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ З УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1 Поняття роздрібної торгівлі, її функції та класифікація.

З трансформацією ринкових структур торгівля перетворюється на складну динамічну систему, що функціонує у великому соціально-економічному ринковому середовищі, яке швидко змінюється. Всі можливі результати позитивних і негативних процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі мають значний вплив на торгівлю. [3 с.34]. Еколого-економічні та соціальні трансформації вітчизняної та світової економіки, що обумовлені рухом суспільства до сталого розвитку[23,24,25,51,53,56,60,61,65,66,69,70,71] та інформаційного суспільства, впливають на всі сектори економіки, в тому числі роздрібну торгівлю[27,37,38,41,42,43,54,55,62,63,64].

Роздрібна торгівля є відправною точкою нового циклу виробництва та обігу, оскільки товари перетворюються на гроші. У роздрібній торгівлі товари переходять зі сфери розподілу в сферу колективного, індивідуального та особистого споживання, тобто стають власністю споживача. Покупці можуть оптимально задовольнити свої потреби через роздрібну торгівлю, а роздрібні торговці враховують побажання своїх клієнтів у своєму асортименті. Роздрібна торгівля - це вид економічної діяльності у сфері торгівлі, що включає купівлю-продаж товарів кінцевим споживачам та надання торговельних послуг[30,31,32,45,46,47,48,52,59]. Проблема сьогодні полягає в тому, що роздрібні торговці не повною мірою використовують методи ведення бізнесу, які застосовуються за кордоном (це стосується, зокрема, використання франчайзингу в роздрібних мережах). [4].

Функція роздрібної торгівлі полягає не лише в тому, щоб продавати різноманітні товари та послуги, але й у виконанні інших вузьких завдань. Ці функціональні цілі включають:

-Вивчення потреб потенційних клієнтів і формувати асортимент відповідно до них.

-Надавати інформацію про те, що купують клієнти.

-Запропонувати виробникам випускати конкретні продукти на основі даних, отриманих в результаті досліджень.

-Послуги та консультації.

Функція роздрібною торгівлі - це багатогранна відповідальність продавця за обслуговування кінцевого споживача. Вони різняться залежно від типу бізнесу. Як приклад, у гіпермаркетах самообслуговування деякі завдання вирішують самі покупці, а спеціалістів викликають лише за потреби. [4]

Роздрібні торговці виконують наступні функції:

1. класифікація товарів. Роздрібні торговці беруть участь у процесі сортування, збираючи різноманітні товари від великої кількості постачальників і пропонуючи їх для продажу.

2. надання інформації споживачам за допомогою реклами, вивісок та вивісок, а також персоналу. Іншим учасникам каналу розподілу допомагають маркетингові дослідження.

3. розміщення товарів. Роздрібні торговці виконують завдання, пов'язані з товарами, такі як зберігання, ціноутворення та розміщення товарів у торгових точках.

4. оплата за товар. Зазвичай з постачальником розраховуються до того, як товар буде проданий кінцевому споживачеві.

5. завершення угоди купівлі-продажу. Забезпечення вигідного розташування магазину, графіку роботи, кредитної політики та низки додаткових послуг [5].

Оскільки конкуренція на споживчому ринку товарів і послуг посилюється, основним викликом, з яким стикаються підприємства роздрібною торгівлі для збільшення кількості клієнтів і грошових надходжень, є покращення якості організації продажу та обслуговування клієнтів.

1.2 Проблеми та перспективи роздрібної торгівлі в Україні в умовах ринкових перетворень.

Перехід української економіки до соціально-ринкової орієнтації зумовлений інтересами особистості, необхідністю підпорядкувати все виробництво власним потребам і забезпечити економічну самостійність праці. Успіх і незворотність економічних реформ в Україні нерозривно пов'язані з перетворенням ринку від ринку продавця до ринку покупця. Важливу роль у цьому процесі має відігравати торгівля, оскільки ринок покупця вимагає не лише товарної насиченості, але й високої культури торговельного обслуговування.

Існуюча концепція розвитку та реформування роздрібної торгівлі, сформульована у вигляді Концепції розвитку внутрішньої торгівлі, затвердженої Кабінетом Міністрів України, передбачає створення моделі цієї торговельної ланки і передбачає наступне: (1) раціональна спрямованість і оптимальні темпи розвитку матеріально-технічної інфраструктури; (2) посилення економічних методів управління і матеріального стимулювання, ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів; (3) спеціалізація торгівлі непродовольчими товарами і концентрація торгівлі товарами повсякденного попиту і технічно складними товарами, оптимальне поєднання розвитку комплексних або інтегрованих мереж малих підприємств; (4) відродження в комерційній практиці прогресивного збутового підходу до товарів і послуг. (5) створення сучасної системи просування товарів та активна взаємодія між підприємствами роздрібної торгівлі та постачальниками товарів; (6) технологічне переоснащення, механізація ручної праці та вдосконалення комерційних і технічних процесів на підприємствах роздрібної торгівлі[6].

У зв'язку з цим слід зазначити, що протягом 1990-х років та перших років нового тисячоліття сектор роздрібної торгівлі в Україні зазнав значних

якісних та кількісних змін, деякі з яких не повною мірою відповідали згаданим вище викликам.

По-перше, відбулися значні зміни у структурі та кількості комерційних організацій у секторі роздрібної торгівлі. На початку ринкових реформ в Україні радянська державна та кооперативна торговельна система була монополізована і контролювалася з державного центру. Комерціалізація та приватизація державних підприємств роздрібної торгівлі призвели до диверсифікації форм власності, організаційно-правових форм роздрібної торгівлі та швидкого зростання кількості незалежних роздрібних торговців. В даний час, з урахуванням форм власності комерційних організацій, торгівля в Україні здійснюється в державній, колективній і приватній формах. Ці форми перетинаються в наступних аспектах: єдність цілей, спрямованих на ефективний товарно-грошовий обмін та отримання прибутку; схожість завдань і функцій соціально-економічного характеру; характер змісту комерційної діяльності та економічних механізмів, за допомогою яких вона функціонує [7].

Згідно зі звітом Державної служби статистики (Укрстат), роздрібний товарообіг України у 2022 році скоротився на 21,4% порівняно з 2021 роком до 1 398 млрд грн [8].

За даними Національного управління статистики, падіння роздрібних продажів у грудні 2022 року порівняно з груднем 2021 року становило 26,2%, тоді як у листопаді 2022 року було зафіксовано зростання на 14,8%.

Роздрібні продажі впали на 20,9% за 11 місяців 2022 року, на 23,6% у листопаді та на 23,5% за 10 місяців 2022 року.

Оборот роздрібної торгівлі (юридичних осіб) у 2022 році зменшився на 24,3% порівняно з 2021 роком до 973,8 млрд. грн, у грудні 2022 року він зменшився на 28% порівняно з довоєнним груднем 2021 року, а в листопаді 2022 року зріс на 15,1% до 104,577 млрд . грн. Про це повідомила Національна служба статистики.

Державна служба статистики нагадує, що ці дані наведені без урахування тимчасово окупованої Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, частини Донецької та Луганської областей.

Як повідомлялося раніше, роздрібна торгівля в Україні зросла на 10,7% у 2021 році та на 18% у січні 2022 року [8].

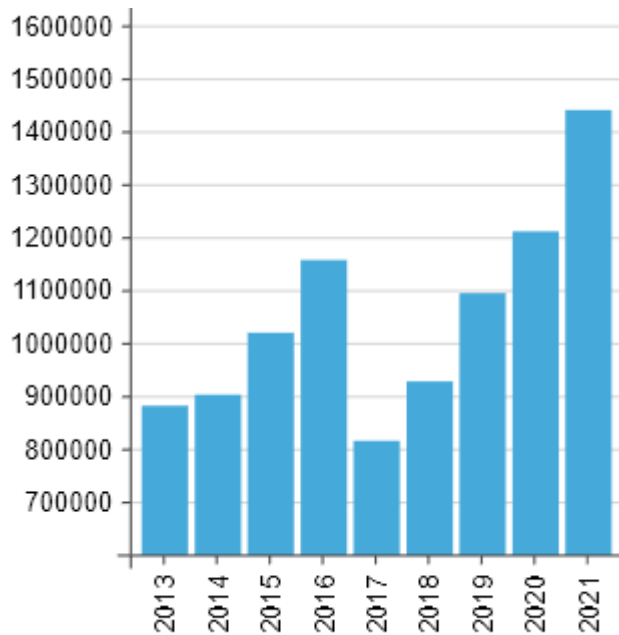


Рис.1.1. Роздрібний товарообіг за роками (2013-2022).

По-друге, торговельні мережі переживають суперечливий процес зміни структури типів магазинів. Це пов'язано з відмовою від усталеної спеціалізації та типології торгових точок і пошуком найбільш підходящого товарного профілю для кожного окремого ритейлера. Це не тільки ускладнює проблему пошуку покупцями необхідних їм товарів у широкій мережі різних магазинів. Виникають також проблеми зі створенням оптимальної моделі роздрібною мережі в конкретному регіоні, адміністративному районі чи населеному пункті. У містах однотипні магазини часто будуються на сусідніх земельних ділянках в межах однієї території. Вони конкурують між собою, але існують також місця, де майже немає торгових точок або де через специфіку товару неможливо задовольнити широкий спектр потреб покупців у цьому товарі. [9].

По-третє, у роздрібній торгівлі з'явилося багато нових типів підприємств (наприклад, супермаркети, дисконтні магазини). Їхній розвиток подібний до розвитку зовнішньої торгівлі, але вони не є методологічною основою для організації діяльності у вітчизняній економіці.

Розглянемо питання про необхідність удосконалення організації системи торговельного обслуговування. Без чого неможливе удосконалення організаційних шляхів:

- Подальший розвиток матеріально-технічної бази роздрібної торгівлі та раціоналізація розміщення магазинів на території населеного пункту;

- Зосередити торгівлю складними товарами в універмагах, великих спеціалізованих магазинах рідкісних товарів і фірмових магазинах, щоб полегшити покупцям вибір товарів;

- Установити раціональний порядок роботи підприємств, розроблений з урахуванням побажань населення і сили купівельних потоків;

- Широко впроваджувати передові форми і методи торговельного обслуговування населення;

- Дотримуватися вимог національного законодавства щодо організації торговельного обслуговування мешканців, скоротити нерегульовану роздрібну торгівлю та знизити рівень тіньових продажів споживчих товарів;

- Розширювати й удосконалювати надання додаткових торговельних послуг покупцям;

- Поліпшити забезпечення торговельних підприємств сучасним торговельно-технічним устаткуванням, яке найбільше відповідає обраним передовим методам продажу товарів та їхньому конкретному застосуванню.

Тому зниження соціально-економічної напруженості в суспільстві значною мірою залежить від чіткої організації сектору роздрібної торгівлі, поліпшення торговельного обслуговування населення, швидкого доставлення товарів від виробників до споживачів з мінімальними витратами та підвищення культури обслуговування клієнтів у місцях продажу товарів. [9].

РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1 Загальна характеристика підприємства як суб'єкта діяльності.

Група компаній "Епіцентр" являє собою омні-каналну екосистему, що об'єднує торговельні мережі "Епіцентр" і "Нова лінія", мультибрендовий спортивний магазин "Інтерспорт-Україна", агрохолдинг "Епіцентр Агро", завод з виробництва плитки "Епіцентр Керамік Корпорейшн", деревообробний завод "Осмолода" та дистриб'юторські потужності. [10].

Так, 6 грудня 2003 року "Епіцентр" відкрив перший в Україні будівельний гіпермаркет за адресою: Київ, вул. Братиславська, 11.

Наразі в гіпермаркетах Епіцентр можна придбати якісні товари для будівництва, ремонту, саду та городу, побутові продукти, авто товари, дитячі речі та спортивний одяг та знаряддя. З початком повномасштабної війни, Епіцентр почав реалізовувати товари та одяг для військових.

Сьогодні мережа Епіцентрстрімко розвивається та налічує 75 ТЦ, загальною торговою площею 1,5 млн кв. м.

Від самого початку наша стратегія розвитку передбачала відкриття магазинів поруч із великими гіпермаркетами, такими як Metro та Ocean. Це дає нам змогу спиратися на синергію торговельних об'єктів. Це відчувається, оскільки люди, які відвідують продуктовий магазин, відвідують торговий центр для дому і навпаки.

Спочатку магазини Ерісентр працювали в традиційному форматі будівельних гіпермаркетів DIY (Do It Yourself). Однак з розширенням асортименту продукції компанія поступово вийшла за ці рамки і тепер являє собою мережу торгових центрів, що пропонують повний спектр непродовольчих товарів і послуг повсякденного попиту. Наразі це мережа торгових центрів, що пропонують повний асортимент непродовольчих товарів і послуг повсякденного попиту [10].

З метою більш щільного обслуговування населення віддалених міст і сіл України "Епіцентр" реалізує стратегію будівництва торговельних центрів

оптимального формату площею 4-6 000 кв. м у районних центрах і залежних містах області.

Кожен новий магазин Епіцентр, збудований і відкритий в українському місті чи селищі, є позитивним фактором для місцевої громади, яка отримує ресурси для місцевого розвитку у вигляді пожертв [10;11].

Гіпермаркети "Епіцентр-К" реалізують товари як вітчизняного, так і зарубіжного виробництва. Гіпермаркети розраховані на всі категорії покупців і можуть задовольнити будь-які потреби клієнтів. Наприклад в Епіцентрі представлено близько 2300 груп товарів та 500тис. артикулів складає асортимент ТЦ, для задоволення потреб українців, що, на нашу думку, є значною цифрою.

Відділи компанії представлені у форматі "магазин у магазині".

Для того, щоб більше зрозуміти формат магазину, пропонуємо розглянути відділи гіпермаркету (рис. 2.1.)



Рис.2.1 – Торговий і неторговий сектори гіпермаркетів.

Діяльність гіпермаркету "Епіцентр-К" полягає в такому. є (рис.2.2):

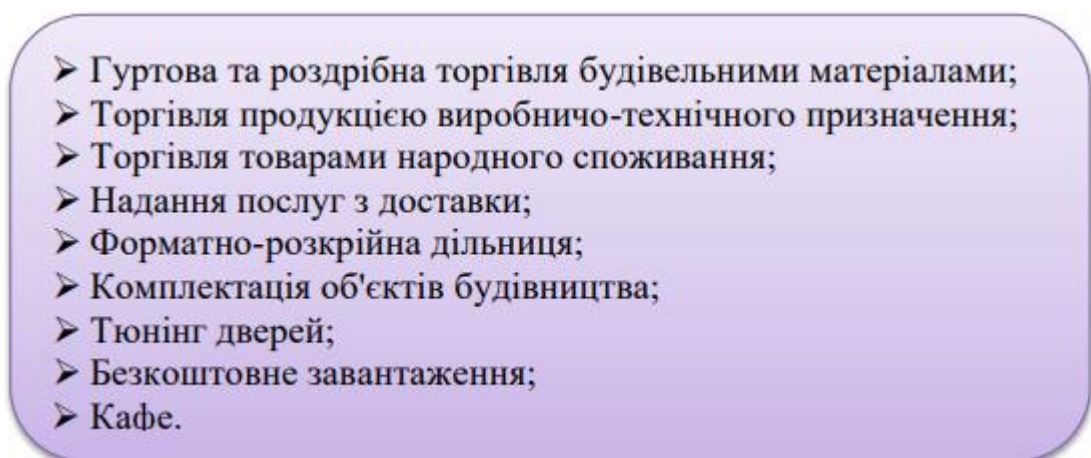


Рис.2.2 –Предмети діяльності гіпермаркетів «Епіцентр-К»

День за днем все більше покупців обирають «Епіцентр-К». 63 мільйони покупців щороку відвідують гіпермаркети «Епіцентр».

На сьогодні, національна мережа гіпермаркетів є лауреатом щорічної національної премії, являється переможцем міжнародних фестивалів, а також є переможцем Національного конкурсу-рейтингу «Бренд року».

У результаті, більш ніж 18-річної плідної роботи "Епіцентр" пройшов довгий шлях від будівництва до гіпермаркетів обладнання до дійсно сильної та конкурентоспроможної мережі торгових центрів.

2.2 Аналіз управління ефективністю діяльності підприємства

Цей потужний бізнес заснувало подружжя Олександра та Галини Герег, які побудували "Епіцентр К" на міцному фундаменті сімейних і національних цінностей.

Наразі склад керівництва ТОВ "Епіцентр-К" виглядає наступним чином:

- Голова - Олександр Герега;;
- Фінансовий директор компанії - Галина Герега;
- Заступник голови правління компанії - Тетяна Шульжик;
- Генеральний директор компанії - Петро Йосипович Михайло Шеєн
- Регіональний директор по Західному регіону - Юрій Яковлєв;
- Директор зі Східного регіону - Артарі Колумб Борис Юрійович;

Організаційну структуру гіпермаркету пропонуємо розглянути на рисунку 2.3



Рис. 2.3- Організаційна структура

Як і в більшості гіпермаркетів і підприємств України, структура Епіцентру є ієрархічною, тобто директору маркету підпорядковуються всі працівники.

Вищий орган управління- це збори учасників, на яких призначається Генеральний директор. До обов'язків Гендиректора входить:

- Організація ринку
- Укладання угод
- Видача довіреності
- Відкриття банківського рахунку
- Розміщення замовлення,
- Затвердження штатного розкладу компанії,
- Прийняття на роботу і звільнення співробітників

Генеральний директор в свою чергу обирає та призначає директора гіпермаркету в підпорядкування якого входить кожен гіпермаркет. У тому випадку, коли директор гіпермаркету відсутній- його функції виконує відповідальний комерційний директор [10].

Комерційному директору підпорядковуються такі відділи:

- маркетингу,
- торгівлі,
- комплектації,
- тюнінгу,
- внутрішньої реклами,
- інформації,
- прийому товарів,
- доставки.

У гіпермаркеті "Епіцентр-К" керівником відділу продажів є менеджер, який підпорядковується начальнику відділу. Керівник кожного відділу підпорядковується керівнику секції. У середньому, в кожному відділі є три або чотири секції [11].

Щодо товарів, які реалізовує «Епіцентр», то гіпермаркет закупає товар оптом, у великих партіях і відповідно по оптовим цінам, що дає змогу контролювати собівартість товару.

Мережі гіпермаркету, акцентують свою увагу на товарах повсякденного замовлення, щоб покупці частіше й швидше їх купували, що, в свою чергу, забезпечує швидший дохід.

Також вартує уваги й те, що ТОВ «Епіцентр-К» пильно стежить за якістю продукції, яку безпосередньо реалізовує також встановлені жорсткі Європейські вимоги до якості продукції.

2.3. Аналіз фінансового менеджменту підприємства

В умовах ринку надзвичайною важливою є оцінка фінансового стану будь-якого підприємства. Насамперед аналіз фінансового становища дозволяє зробити висновки про ресурсність компанії, ефективність їх використання, конкурентоспроможність та інші чинники.

Пропонуємо проаналізувати фінансово-господарський стан гіпермаркету «Епіцентр-К», для розуміння й оцінки його діяльності на ринку.

Щоб це зробити, проведемо аналіз фінансових результатів за 2019-2020 рр.

Фінансовий аналіз заснований на фінансовій звітності компанії, опублікованій Державною податковою службою України на Порталі відкритих даних.

Тому, динаміка активів у 2019-2020 рр., тис. грн. (рис. 2.4.)

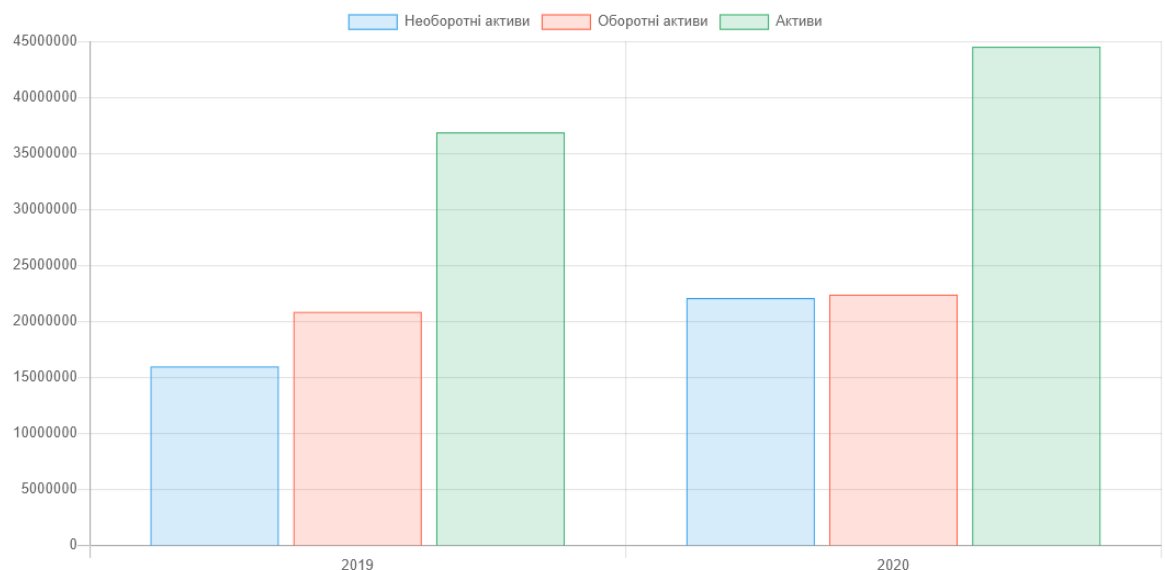


Рис. 2.4. - динаміка активів «Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПІЦЕНТР- К» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Економічний потенціал компанії зміцнився, про що свідчить збільшення активів на 20,69%. Це означає, що компанія збільшує обсяг активів, які перебувають у її розпорядженні.

Активи зростають швидше, ніж доходи від реалізації товарів і послуг, що свідчить про необхідність пошуку резервів для оптимізації поточної структури активів [12].

В табл.і 2.1 наведемо горизонтальний аналіз активів ТОВ «Епіцентр-К»

Табл. 2.1 – горизонтальний аналіз активів «Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПЦЕНТР- К» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн.приріст, %
Незавершені капітальні інвестиції	1869460	3692156	1822696	97,5
Основні засоби	12304648	15231712	2927064	23,79
інші фінансові інвестиції	1755267	3129633	1374366	78,3
Необоротні активи	16010547	22109337	6098790	38,09
Запаси	13885925	15389033	1503108	10,83
Інша поточна дебіторська заборгованість	4381455	3859491	-521964	-11,91
Активи	36891621	44525391	7633770	20,69

Збільшення суми балансу спричинене зростанням як оборотних (+7,35%), так і необоротних активів (+38,09%)[12].

На рисунку 2.5. спостерігається збільшення суми Збільшення капіталу (+21,4%), короткострокових (+11,54%) і довгострокових (+96,66%) позик забезпечило фінансові ресурси для придбання активів.

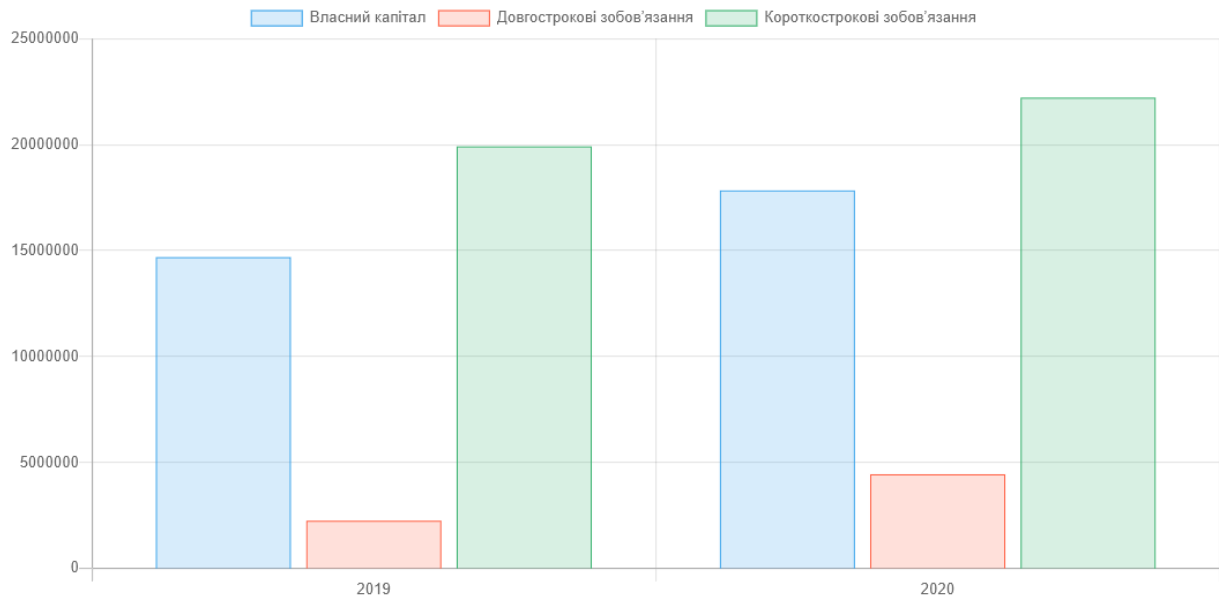


Рис. 2.5. – Динаміка джерел фінансування «Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПІЦЕНТР- К» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Розглянемо табл.2.2, де показано горизонтальний аналіз пасивних джерел фінансування.

Таблиця 2.2. – Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) «Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПІЦЕНТР К» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14542267	17688086	3145819	21,63
Власний капітал	14700877	17846696	3145819	21,4
Довгострокові кредити банків	2008688	4142910	2134222	106,25
Довгострокові зобов'язання	2265426	4455080	2189654	96,66
товари, роботи,	14514081	16290054	1775973	12,24

послуги				
Інші поточні зобов'язання	3667811	4144753	476942	13
Короткострокові зобов'язання	19925318	22223615	2298297	11,54
Баланс	36891621	44525391	7633770	20,69

Збільшення власного капіталу означає зростання добробуту власників.

Збільшення загального боргу призводить до більшої залежності від зовнішніх постачальників для фінансування, але забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії. [12].

На рисунку 2.6. показано позитивне значення валової маржі у 2020 році, що свідчить про необхідність пошуку подальших можливостей для збільшення продажів товарів і послуг з метою максимізації кінцевого фінансового результату.

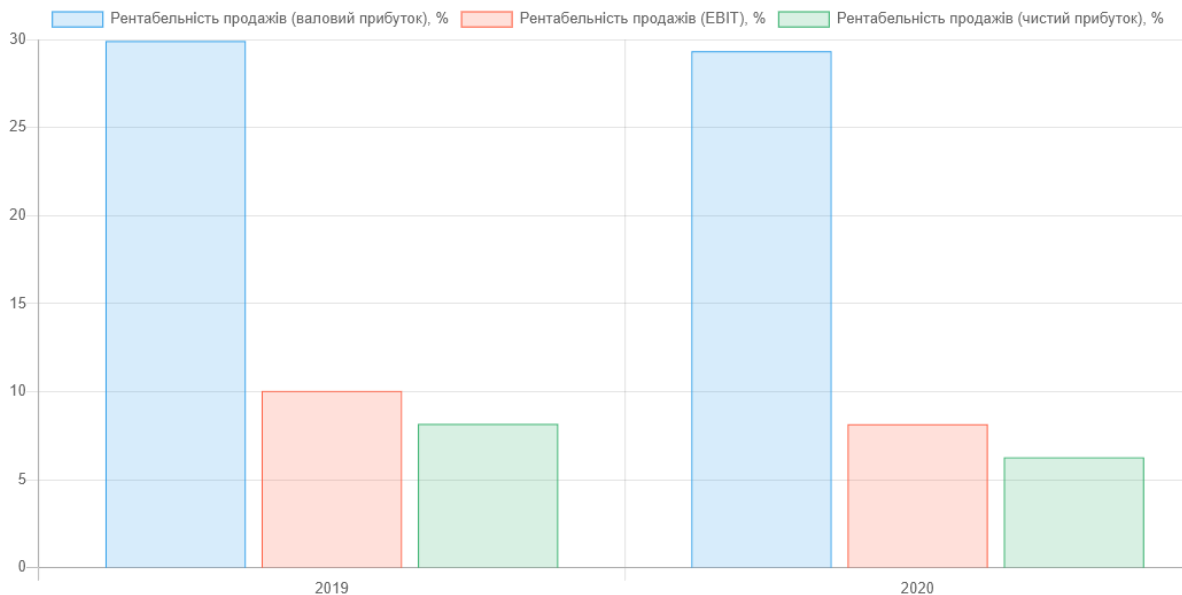


Рис. 2.6. – Динаміка показників рентабельності продажів «Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПЦЕНТР К» у 2019-2020 рр., %

Враховуючи всі вищенаведені показники, можна зробити висновок, що проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2020 роках, підприємство розвивається та з кожним роком покращує

свої показники, та є конкурентоспроможним та інвестиційно привабливим на ринку.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР -К»

3.1 Розробка фінансової стратегії підприємства як чинник його ефективної інноваційної діяльності

Загалом, стратегію компанії зазвичай розуміють як довгостроковий план вищого керівництва щодо досягнення довгострокових цілей організації. Концепція стратегії та її розуміння еволюціонували в міру ускладнення бізнес-середовища. [13].

Як зазначив один з перших авторів у галузі стратегічного планування А. Чандлер, , стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і завдань компанії та затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення; на думку М. Портера, стратегія - це набір правил прийняття рішень, які спрямовують діяльність організації, включаючи зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони, а також сильні та слабкі сторони організації.

У свою чергу І. Ансофф визначає стратегію як набір правил прийняття рішень, які спрямовують діяльність організації. [16].

Існує ще багато підходів і думок науковців в літературі щодо поняття стратегії.

З рештою, що ж таке стратегія організації - це генеральний план дій, який визначає пріоритети, ресурси та послідовність кроків стратегічних завдань для досягнення сформульованих стратегічних цілей. Основна мета стратегії - перевести організацію з поточного стану в бажаний майбутній стан. [16].

Стратегічний план ТОВ «Епіцентр-К» повинен ґрунтуватися на фактичних даних та дослідженнях, також план проведення заходів не повинен перевищувати 3-5 років.

Етапи стратегічного планування, в загальному їх вигляді, мають наступний зміст:

1. Визначення задачі або місії підприємства
2. Формулювання цілей підприємства
3. Аналіз стану ринкового середовища
4. Виявлення й оцінка факторів мікросередовища і макросередовища
5. Формується стратегія розвитку портфеля проєктів
6. Зміни стратегічного характеру в регульованих факторах, що є детермінантами загальної стратегії розвитку підприємства [14].

На наш погляд, формулювання та реалізація фінансової стратегії в системі стратегічного планування ТОВ "Епіцентр-К" заслуговує на значну увагу в окремих положеннях, а саме:

-Формування та реалізацію фінансової стратегії підприємства доцільно розглядати в ширшому контексті стратегічного управління розвитком підприємства. У цьому випадку гарантується системний характер процесу формування фінансової стратегії та узгодженість потенціалу підприємства, інтересів його власників і менеджменту та фінансових ресурсів підприємства. [7].

- Формування та реалізація фінансової стратегії, яка є основою фінансового планування підприємства, базується на використанні внутрішніх інструментів управління фінансами та застосуванні зовнішніх інструментів, які координують фінансові відносини підприємства з учасниками ринку в процесі господарської діяльності. Зовнішні інструменти - це координатори відносин, які є змінами, винятками та доповненнями до правил взаємодії, встановлених на макроекономічному рівні.

- Розробка та реалізація фінансової стратегії здійснюється створеними в структурі управління підприємством організаційно-управлінськими механізмами, які розвивають та інтегрують дії внутрішніх і зовнішніх механізмів та інструментів фінансової стратегії.

-Формування набору інструментів для управління фінансовою стратегією ґрунтується на низці принципів.

-Фінансову стратегію підприємства можна розглядати як складну систему, окремі компоненти якої перебувають у взаємозв'язку, що визначається причинно-наслідковими зв'язками. Побудова механізму формування та реалізації фінансової стратегії підприємства має ґрунтуватися на системному підході. [19 с.56-57].

- Фінансова стратегія підприємства залежить від загальної виробничої та маркетингової стратегії підприємства, його конкурентних переваг, системи управління та співвідношення життєвого циклу підприємства в цілому. Вона також залежить від співвідношення життєвого циклу інновацій, які є основним структурним гравцем у розвитку.

- Інструменти організаційно-управлінського механізму формування та реалізації фінансової стратегії підприємства повинні забезпечувати такі характеристики: інтегрованість, доступність, гнучкість надійність, контрольованість.

- Фінансова стратегія підприємства розглядається як система, що включає в себе багато елементів, визначену структуру і характерним рядом системних якостей.

-Формування та реалізація фінансової стратегії ґрунтується на результатах компромісних рішень, спрямованих на вирішення конфліктів між конкретними сферами підприємницької діяльності. Введення зворотного зв'язку дає змогу механізмам формування та реалізації фінансової стратегії адаптуватися до ринкового середовища, що трансформується. З іншого боку, процес трансформації економіки спричиняє необхідність структурних, організаційних і ресурсних змін у самому стратегічному плані.

- Розробку фінансових стратегій, їх коригування та адаптацію до мінливих обставин слід розглядати як узагальнені завдання прийняття рішень.

- Організація відносин з потенційними кредиторами (агентами фінансового ринку) в організаційно-управлінських механізмах формування та реалізації фінансових стратегій заснована на принципах рефлексивного

управління. Поняття рефлексивного управління, в даному випадку, полягає в тому, що агент фінансового ринку або підприємства має на меті отримати доступ фінансових ресурсів, так би мовити повідомляються дані, шляхом інформування про перспективу його ціннісних орієнтацій та інтересів, що призведуть до досягнення фінансових цілей агента фінансового ринку й тим самим призводять до отримання і надання фінансових коштів в різних їх видах [19].

Під час розроблення фінансової стратегії бажано керуватися принципами, які є постійними вимогами і положеннями, притаманними всій системі управління. Загальна теорія управління виокремлює такі найважливіші принципи, які справедливі і для управління фінансовою діяльністю підприємства.

Пропонуємо розглянути принципи, на яких будується формування механізмів управління фінансовою стратегією, для цього використовуються:

Принцип цільового управління. Формулює першочергові економічні та соціальні питання, що мають вирішитись на кожному етапі розвитку економіки підприємства та його фінансової структури, як частини загальної економічної системи.

Принцип безперервності процесів управління. Забезпечує спадкоємність на кожному етапі розвитку фінансової діяльності компанії та регулярно коригує існуючу систему управління фінансами. Враховуючи вплив внутрішніх та зовнішніх елементів, що так чи інакше впливають на фінансові шаблони, механізми та середовище діяльності компанії.

Принцип гнучкості та індексації. Дотримується принципу безперервності, який відноситься до здатності швидко реагувати на несподівані зміни у фінансовому середовищі, можливостях і показниках стану компанії.

Принцип альтернативного управління. Означає розроблення багатогранного плану управління фінансовою діяльністю компанії та вибір

найефективнішого варіанта в рамках заданих параметрів та інструментів фінансового менеджменту.

Принцип контролю результатів управління. Має на увазі старанно прописаний і упорядкований процес управління, спрямований не тільки на фіксацію результатів (ефективності) у вигляді фінансово-економічних показників роботи компанії, а й на аналіз справжніх мотивів негативних результатів (нестабільності).

Принцип еволюції. Напрямок ефективного розвитку за причинно-наслідковим ланцюгом минулого розвитку компанії (що характеризується динамікою її фінансового становища), підготовленого розвитком фінансових інструментів і фінансових рішень у минулій стратегії економічної системи.

Систематизація фінансових стратегій є такоюж, як і загальна класифікація стратегій розвитку, але має деякі відмінні класифікації щодо об'єктів управління та пов'язаних з ними принципів управління [16].

До першочергових заходів, пов'язаних з розробкою механізмів формування та реалізації фінансової стратегії підприємства ТОВ «Епіцентр-К»; можна віднести такі роботи в структурах фінансового управління підприємства:

- створення технічної схеми протікання (організації) інвестиційних та інноваційних процесів підприємств у трансформаційний період.

- формування набору показників, вимірників, критеріїв, характеристик і правил, за якими формується механізм фінансової оцінки та планування розвитку підприємства.

- розробка структури техніко-економічних показників, що визначають елементи сукупності показників і критеріїв, які використовуються в процедурі оцінки та прийняття рішень загального механізму планування та оцінки фінансових стратегій.

- формування комплексу методів, процедур, моделей та алгоритмів, що входять до структури механізму формування фінансової стратегії розвитку підприємства.

-розробка організаційної структури із зазначенням виконуваних функцій і завдань, що вирішуються в процесі формування та реалізації фінансової стратегії підприємства.

Розробка індикаторів, що відображають стан реалізації та результати фінансової стратегії, має ґрунтуватися на комплексі принципів та методологій, вона має базуватися на методологічному підході, такий набір принципів та підхід має ґрунтуватися на таких характеристиках: дуальність розгляду, ієрархічність, принцип аналізу конструктивного, описового та нормативного аспектів[20 с. 60-61].

Розробка фінансової стратегії ТОВ "Епіцентр-К" здійснюється з використанням різноманітних методів. При виборі методу планування вибирається метод планування, необхідно враховувати певні вимоги до нього. Методи планування повинен бути:

Адекватними для зовнішніх умов господарської діяльності,

Повною мірою враховувати профіль об'єкта планування та різноманітність засобів і методів досягнення ключової бізнес-цілі - зростання прибутку.

Оптимізація планових рішень вимагає розробки альтернативних варіантів планування з метою вибору найбільш підходящого з них. Для цього можуть бути використані різні критерії відбору:

- Максимальний прибуток на грошову одиницю вкладу;
- Фінансова економія, тобто мінімальні фінансові витрати;
- економія на поточних витратах;
- мінімальні капіталовкладення для отримання найбільш ефективних результатів;
- максимальний абсолютний розмір досягнутого прибутку.

Як висновок, ми можемо зазначити, що фінансове планування для ТОВ «Епіцентр-К» потребує великого обсягу за допомогою економіко-математичних моделей це стає можливим, знайти кількісний вираз зв'язку

між фінансовими індикаторами та детермінантами. Економіко-математичні моделі - це точний математичний опис факторів, які характеризують структури та характеристики закономірностей, зміни цього економічного явища, за допомогою математичного методу. Економіко-математичне моделювання робить можливим знаходження кількісного вираження взаємозв'язків між фінансовими рухами від початкового до кінцевого варіанту в плануванні стратегій. Науковість планування вимагає розробки і формулювання різних варіантів для різних умов і способів розвитку підприємства та вибору найбільш прийняттого фінансового плану.

3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності управління підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Підвищення ефективності управління є головною і невід’ємною частиною успіху будь-якої підприємницької діяльності. Питання факторів підвищення продуктивності має велике значення в господарській діяльності і діловому світі. Для оцінки внутрішньовиробничих запасів та програмування об’єктивних станів і якості роботи підприємства.

Для формулювання необхідної стратегії розвитку суб’єкта господарювання, в нашому випадку, ТОВ «Епіцентр-К», потрібно розглянути кожен складову, що включена до єдиної, збалансованої системи показників, разом з тим, показники, які є найвпливовішими і на які, на нашу думку, в першу чергу потрібно звертати увагу. Далі ми використаємо отриманий результат для побудови контуру корпоративної стратегії (табл. 3.1).

Результати аналізу узагальнені в табл. 3.2 для подальших досліджень.

Табл. 3.3 – Прогноз показників, які вплинуть на розвиток підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Показники	2020	План	Відхилення від плану	
			Абс-не; + -	Відн-не; %
Інтеграл. показник результатів перспективи «Фінансовий аспект»	0,62	0,726	0,106	14,6
Інтеграл. показник результатів перспективи «Орієнтація на споживача»	0,506	0,79	0,284	35,95
Інтеграл.показник	0,468	0,541	0,073	13,5

результатів перспективи «Внутрішні бізнес процеси»				
Інтеграл.показник результатів перспективи «навчання та перспективи зростання»	1,847	2,304	0,457	19,84
Індекс комплексного стратегічного розвитку	0,86	1,09	0,23	21,1

На основі узагальнених даних розраховується індекс інтегрованого стратегічного розвитку підприємства, який відображає ефективне функціонування підприємства.

Інтегральні показники результатів діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К» наведені на рис. 3.1.

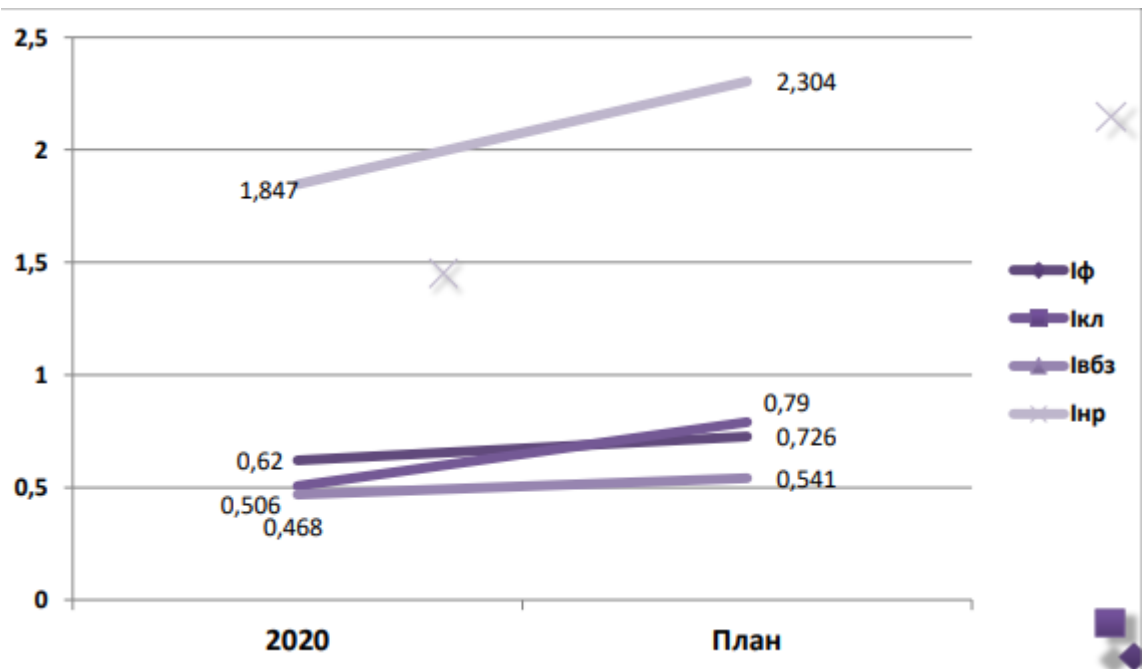


Рис. 3.1. -Інтегральні показники результатів діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Значення індекса комплексного стратегічного розвитку підприємства (Ікр) обчислюється за формулою 3.1 [21]:

$$SCent = \sum_{i=1}^n S_{Asp} \times v_i = v_1 \times w + v_2 \times w + \dots + v_n \times w \quad (3.1)$$

де v – зведене значення показника;

w – ширина сектору показника ($w = 1$).

Таким чином, стратегічний контур підприємства розраховуємо за формулою 3.2:

– у 2020 році: $0,62 \times 1 + 0,506 \times 1 + 0,468 \times 1 + 1,847 = 3,441$

– у плановому році: $0,726 \times 1 + 0,79 \times 1 + 0,541 \times 1 + 2,304 = 4,361$

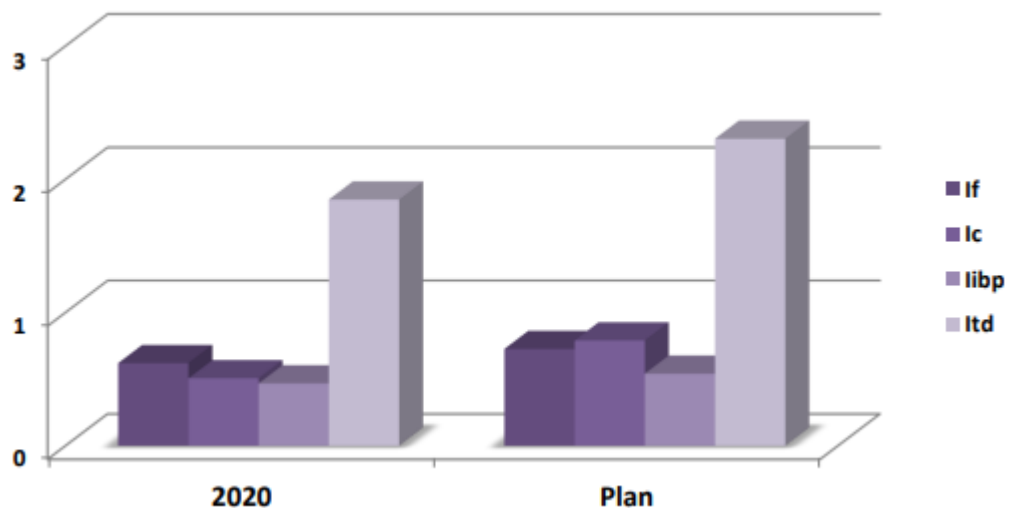


Рис. 3.2 - Стратегічний контур ТОВ «Епіцентр-К»

Наведені вище результати (рис. 3.2) свідчать про те, що у 2020 році площа стратегічних зон підприємства збільшилася на 21,1% порівняно з планом, що є позитивним явищем.

Провівши комплексний аналіз діяльності підприємства, було зроблено висновок, що для подальшого розвитку ТОВ "Епіцентр-К" та досягнення цілей, викладених у таблиці 3.1, ефективність його функціонування повинна бути (рис.3.3).



Рис.3.3. – Основні напрями розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Також, для комплексної роботи з підвищення результативності, можемо запропонувати план систематизації підприємства, в який входять такі кроки:

1. впровадити ефективний індивідуальний та корпоративний тайм-менеджмент
2. визначення цільових груп клієнтів та проведення глибинних інтерв'ю
3. аналіз конкурентів, формулювання конкурентної стратегії та розробка ідеальної концепції продукту
4. розробити воронку залучення клієнтів.

Воронка залучення клієнтів зображена на рисунку 3.4:



Рис. 3.4 – Воронка продажів залучення клієнтів

5. розробити та впровадити стратегію інтернет-маркетингу.

Бізнес повинен постійно розвиватися, щоб не відставати від нових бізнес-хвиль. То ж, підприємство повинно розробляти технології та реагувати на інновації, які роблять їх ефективнішими. Створення та запуск власного мобільного додатку – дуже важливий крок, який забезпечує оновлення асортименту, лояльність до клієнтів, також є досить зручним інструментом для шопінгу онлайн.

Для всіх підприємств в сфері продажів, роздрібно́ї торгівлі, важливим завданням є створення власного якісного, функціонального застосунку.

Мобільні додатки з кожним днем удосконалюються, і на сьогодні вони дають такі можливості для бізнесу:

1. Магазины, гіпермаркети зближаються з аудиторією. Тобто, зараз у всіх споживачів, клієнтів телефони фактично в руках, і як ми писали вище, це наймовірно полегшує процес здійснення покупки.
2. За допомогою мобільного додатку, покупець повернути легше, ніж, наприклад, через сайт. Адже, здійснення покупки займає мінімальну кількість часу.
3. Персональні повідомлення. Кожному покупцю приходять сповіщення, в яких до них звертаються по імені, з урахуванням індивідуальних потреб, що налагоджує взаємодію між магазином та покупцем, також покупець починає більше довіряти магазину, що більше зацікавлює останнього.
4. Push-сповіщення. З їх допомогою зручно повертати користувачів у кошик, відправляти бонуси за реєстрацію, інформувати клієнтів про новинки в цікавих для них категоріях.
5. Застосування CRM-системи.
6. створити логіку системи збуту та впровадити заходи контролю.
7. розробити логіку системи збуту та впровадити заходи контролю; 8. створити організаційну структуру відповідно до поточного та майбутнього стану підприємства
8. створити організаційну структуру, яка відповідає поточній та майбутній формі бізнесу.
9. забезпечити, щоб КРІ працівників відображали очікувані результати діяльності та
10. застосовувати системні інструменти для управління мотивацією та моральним кліматом в команді
11. надавати управлінську звітність (баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів) та фінансову модель компанії
12. впроваджувати ефективні заходи для оперативного та стратегічного управління. [22 с.44-45]

Як висновок, можемо зазначити, що таке підприємство як «Епіцентр-К», на нашу думку, повинно обирати для себе модель наступально-захисної конкурентної стратегії, задля стабілізації своїх показників.

Роздрібна торгівля є дуже привабливим сектором бізнесу, тому компаніям є сенс залишатися на ринку, впроваджуючи обрані стратегії.

Тому з метою ефективного управління своєю стратегією ТОВ «Епіцентр-К», необхідно налагодити збалансовану систему показників, що дозволяє швидко реагувати на зміни та відповідним чином адаптуватися до них.

Збалансована система показників - це важливий етап, що може призвести до покращення ефективності управління і діяльності в цілому. Без якого неможливе існування в жорстких умовах нової економіки.

Наші рекомендації щодо фінансового покращення, вплинуть на підвищення прибутковості компанії. І разом з тим на ефективність діяльності підприємства, покращення фінансових показників, вплине на загальну ситуацію діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У даній роботі розглядаються теоретико-методологічні засади управління ефективністю діяльності підприємства та шляхи її підвищення на прикладі ТОВ "Епіцентр-К".

У розділі 1 проаналізовано теоретичні аспекти оцінки ефективності корпоративного управління. Визначено сутність поняття ефективності корпоративного управління, її види та основні чинники. Сформульовано критерії та показники ефективності управління та описано методичний підхід до оцінки якості систем корпоративного управління.

У мінливих ринкових структурах торгівля перетворюється на складну та динамічну систему. Вона функціонує у великому соціально-економічному ринковому середовищі, що швидко змінюється. Всі можливі наслідки позитивних і негативних процесів у внутрішньому і зовнішньому середовищі мають значний вплив на торгівлю.

Сектор роздрібної торгівлі є стартовим майданчиком для нового циклу виробництва та обігу. Це пов'язано з тим, що товари перетворюються на гроші. У роздрібній торгівлі товари переходять зі сфери обігу у сферу колективного, індивідуального та приватного споживання, тобто стають власністю споживача.

У Розділі 2 об'єктом аналізу управління ефективністю діяльності було обрано ТОВ "Епіцентр-К". Надано загальну характеристику господарської діяльності цього підприємства. Проаналізовано основні економічні та фінансові результати діяльності компанії та ефективність управління ними, а також представлено динаміку змін у 2019-2020 роках.

Група компаній "Епіцентр" - це мультиканальна екосистема, що об'єднує торговельні мережі "Епіцентр" та "Нова Лінія", мультибрендову мережу спортивних магазинів "Інтерспорт-Україна", агрохолдинг "Епіцентр Агро", завод з виробництва керамічної плитки "Епіцентр Керамік Корпорейшн", деревообробний завод "Осмолода" та логістичні потужності.

Наразі в гіпермаркетах Епіцентр можна придбати якісні товари для будівництва, ремонту, саду та городу, побутові продукти, авто товари, дитячі речі та спортивний одяг та знаряддя. З початком повномасштабної війни, Епіцентр почав реалізовувати товари та одяг для військових.

Встановлено, що діяльність ТОВ "Епіцентр-К" є не тільки ефективною та прибутковою, але й має високі темпи зростання. Тому можна зробити висновок, що підприємство розвивається і є інвестиційно привабливим.

Аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємства ТОВ "Епіцентр-К" показує, що його фінансовий стан є прибутковим і всі показники діяльності підприємства зростають. Це відбувається за рахунок збільшення суми активів на 20,69%, збільшення суми по балансу за рахунок збільшення як оборотних активів (+7,35%), так і необоротних активів (+38,09%), збільшення валового прибутку на 42,07%, а також збільшення прибутку (збитку) від реалізації продукції, робіт і послуг на 101,45%, та збільшення чистого прибутку на 22,3%.

У третьому розділі було розглянуто стратегії та методи збільшення ефективності та результативності діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К» та наведені та обґрунтовані напрями підвищення управління ефективністю підприємства.

Можемо зазначити, що таке підприємство як «Епіцентр-К», на нашу думку, повинно обирати для себе модель наступально- захисної конкурентної стратегії, задля стабілізації своїх показників.

Збалансована система показників - це важливий етап, що може призвести до покращення ефективності управління і діяльності в цілому, без якого неможливе існування в жорстких умовах нової економіки.

Наші рекомендації щодо фінансового покращення, вплинуть на підвищення прибутковості компанії. І разом з тим на ефективність діяльності підприємства, покращення фінансових показників, вплине на загальну ситуацію діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заруба В.Я. Парфентенко І.А. Маркетинг роздрібної торгівлі. Навчально-методичний посібник для студентів економічних спеціальностей – Харків: НТУ «ХП», 2019.– 106 с. – На укр. Мові
2. Управління роздрібним маркетингом. За ред. Д. Гілберт. Пров. з англ. М: ІНФРА-М, 2005. XVI, 571с.
3. Проскурніна Н. В. Розвиток роздрібної торгівлі в умовах динамічної природи змін. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Т. 3, № 22. С. 34–37.
4. Грабова Н. М. Бухгалтерський облік у торгівлі. Н. М. Грабова, В. М. Домбровський. За ред. М. В. Кужельного. – К. : А.С.К., 2009. – С. 647–649.
5. Бабак А. В. Облік на підприємствах торгівлі. Легас, 2009. 384 с.
6. Про концепцію розвитку внутрішньої торгівлі України. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.12.1997 р. – № 1449.
7. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг. За ред. проф. В.В. Апопія, проф. Я.А. Гончарука. – Львів : Вид-во ЛКА, 2001. – 450 с
8. Статистика роздрібного товарообігу в Україні. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/> (дата звернення: 18.05.2023).
9. Масленніков О., Кручковський Б. Проблеми і перспективи розвитку роздрібної торгівлі в Україні в умовах ринкових перетворень. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20.2. С. 220–224.
10. Наша історія. epicentrk.ua. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/> (дата звернення: 05.06.2023).
11. Епіцентр К. Епіцентр. Національна мережа торговельних центрів. URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 04.06.2023).
12. Дослідження конкурентного середовища роздрібного торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К». Vuzlit. URL: https://vuzlit.com/214855/doslidzhennya_konkurentnogo_seredovischa_rozdrbnogo_torgovelnogo_pidpriyemstva_epitsentr (дата звернення: 05.06.2023).

13. Епіцентр К.: URL // <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

14. «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПІЦЕНТР К», ЄДРПОУ 32490244. Бухгалтерська та бюджетна звітність українських підприємств та організацій, фінансовий аналіз звітності. URL: https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDP_OVDALNSTU_EPICENTR_K#zahal (дата звернення: 05.06.2023).

16 Фінансова стратегія підприємства: класифікація, елементи, механізм формування - LivingFo. LivingFo. URL: <https://livingfo.com/finansova-stratehiia-pidpriemstva-klasyfikatsiia-elementy-mekhanizm-formuvannia/> (дата звернення: 06.06.2023).

17 ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ | О В Ставицький | Ефективна економіка №8 2011. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646> (дата звернення: 07.06.2023).

18 Комарецька П. В. Теоретичні підходи щодо сутності фінансового потенціалу. П. В, Комарецька. Вісник Харківського державного університету ім. В. Н. Каразіна. Націоналізація та приватизація: минуле, теперішнє, майбутнє. – 2003. – № 613, Серія економічна. – С. 236-241.

19 Дікань Л. В. Фінансовий результат підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз: [монографія]. Л.В. Дікань, О.О. Вороніна. — Х. : СПД ФО Лібуркіна Л.М., 2017. — 92с

20 Слюсар А.К. Ефективність діяльності підприємства та шляхи її підвищення. – рукопис. Дипломна магістерська робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2021 рік.

21 Безбородова Т. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємств. Штат та регіони. 2016. № 5.

22 Власенко К.А. Управління ефективністю сучасного підприємства.- рукопис. Магістерська робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Сумський державний університет, Суми, 2021 рік.

23 Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>

24 Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>

25 Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>

26 Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>

27 Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

28 Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

29 Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

30 Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

31 Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

32 Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

33 Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

34 Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

35 Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22

https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

36 Лукаш, О., Дерев'янка, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. *Механізм регулювання економіки*, (3-4(97-98)), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

37 Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

38 Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9-28. DOI:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

39 Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янка, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. *Механізм регулювання економіки*, (1-2(95-96)), 7-13.

40 Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

41 Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . *Механізм регулювання економіки*, (3-4(97-98)), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

42 Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

43 Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка».

2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

44 Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

45 Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

46 Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

47 Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

48 Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism.

2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

49 Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

50 Hrytsenko, P. V., Kovalenko, Y. V., Voronenko, V. I., Smakouz, A. M., Stepanenko, Y. S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 92-98. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

51 Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>

52 Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

53 Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

54 Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

55 Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of oecd and eu countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

56 Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

57 Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

58 Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

59 Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. *Mechanism of economic regulation*. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

60 Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

61 Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P.

5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

62 Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

63 Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

64 Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

65 Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. С. 82-90.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

66 Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

67 Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskyi P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at

the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

68 Sotnyk I. M., Nahornyi M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

69 Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

70 Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

71 Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>