

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**  
Директор ННІЕіУ  
Олег Шеремет  
(ім'я та прізвище)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**«До захисту допущено»**  
Завідувач кафедри маркетингу  
Ольга Петухова  
(ім'я та прізвище)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

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

освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
на тему: «Оцінка стратегічного потенціалу торговельного підприємства»

Виконав: здобувачка 2 курсу, групи 7М

Березова Юлія Вікторівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Данкеєва Оксана Миколаївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент Олена Драган  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ - 2022р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній ступінь магістр  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Петухова О.М.

“26” жовтня 2021 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Березової Юлії Вікторівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Оцінка стратегічного потенціалу торговельного підприємства

керівник роботи Данкеєва О.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 26.10.2021 р. № 841-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10.01.2022 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Розділ 2. Дослідження напрямів стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар». Розділ 3. Розробка пропозицій щодо підвищення стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: 31 таблиця, 5 рисунків.

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 26.10.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	27.10.2021 - 30.10.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2021 - 05.11.2021	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні аспекти оцінки стратегічного потенціалу підприємства»	06.11.2021 - 25.11.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження напрямів стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар»	26.11.2021 - 15.12.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розробка пропозицій щодо підвищення стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар»	16.12.2021 - 04.01.2022	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	05.01.2022- 08.01.2022	Виконано
7.	Оформлення роботи	09.01.2022	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Березова Ю.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Данкєєва О.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки, в умовах посилення динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, однією з основних умов розвитку підприємства є своєчасна і якісна оцінка його поточних та перспективних можливостей, тобто стратегічного потенціалу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано існуючі підходи до дефініції «стратегічний потенціал підприємства», досліджено особливості складових потенціалу торговельного підприємства, розглянуто методи їх аналізу і оцінки.

У другому розділі було досліджено тенденції на ринку будівельних матеріалів в Україні, проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ Торговий дім «Господар» та проведено оцінювання стратегічного потенціалу за допомогою SPACE-аналізу, експертної оцінки та розрахунку інтегрального показника.

У третьому розділі було наведено ряд пропозицій, щодо підвищення стратегічного потенціалу підприємства та проведено оцінку їх впливу на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ Торговий дім «Господар».

Кваліфікаційна робота викладена на 89 сторінках, складається з 3 розділів, 5 рисунків, 31 таблиці, список літератури склав 72 джерела і додатків.

Ключові слова: стратегічний потенціал, складові стратегічного потенціалу підприємства, інтегральна оцінка стратегічного потенціалу.

## **ABSTRACT**

The topic of the work is relevant because, in conditions of increasing dynamism and uncertainty of the external environment, one of the main conditions for the development of the enterprise is a timely and high-quality assessment of its current and future opportunities, In the first section of the qualification work the existing approaches to the definition of "strategic potential of the enterprise" have been analyzed, the features of the components of the potential of the trade enterprise have been investigated, the methods of their analysis and evaluation have been considered.

In the second section, trends in the market of building materials in Ukraine have been investigated, the main technical and economic performance of Trading House "Gospodar" have been analyzed and the strategic potential have been assessed through SPACE-analysis, expert evaluation and calculation of the integrated indicator.

In the third section, a number of proposals to increase the strategic potential of the enterprise were presented and their impact on the main technical and economic performance of LLC Trading House "Gospodar" were assessed.

Qualification work is presented on 89 pages, consists of 3 sections, 5 figures, 31 tables, 42 literature sources and appendices.

Key words: strategic potential, components of enterprise potential, integrated assessment of strategic potential.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та зміст поняття «стратегічний потенціал підприємства»	9
1.2. Особливості складових стратегічного потенціалу підприємства	14
1.3. Методи оцінювання стратегічного потенціалу торговельного підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ ТОРГОВИЙ ДОМ «ГОСПОДАР»	27
2.1. Аналіз та тенденції розвитку ринку будівельних матеріалів України	27
2.2. Техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ Торговий дім «Господар»	31
2.3. Оцінювання стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар»	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ ТОРГОВИЙ ДІМ «ГОСПОДАР»	50
3.1. Основні напрямки підвищення стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар»	50
3.2. Обґрунтування та оцінка заходу щодо розробки веб-сайту ТОВ Торговий дім «Господар»	53
3.3. Обґрунтування та оцінка заходу щодо програмного забезпечення для управління запасами «Ydistri» ТОВ Торговий дім «Господар»	62
3.4. Вплив запропонованих заходів щодо посилення стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар»	70
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	76
ДОДАТКИ	83

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Утримання конкурентних позицій та досягнення поставлених цілей в умовах динамічного розвитку ринкових процесів, інформаційних технологій, стрімких змін ділового середовища та глобалізації бізнесу, є важливим завданням для будь-якого підприємства, особливо торговельного. Раціональне використання наявних матеріальних і трудових ресурсів, пошук потенційних можливостей, впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу, ефективні управлінські рішення визначають стратегічний потенціал підприємства. Оцінка стратегічного потенціалу дозволяє виявити не лише наявні, а й приховані можливості, визначити кількісний і якісний склад ресурсів, перспективний стан підприємства, а також окреслити напрямки для подальшого розвитку. Складна ситуація, що склалася на ринку будівельних матеріалів в період пандемії COVID-19, продемонструвала, що вітчизняні підприємства нераціонально використовують наявні ресурси і мають невисокий рівень сформованого потенціалу, що робить їх особливо вразливими до впливу негативних факторів зовнішнього середовища.

Забезпечення стійких позицій підприємства на ринку, завоювання позитивної репутації, виявлення потенційних можливостей розвитку, зростання прибутковості та конкурентоспроможності зумовлює необхідність дослідження стратегічного потенціалу, його сутності, структури та методів оцінювання.

Важливість своєчасної оцінки стратегічного потенціалу підприємства була обґрунтована в наукових роботах вітчизняних та закордонних вчених: І. Ансоффа, В. Г. Герасимчука, Дж. Еванса, Г. І. Кіндрацької, Н. С. Краснокуцької, А. А. Міщенко, А. Дж. Стрікланда, А. А. Томпсона, З. Є. Шершньової та ін. Питання визначення суті та елементів потенціалу досліджували О.А. Сущенко, Е.А. Лапін, В.Д. Маркова, О.В. Березін, Л.С. Шеховцева, В.Б. Горбань, В.Н. Гавва, В.В. Пастухова, Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець.

**Метою** кваліфікаційної роботи є дослідження стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар», його оцінка та розробка пропозицій щодо його посилення.

Відповідно до мети в роботі вирішено наступні науково-методичні та практичні завдання:

- розглянути сутність та зміст поняття «стратегічний потенціал підприємства»;
- дослідити особливості складових стратегічного потенціалу підприємства;
- охарактеризувати методи оцінювання стратегічного потенціалу торговельного підприємства;
- проаналізувати тенденції розвитку ринку будівельних матеріалів України;
- проаналізувати техніко-економічні показники діяльності ТОВ Торговий дім «Господар»;
- оцінити рівень стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар»;
- визначити основні напрямки підвищення стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар»;
- обґрунтувати та оцінити захід щодо розробки веб-сайту ТОВ Торговий дім «Господар»;
- обґрунтувати та оцінити захід щодо розробки програмного забезпечення для управління запасами «Ydistri» ТОВ Торговий дім «Господар»;
- визначити вплив запропонованих заходів щодо посилення стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар».

**Об'єктом дослідження** є стратегічний потенціал ТОВ Торговий дім «Господар».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та практичних засад щодо оцінки стратегічного потенціалу торговельного підприємства.

**Наукова новизна** кваліфікаційної роботи полягає в тому, що було визначено особливості складових стратегічного потенціалу торговельного підприємства і запропоновано критерії для оцінки рівня розвитку локальних потенціалів.

**Практична значущість** роботи полягає в тому, що отримані результати та розроблені пропозиції можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ Торговий дім «Господар» для посилення стратегічного потенціалу підприємства і підвищення його конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів.

**Апробація роботи.** Результати дослідження були представлені на Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів №87 «Наукові здобутки молоді– вирішення проблем харчування людства у ХХІ столітті», на V міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Фінансове регулювання зрушень в економіці України». Також за матеріалами роботи було опубліковано наукову статтю в журналі «Галицький економічний вісник», який входить до переліку наукових фахових видань України категорії В.

**Методи дослідження,** які було використано у кваліфікаційній роботі: конкретно-пошуковий і логіко-синтетичний (для збору, аналізу, систематизації та узагальнення положень Інтернет ресурсу та науково-методичної, довідкової літератури); теоретично-узагальнюючі і економіко-статистичні (для обробки результатів, формулювання висновків за результатами дослідження). Оцінка стратегічного потенціалу підприємства відбувалась за допомогою SPACE-аналізу та експертної оцінки з розрахунком інтегрального показника кожного структурного складового.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 89 сторінок. Список використаної літератури включає 72 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та зміст поняття «стратегічний потенціал підприємства»

Успіх підприємства в сучасному мінливому економічному середовищі напряду залежить від рівня його адаптивності, тобто від готовності пристосовуватись до змін зовнішніх факторів, оптимізувати стратегічні плани та бізнес-моделі, шукати альтернативні шляхи надходження ресурсів.

Динамічний розвиток технологій, збільшення конкуренції на ринку, що спостерігається останні десятиліття, поява інституту корпоративної репутації, трансформували стратегічні пріоритети сучасних підприємств. Підхід «прибуток сьогодні» було змінено на «розвиток потенціалу сьогодні для прибутку завтра». Саме завдяки такій підприємницькій філософії, можна підтримувати стійке зростання компанії в умовах швидких змін в бізнес-середовищі.

Термін «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*» – приховані можливості, які за рахунок правильного вибору стратегії, встановлення цілей, розподілу ресурсів, можуть стати реальністю. Визначення поняття «стратегічний потенціал» було сформовано в 70-тих рр. ХХ ст., в період збільшення обсягів та темпів виробництва в боротьбі за частку ринку.

Дослідження стратегічного потенціалу було розпочато представниками неокласичної школи економічної теорії, які аналізували шляхи раціонального розподілу ресурсів підприємств з метою максимізації цільової функції [1].

Можна виділити чотири підходи до трактування суті стратегічного потенціалу: ресурсний, цільовий, структурно-функціональний, конкурентний.

Прихильники ресурсного підходу розглядають потенціал у якості сукупності ресурсів, які є в наявності, чи можуть бути залучені компанією. Цільовий підхід передбачає не лише володіння, а й використання наявних ресурсів для досягнення цілей підприємства. Відповідно до структурно-функціонального підходу, потенціал

підприємства – сукупність складових, які виконують конкретні функції. Потенціал зростає пропорційно ефективності роботи кожного структурного елемента. Прихильники конкурентного підходу вважають, що основою потенціалу компанії є її конкурентні переваги [15].

Найбільш поширеним є твердження, що описує стратегічний потенціал підприємства як наявні виробничі можливості та ресурси, що можуть бути використані для досягнення певної мети. Для кращого розуміння терміну «стратегічний потенціал», було розглянуто різні інтерпретації дефініції в роботах вітчизняних та іноземних вчених (табл 1.1.).

*Таблиця 1.1.*

### **Сутність дефініції «стратегічний потенціал підприємства»**

Автор	Дефініція
І.А. Ігнат'єва [26]	упорядкована сукупність ресурсів, що забезпечують можливості підприємств щодо досягнення стратегічних цілей
В.А. Гросул [21]	найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначеної мети більш ефективно, порівняно з конкурентами
О. О. Колеснікова [30]	узагальнена характеристика, як відображає реальну фактичну здатність з перетворення ресурсів для досягнення поставленої мети на основі розробленої стратегії
Л.Ю. Гордієнко [19]	сукупність поточних майбутніх ресурсів і можливостей, які можуть бути мобілізовані для досягнення цілей в трансформаційних умовах
В.Б. Горбань [18]	сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємств для досягнення глобальних і стратегічних цілей у майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища
В.В. Пастухова [54]	можливості досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного використання ресурсів
Є.В. Лапін [43]	можливості підприємства при найбільш ефективному (раціональному) використанні ресурсів
О.А. Сущенко [58]	певним чином упорядкована сукупність ресурсів і резервів, яка дозволяє, при комплексному використанні, забезпечити реалізацію потенційних можливостей
М. Ю. Портер [72]	здатність організації реалізувати наявні конкурентні переваги, використання структурних особливостей, географічного положення, соціальних та інституційних факторів
А. П. Єгоршин [69]	здатність підприємства окупити початкові інвестиції у власний розвиток
Б. Г. Літвак [70]	джерела, можливості, ресурси, резерви, які можуть бути використані організацією для вирішення проблем і досягнення цілей у конкретній сфері

Таким чином можна підсумувати, що незважаючи на деякі відмінності у трактуванні терміну, майже всі науковці погоджуються з тим, що стратегічний

потенціал підприємства характеризується ресурсами, можливостями та цільовою спрямованістю.

Стратегічний потенціал визначається наступними характеристиками:

- реалізованими і нереалізованими можливостями у тій чи іншій сфері;
- навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг, отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання;
- формою підприємництва і організаційною структурою [2].

Стратегічний потенціал підприємства – складна категорія, що утворена певною сукупністю структурних елементів. Єдиного переліку складових стратегічного потенціалу ще не сформовано, тому доцільно розглянути погляди різних представників наукової спільноти, що досліджували дану тему (табл. 1.2.).

*Таблиця 1.2.*

### **Структурні елементи стратегічного потенціалу підприємства**

<b>Елементи стратегічного потенціалу підприємства</b>	<b>Автор</b>
Маркетинговий, фінансовий, нематеріальних активів, трудовий, організаційної структури управління, інвестиційний, інноваційний, техніко-технологічний	С. С. Залюбовська, Л. А. Новікова [17]
Економічний, соціальний, екологічний	Є. В. Лапін [44]
Природний, потенціал виробництва, трудовий, потенціал відтворення, інфраструктурний, інформаційний	Н. Г. Метеленко [47]
Виробничий, фінансовий, ринковий, науково-технічний, екологічний, трудовий.	О. О. Мінаєва [48]
Маркетинговий, фінансовий, організаційний, кадровий, інноваційний, творчий, ринковий.	О. І. Калініченко [28]
Управлінський, матеріально-технічний, фінансовий, майновий, інтелектуальний, трудовий, ресурсний, організаційний, інтелектуальний, професійно-кваліфікаційний, творчий.	П. В. Аристархов [3]
Кадровий, виробничий, інтелектуальний, підприємницький, екологічний, фінансовий.	Р. З. Берлінг [8]

Можна зробити висновок, що ресурсна складова, яка включає людські, фінансові, матеріально-технічні ресурси, є основним елементом потенціалу підприємства і вимагає особливої уваги під час створення стратегії розвитку. Характеристику основних структурних елементів стратегічного потенціалу наведено в табл. 1.3.

## Характеристика елементів стратегічного потенціалу

Назва	Характеристика
Виробничий потенціал	можливий обсяг виробленої продукції, можливе використання сировини, структура виробництва. Тісно пов'язаний з майновим потенціалом
Організаційно-управлінський потенціал	рівень менеджменту, вміння організувати роботу співробітників, здатність керівництва ефективно використовувати ресурси компанії, приймати правильні рішення про розвиток організації. Тісно пов'язаний з кадровим потенціалом
Маркетинговий потенціал	якість взаємодії із зовнішнім середовищем, можливий обсяг попиту на товари, частка ринку, яку займає підприємство
Науково-технічний потенціал	технологічна новизна продукції, сучасні методи управління, використання новітніх комунікаційних технологій
Фінансовий потенціал	рентабельність, ліквідність, платоспроможність, наявні інвестиції, можливості
Трудовий потенціал	здібності персоналу, що включають освітній рівень, кваліфікацію, мотивацію, адаптивна здатність до змін у відповідностей до цілей та завдань підприємства
Майновий потенціал	ресурси, контрольовані підприємством, що функціонують у матеріальній, нематеріальній, фінансовій формах і використовуються для економічної вигоди
Екологічний потенціал	можливості підприємства здійснювати господарську діяльність без шкоди для навколишнього середовища
Інноваційний потенціал	здатність до розвитку на основі інновацій, раціональне використання доступних ресурсів, що взаємодіють між собою, для реалізації інноваційних ідей, проектів
Інформаційний потенціал	інформаційні, інтелектуальні активи, що включають знання та досвід персоналу, технічну документацію, техніку, що здатна створювати, збирати, накопичувати, обробляти різні форми інформації, засоби комунікації
Просторовий потенціал	місце розташування, наявність комунікацій, тип та площа приміщень, можливість розширення
Інвестиційний потенціал	можливість забезпечення потреб підприємства у необхідних активах та оптимізації вкладень для підвищення можливої дохідності інвестицій

*Джерело: розроблено автором на основі [13, 19, 29,31].*

Традиційною прийнято вважати функціональну структуру потенціалу, яка передбачає, що основні зусилля спрямовуються на наступні підрозділи підприємства: виробництво, персонал, менеджмент, фінанси, маркетинг, інформаційне забезпечення [51].

У більш сучасних наукових роботах, що присвячені темі стратегічного управління, можна описана блоково-модульна структура потенціалу підприємства. Підхід оснований на виділенні шести складових: системи управління, ресурсів, функцій, персоналу, компетенцій, культури. В межах кожної складової виділяються елементи стратегічного значення.

Система управління включає наступні підсистеми [51]:

- планування ( визначення цілей, формулювання місії, виявлення потенціалу);
- координування (розроблення стратегії);
- контролювання (перевірка ступеня виконання і ефективності планів).

До функціональної складової належать аналітична підсистема, що включає наукові дослідження, виробнича – безпосередня діяльність підприємства, комунікаційна, що відповідає за розробку і застосування маркетингових інструментів впливу на ринок.

Як зазначалося раніше, ресурси – основні елементи виробничого потенціалу, які використовуються для конкретних цілей економічного розвитку. Вони розподіляються на технічні, технологічні, кадрові, інформаційні, організаційні, фінансові, просторові (специфіка виробничих приміщень і території підприємства, особливості розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливості розширення), корпоративні (ділова репутація, імідж).

Персонал і компетенції – складові, що доповнюють одна одну. Оскільки персонал повинен мати професійний рівень підготовки, бути здатним генерувати нові ідеї та рішення, що сприятимуть розвитку підприємства, вміти пристосовуватись до зовнішніх та внутрішніх змін.

Важливим є те, що даний вид структуризації, на відміну від інших, враховує стан корпоративної культури підприємства. Корпоративна культура – вимоги і правила внутрішньокорпоративної взаємодії і відносин із суб'єктами зовнішнього середовища; соціальні, етичні стандарти поведінки. Корпоративна культура і загальний мікроклімат в колективі впливають на ефективність роботи працівників, на загальні результати діяльності підприємства і, відповідно, на його потенціал [51].

Варто зазначити, що потенціал і конкурентоспроможність компанії напряму залежить від стану кожної, окремо взятої, складової, а також від ефективності їхньої взаємодії. Збалансованість частин сукупного потенціалу – головна умова розвитку підприємства на ринку. Серед факторів, що визначають рівень стратегічного потенціалу підприємства можна виділити стан, склад наявних

ресурсів, а також ступінь їхньої відповідності стратегічним цілям компанії, адаптивність, стійкість до впливу зовнішнього економічного середовища. До загроз зовнішнього середовища відносять наступні фактори:

- політичні (зміни в законодавстві, політична ситуація в країні);
- економічні (девальвація, інфляція і загальна економічна ситуація в країні);
- географічні (розташування підприємства, відстань до постачальників і сировинних баз);
- конкурентні (дії конкурентів, їхнє становище);
- соціальні (соціальні цінності, спосіб життя, інтереси цільової аудиторії).

Для того, щоб нівелювати негативний вплив цих факторів на потенціал підприємства необхідно проводити систематичний аналіз макроекономічних показників і, відповідно до них, прогнозувати зміни в обсязі і структурі виробництва, реалізації.

Не менш важливо своєчасно, якісно задовольняти потреби та запити клієнтів, забезпечувати внутрішню гнучкість, пристосовуючись змін в торгівлі, виробничому процесі та тенденціях на ринку [7].

Отже, важливість розуміння підприємством власного стратегічного потенціалу дозволить визначити оптимальні і критичні параметри, що є основою узгодження орієнтирів розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та задоволення потреб споживачів.

## **1.2. Особливості складових стратегічного потенціалу підприємства**

Основна складність оцінки стратегічного потенціалу підприємства полягає в тому, що він представляє собою складну структуру, в якій всі елементи функціонують одночасно і в сукупності, тому вибрати найважливіші досить важко.

Оскільки перелік складових для оцінки стратегічного потенціалу напряду залежить від сфери діяльності компанії, під час оцінювання можливостей о підприємства, найбільшу увагу приділяють аналізу наступних елементів:

- інвестиційному потенціалу;
- організаційно-управлінському потенціалу;
- фінансовому потенціалу;
- трудовому потенціалу;
- маркетинговому потенціалу;
- майнового потенціалу;
- інноваційному потенціалу;
- просторовому потенціалу;
- інформаційному потенціалу;
- екологічному потенціалу.

Розмір наявних у компанії інвестиційних ресурсів і ступінь її привабливості для кредиторів та інвесторів формують інвестиційний потенціал підприємства. Можна виділити наступні фактори, що впливають на розвиток інвестиційного потенціалу [7]:

- 1) прибутковість, платоспроможність та фінансова стійкість та автономія підприємства у довгостроковому періоді;
- 2) економічний стан та фаза життєвого циклу підприємства;
- 3) обсяг та ефективність наявних інвестицій;
- 4) інвестиційна активність компанії;
- 5) спроможність підприємства ефективно використовувати залучені інвестиції.

Оцінку інвестиційного потенціалу необхідно здійснювати, враховуючи здатність підприємства акумулювати необхідний обсяг інвестиційних ресурсів, а також ефективно здійснювати вкладення.

Здатність підприємства раціонально використовувати наявні ресурси з максимальною ефективністю і можливість нарощувати їх, у разі необхідності, характеризують його фінансовий потенціал.

Фактори, що сприяють зростанню фінансового потенціалу є [42]:

- удосконалення фінансового потенціалу за рахунок збільшення вхідних та зменшення вихідних грошових потоків;
- проведення реструктуризації активів підприємства;
- оптимальний розподіл й перерозподіл фінансових ресурсів;
- регулювання структурних перетворень у фінансовому потенціалі;
- використання методів управлінського впливу на фінансові ресурси.

Оцінка рівня фінансового потенціалу базується на аналізі показників ділової активності компанії, рентабельності, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, майнового стану і тд. [71].

У разі оптимального використання фінансового потенціалу, підприємство збільшує свою ринкову вартість, що сигналізує потенційним інвесторам, кредиторам, акціонерам, державним структурам про його високу платоспроможність і привабливість для інвестування [61].

Трудовий потенціал характеризується максимальною ефективністю роботи колективу підприємства, з урахуванням психофізичних особливостей, рівня майстерності за найбільш сприятливих умов праці.

Оцінка трудового потенціалу передбачає аналіз таких складових: психофізіологічної, ціннісно-мотиваційної, кадрової, кваліфікаційної, професійної, організаційної та соціально-демографічної.

Психофізіологічна складова трудового потенціалу підприємства характеризується станом здоров'я працівників, працездатністю, витривалістю, типом нервової системи та її стійкістю. Ціннісно-мотиваційна складова включає ціннісні орієнтири особистісні цінності, духовно-культурні, моральні характеристики, що проявляються в поведінці працівника, темперамент, характер, особистісні характеристики, здатність до співпраці, відносини в колективі. До факторів, які сприяють розвитку даної складової, є корпоративна культура, навчання, розвиток працівників, управління кар'єрою, системи мотивації та стимулювання [20].

Кадрова складова визначається рівнем освіти працівників, їхнім професіоналізмом, інтелектом і здібностями. Основними факторами, які впливають на зазначену складову, є наявність вищої, середньопрофесійної освіти, якісних професійних знань, стаж роботи, досвід, які формують компетенції працівників, а також рівень інтелектуальних здібностей, креативність мислення, здібності до навчання.

Кваліфікаційна складова характеризується структурою трудового потенціалу за рівнями. Соціально-демографічна складова характеризується кількістю працівників, їх структурою за віком, статтю, місцем проживання, сімейним станом, матеріальним положенням [20].

Маркетинговий потенціал також є невід'ємною частиною загального потенціалу підприємства, оскільки відповідає за забезпечення постійної конкурентоспроможності товару чи послуги підприємства на ринку. На формування маркетингового потенціалу здійснює вплив ряд внутрішніх та зовнішніх факторів. До зовнішніх факторів відносять недосконалість законодавства у сфері регулювання діяльності підприємства, відсутність об'єктивної інформації про ринок, відсутність стійкої виробничо-господарської діяльності контрагентів, а до внутрішніх – нечіткі функціональні обов'язки служби маркетингу, низький рівень компетентності працівників відділу маркетингу, недостатність знань [4].

Майновий потенціал характеризує здатність підприємства ефективно використовувати майно, що перебуває у його власності, та, при необхідності, здійснювати мобілізацію з метою забезпечення сталого функціонування та розвитку компанії [36].

Під час оцінки майнового потенціалу підприємства, виконують моніторинг майна, яким володіє компанія, та здійснюють співставлення ефекту від його використання з витраченими ресурсами, аналізують оптимальність вкладання коштів, ліквідності, ризикованість, продуктивність.

Розвиток екологічної складової потенціалу особливо важлива, оскільки в наш час особливо гостро стоїть питання екології, а підприємства, які користуються

репутацією екологічно чистих, мають більше шансів залучити висококваліфіковані кадри чи зацікавити потенційних інвесторів. Під час оцінювання екологічного потенціалу, необхідно дослідити вплив діяльності підприємства на атмосферу, водні джерела, проаналізувати показники споживання енергетичних та інших ресурсів, кількість утворених відходів і шляхи їх утилізації.

Розвиток сучасного підприємства неможливий без інновацій, тому оцінка інноваційного потенціалу є особливо важливою. Оскільки інноваційний потенціал підприємства складається з наступних складових: науково-дослідного потенціалу, техніко-технологічного потенціалу, кадрового потенціалу, фінансового потенціалу, організаційно-структурного потенціалу, його оцінка неможлива без аналізу чисельності персоналу і його кваліфікації, рентабельності власного капіталу, стану обладнання, забезпеченості власними фінансовими засобами, можливості залучення позикових коштів, а також визначення рівня механізації та автоматизації процесів.

Необхідно враховувати, що інноваційний потенціал не еквівалентний ні за величиною, ні за масштабом економічному потенціалу підприємства [16].

### **1.3. Методи оцінювання стратегічного потенціалу торговельного підприємства**

Побудова системи управління вимагає налагодження стійкого зворотного зв'язку між прийнятими рішеннями, та результатами, що були отримані в результаті їх виконання. Класики стратегічного управління Р. Капалн і Д. Нортон підкреслювали важливість етапу оцінки стратегічного потенціалу, зауважуючи, що можливо управляти лише тим, що піддається оцінюванню і оцінити те, що можна описати [30].

Оцінювання стратегічного потенціалу торговельного підприємства дозволяє отримати відповіді на ключових питань:

- яка величина сформованого потенціалу та чи є вона достатньою для досягнення окреслених цілей;
- наскільки збалансовано відбувалося формування елементів потенціалу;
- в якій мірі процес реалізації потенціалу узгоджується з динамікою зміни зовнішніх факторів;
- чи був ефективним процес створення цінності за рахунок реалізації потенціалу підприємства.

Залежно від характеру показників методичні підходи до оцінювання потенціалу торговельного підприємства поділяються на кількісні, якісні та змішані. В основі методів кількісної оцінки лежить розрахунок окремих оціночних показників за даними бухгалтерської та управлінської звітності. Кількісні методи дозволяють повною мірою оцінити вартість ресурсного потенціалу, ступінь та ефективність його реалізації, адже основною їх характеристикою є вимірюваність і можливість порівняння фактичного та цільового результату [41].

Якісні методи оцінки вимагають проведення експертного опитування або анкетування персоналу, споживачів, через що характеризуються суб'єктивізмом і напряму залежать від обізнаності та відвертості респондентів. Не зважаючи на існуючі недоліки, проведення такого оцінювання є об'єктивною необхідністю.

Залежно від зв'язку з об'єктом оцінювання розглядають методи прямої та непрямой оцінки. Пряма оцінка вимагає вимірювання вартості сформованого потенціалу, ступеня, ефективності та відповідності реалізації його структурних елементів за визначеною системою показників [41].

Використання методів прямої оцінки вимагає чіткого зв'язку показників із об'єктом оцінки, а також деталізований опис його стану за допомогою визначених критеріїв і показників. Опосередкована оцінка потенціалу відбувається за рахунок дослідження показників вартості підприємства або прибутку як індикаторів стану потенціалу підприємства. Доцільність застосування методів непрямой оцінки пояснюється цілями або обмеженістю доступу до інформації експертів [11].

Характеристика методів оцінювання стратегічного потенціалу торговельного підприємства наведена в табл. 1.6.

**Методи оцінювання стратегічного потенціалу торговельного підприємства**

Класифікаційні ознаки	Класифікаційні групи та їх характеристика	Різновиди методів
1	2	3
За напрямком формування інформаційної бази	критеріальні (за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників.	модель конкурентних сил М. Портера; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; модель McKinsey; методика Ансоффа щодо КСФ;
	експертні (прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінювання)	STEP -аналіз; SWOT-аналіз; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
За способом відображення кінцевих результатів	графічні (забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінювання, інтерпретованих у графічних об'єктах	модель конкурентних сил М. Портера; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
	логістичні (методи оцінювання які базуються на логічних припущеннях)	STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз
	математичні (базуються на факторних моделях оцінки, що полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка.	методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника
За можливістю розробки управлінських рішень	одномоментні (оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розробленн заходів на перспективу)	методика Ансоффа щодо КСФ; метод таксономічного показника; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
	стратегічні (оцінювання стану ПКП на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу)	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey

За способом оцінки	індикаторні (грунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінювання ПКП. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу описати стан параметрів об'єкта, що досліджується)	STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління
	матричні (в основу методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці)	модель конкурентних сил М. Портера; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey

Джерело: [63].

Наведені в табл. 1.6 методи оцінювання стратегічного потенціалу не є універсальними і мають наступні недоліки:

- складний процес систематизації інформаційної бази;
- складність та трудомісткість розрахунків;
- необхідність залучення висококваліфікованих працівників;
- складність застосування за умови різноспрямованості діяльності підприємства;
- неспроможність швидко адаптуватися до різкої зміни ринкового середовища тощо.

До загальновідомих методів оцінки стратегічного потенціалу торговельного підприємства науковці відносять: SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз, GAP-аналіз, метод інтегральної оцінки, тому далі розглянемо їх більш детально.

SWOT-аналіз можна вважати одним з найпоширеніших методів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища будь-якого підприємства. Використовуючи даний метод аналізу, можна виявити та оцінити сильні та слабкі діяльності, а також визначити можливості й загрози, які є в ринковому середовищі.

Методика проведення SWOT-аналізу складається з кількох етапів. На першому етапі відбувається формування показників, за якими визначаються сильні

або слабкі сторони компанії. На другому етапі визначається позиція кожного показника щодо діяльності підприємства за п'ятибальною шкалою: «5» – найбільш сильна, «4» – сильна, «3» – середня, «2» – слабка, «1» — найслабша. На третьому етапі всім показникам присвоюється відповідний ранг, в залежності від ступеня важливості для цільового ринку. Позиції та ранги показників визначаються методом експертних оцінок [12].

Після чого будують матрицю, що розділена на чотири блоки. Сутність матриці полягає в тому, що вона, завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, дозволяє сформувати оптимальну маркетингову стратегію компанії відповідно до існуючих умов ринкового середовища [6].

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу, а у його основі лежить дослідження положення підприємства та умов його функціонування за чотирма координатами, що характеризують мікро- та макросередовище, а також внутрішній потенціал. Перевага методу полягає в тому, що його можна застосовувати для первинної оцінки позиції компанії на ринку, оскільки він дає можливість проаналізувати наявну стратегію навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.

Під час проведення оцінки підприємства за методом SPACE стратегічне становище підприємства визначається на основі двох груп факторів: внутрішнього та зовнішнього становища підприємства. Кожна група факторів складається з багатьох змінних, тому метод відносять до категорії багатокритеріальних методів (табл. 1.7).

Оцінка факторних умов відбувається за допомогою методу експертних оцінок за наступними напрямками:

- 1) стабільність середовища: множинність технологічних змін; стійкість грошової одиниці; стабільність споживчого попиту; рівень конкуренції; обмеження при вході об'єкту дослідження на ринок; еластичність попиту на продукцію;

- 2) параметри напряму діяльності: ємкість ринку і ступінь відповідності виробничих ресурсів; середня норма прибутку; фінансова стабільність

підприємств; відносна ефективність використання ресурсів; капіталоємність і легкість входження на ринок; рівень продуктивності праці у регіоні;

3) конкурентні переваги: якість продукції та етапи її життєвого циклу; прихильність споживачів до продукції; частка ринку; ступінь вертикальної інтеграції; завантаженість потужностей;

4) фінансове становище: рівень рентабельності інвестицій; рівень фінансового важелю; стан ліквідності; оборотність запасів; ступінь задоволення потреби в капіталі; рівень ризикованості бізнесу; величина втрат у разі виходу з ринку [45].

Всі фактори ранжуються за шкалою від 0 до 6, після чого будується вектор позиції підприємства. Положення вектора визначає тип стратегічної зони і рекомендовані стратегії.

*Таблиця 1.7*

### Основні критерії оцінювання методом SPACE

Група факторів	Критерії оцінювання
Фінансова сила підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виробничі витрати;</li> <li>– рентабельність вкладеного капіталу;</li> <li>– стабільність отримання прибутку;</li> <li>– рентабельність інвестицій;</li> <li>– ліквідність;</li> <li>– структура заборгованості;</li> <li>– здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів</li> </ul>
Конкурентоспроможність і становище підприємства на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ринок та його обсяги;</li> <li>– частка підприємства на ринку та її динаміка;</li> <li>– асортимент продукції;</li> <li>– здатність здійснювати маркетингові заходи;</li> <li>– можливості активного впливу на рівень цін і витрат;</li> <li>– зв'язки зі споживачами рентабельність продажу.</li> </ul>
Привабливість сектора (галузі)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– характеристика конкурентної ситуації у секторі (галузі);</li> <li>– стадія життєвого циклу сектора (галузі);</li> <li>– залежність розвитку сектора (галузі) від кон'юнктури;</li> <li>– суспільна привабливість сектора (галузі);</li> <li>– використання виробів галузі в інших галузях.</li> </ul>
Стабільність сектора (галузі)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– тривалість життєвого циклу сектора (галузі) та стадія розвитку;</li> <li>– ступінь інновативності сектора (галузі);</li> <li>– маркетингові та рекламні можливості у галузі;</li> <li>– стабільність прибутку (рентабельності);</li> <li>– ступінь впливу закордонного капіталу.</li> </ul>

*Джерело: [67].*

Наступний етап передбачає позначення отриманих результатів на прямокутній системі координат, де кожна половина осей  $x$  і  $y$  відображає відповідну групу критеріїв. Для визначення стратегії, необхідно знайти координати точки  $P(x, y)$ , що розраховуються за наступними формулами:

$$x = \text{ПС} - \text{КП}, \quad (1.1)$$

$$y = \text{ФС} - \text{СТ}, \quad (1.2)$$

де  $\text{ФС}$  – фінансова сила підприємства;

$\text{КП}$  – конкурентоспроможність підприємства;

$\text{ПС}$  – привабливість сектора (галузі);

$\text{СТ}$  – стабільність сектора (галузі).

Метод STEP-аналізу дозволяє комплексно охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію за рахунок дослідження впливу суспільних, технологічних, економічних, політичних та правових чинників, тому його найчастіше використовують для оцінки тенденцій галузі, визначення переліку загроз і можливостей, при складанні SWOT-аналізу.

Під час проведення STEP -аналізу доцільно описувати не тільки поточний стан кожного фактора, а й прогнозувати можливі зміни на 3-5 років. Саме оцінка впливу фактора в довгостроковій перспективі на прибуток компанії, дозволяє застосовувати отримані дані для формування стратегії. Після аналізу показників необхідно побудувати матрицю, що складається з 4 блоків, кожен з яких відповідає за окремий напрямок: політичний, економічний, соціальний, технологічний. Чинники макро-середовища зображають на горизонтальній осі, а на вертикальній – силу їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру.

Ще одним методом, що протягом багатьох років використовують в управлінській діяльності є GAP-аналіз. В його основі лежить порівняння рівня діяльності суб'єкта господарювання або підрозділу, який був установлений раніше, з поточним рівнем [68]. Під час порівняння поточного стану із цільовим станом підприємства, підрозділи можуть зрозуміти яким питанням потрібно приділити

підвищену увагу для поліпшення продуктивності і результативності. На відміну від оцінки ризику, що орієнтована на майбутнє, аналіз прогалин досліджує поточний стан. У разі широкого розриву через вплив зовнішніх факторів, доцільною є стратегія розширення, а якщо це пояснюється запропонованими поганими показниками в минулому, то ідеальним варіантом є стратегія відмови [68].

Під час проведення оцінювання, розрахунок показників здійснюється за допомогою екстраполяції тренду на основі припущення, що досягнуті тенденції розвитку матимуть також місце в майбутньому. Для обчислення зазначених показників передбачається використання методів експертних оцінок. Бажані результати є індикаторами, які окреслюються стратегічними прагненнями підприємства та визначаються кількісними показниками бачення того, чого підприємство плвнує досягти в перспективі [32].

Ще один підхід, що дозволяє в цілому оцінити становище торговельного підприємства і провести аналіз окремих елементів стратегічного потенціалу – метод його інтегральної оцінки. Оцінювання за даним методом передбачає розрахунок інтегральних значень окремих потенціалів, які визначаються на основі бальних характеристик показників встановлених експертами з врахуванням їх ступеня вагомості. На основі отриманих результатів, проводять розрахунок інтегрального показника загального рівня стратегічного потенціалу підприємства, який визначається як зважена сума інтегральних значень окремих його складових, що представлені у вигляді окремих потенціалів, та їхніх ресурсних компонентів. Такий вид оцінки дає можливість об'єктивно визначити слабкі і сильні сторони підприємства і обрати вектор управлінської стратегії [32].

Окремою групою методів оцінки стратегічного потенціалу підприємства слід виділити графічні методи, серед яких особливої уваги заслуговують побудова багатокутника, метод «радарів» та метод «профілів». Багатокутник представляє собою графічне з'єднання оцінок складових потенціалу за найбільш значимими параметрами (критеріями). У координатній площі на осях, кожна з яких характеризує певний фактор, у вигляді точок відкладається кількісна величина за кожним з зазначених факторів. З'єднавши відмічені точки отримують

багатокутник. Площа багатокутника напряму залежить від рівня розвитку структурних елементів потенціалу і розраховується за формулою (1.3):

$$S_i = \sum_{i=1}^{10} \frac{1}{2} \sin \Delta * a_i * a_{i=1} \quad (1.3)$$

де  $a_i$  – значення  $i$ -го інтегрованого факторного показника;

$i$  – кількість факторних показників.

Перевагами даного методу є простота і наочність визначення відмінностей по окремим критеріям.

Таким чином, проаналізувавши підходи іноземних та вітчизняних вчених до дефініції «стратегічний потенціал», можна зробити висновок, що не зважаючи на відмінності в трактуванні і відсутність єдиного переліку складових, всі представники наукової спільноти погоджуються з тим, що стратегічний потенціал підприємства характеризується ресурсами, можливостями та цільовою спрямованістю. В ході дослідження було визначено залежність структурних елементів потенціалу і сфери діяльності підприємства, тому постала необхідність формування переліку складових і показників для подальшої оцінки стратегічного потенціалу торговельного підприємства. Аналіз кількісних, якісних та змішаних методичних підходів до оцінювання потенціалу дозволив визначити переваги та недоліки кожного методу, та обрати методіку для подальшої оцінки стратегічного потенціалу досліджуваного торговельного підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ ТОРГОВИЙ ДІМ «ГОСПОДАР»

#### 2.1. Аналіз та тенденції розвитку ринку будівельних матеріалів України

Динаміка продажів будівельних матеріалів на пряму залежить від загального стану будівельної галузі. Період з 2000 р. до 2008 р. характеризувався швидким та масштабним будівництвом у всіх регіонах країни, за що і отримав назву «будівельний бум». Та з початком економічної кризи, будівництво багатьох об'єктів було призупинено, а темпи продажів і виробництва всіх сегментів ринку будівельних матеріалів, відповідно, істотно знизились. Ситуація покращилась в 2012 р., через необхідність побудови нових інфраструктурних об'єктів до Чемпіонату Європи з футболу, але нестабільна політична і економічна ситуація, початок військових дій в 2014 р. спровокувала чергове падіння національної валюти, підвищення ризиків для іноземних інвесторів, падіння темпів будівництва і продажу будівельних матеріалів.

Гістограма, що відображає зміну обсягів будівельних робіт у період з 2013 – 2016 рр. зображена на рис. 2.1.

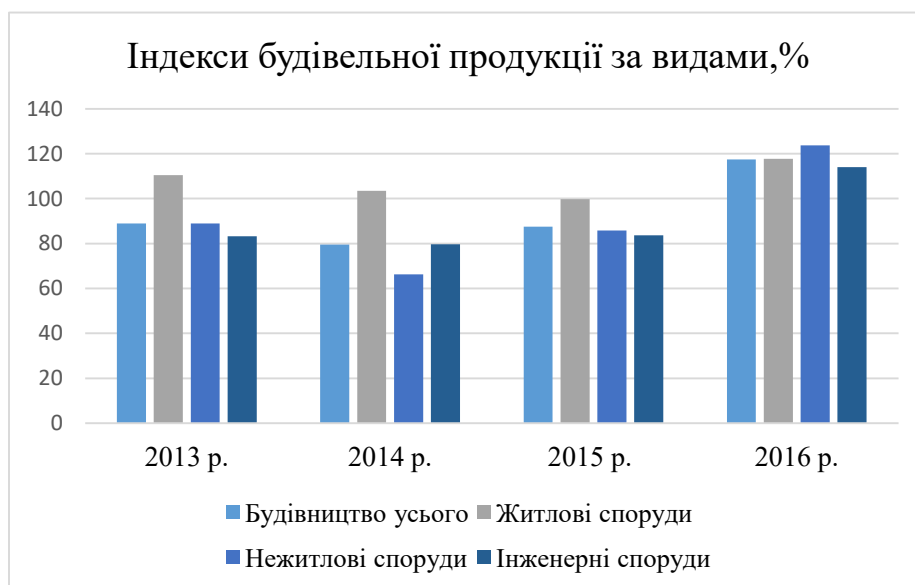


Рис. 2.1. Індекси будівельної продукції 2013 – 2016 рр.

Джерело:[22]

Можна побачити суттєве зростання обсягу будівництва в Україні, зокрема, окремих видів будівельної продукції, в 2015–2016 рр. Як зазначалося раніше, спад будівництва у 2013–2014 рр., пов'язаний з політичною ситуацією в країні та кризою, не зважаючи на те, що вона прямо не торкнулася сфери житлового будівництва.

Аналіз даних свідчить, що обсяг виконаних будівельних робіт в Україні у 2016 році зріс на 28,6 % порівняно з 2013 роком. При цьому, у 2016 році зростання обсягу будівельних робіт спостерігалось у всіх сферах будівництва порівняно з 2013 роком, де найбільшу частку займало житлове будівництво. Зростання показника обсягу виконаних будівельних робіт у 2016 р. до 2015 р. склало 30%, це пов'язано з повільним відновленням економіки і поступовим поверненням на докризовий рівень. Єдиний сектор, де можна помітити стабільне зростання – будівництво житлових споруд.

Найбільший попит на житлові будівлі відмічається у Миколаївській, Полтавській, Волинській, Львівській, Кіровоградській та Вінницькій областях. У будівництві нежитлових будівель зростання у період 2013 – 2016 рр. зафіксовано на рівні 34 %, а інженерних споруд – 31%. Позитивна ситуація в галузі будівництва зберігалась до початку 2020 р. Гістограма, що відображає зміну обсягів будівельних робіт у період з 2017 – 2020 рр. зображена на рис. 2.2.

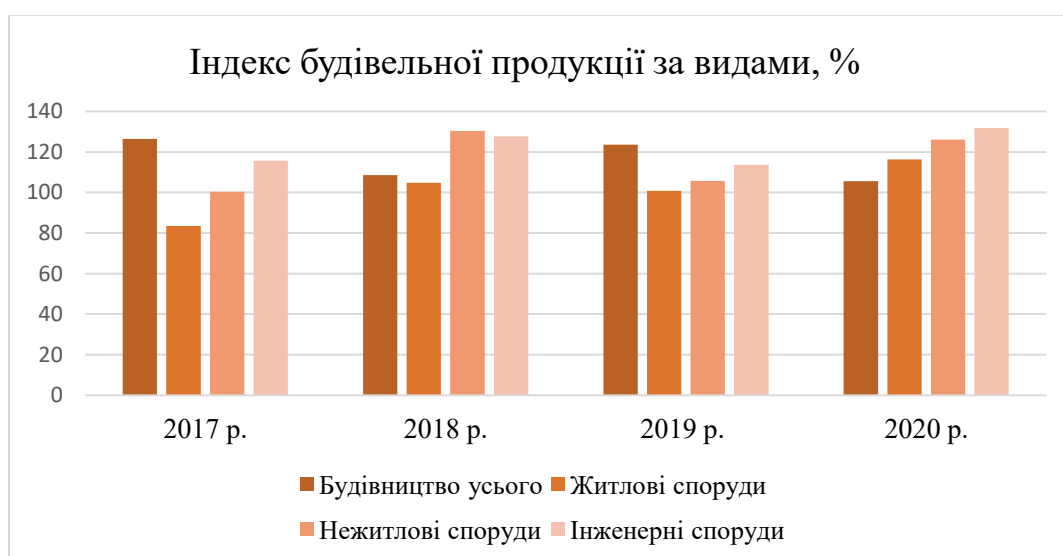


Рис. 2.2. Індеси будівельної продукції 2017 – 2020 рр.

Джерело: [22]

В 2019 р. будівельна галузь України продовжувала демонструвати стабільне зростання. Обсяги будівництва зросли на 20%, а обсяг виконаних будівельних робіт того ж року досягнув 177 млрд грн. Лідерами в будівництві серед областей стали Дніпропетровська, Харківська, Одеська обл. та м. Київ. Згідно з статистичними даними, індекс будівельної продукції в 2019 р. склав 123,6%. Індекс будівництва інженерних споруд становив 127,7%, житлових будівель – 104,8% [22].

Початок пандемії Covid-19 негативно відобразився на багатьох секторах економіки, будівельний не став виключенням, оскільки є найбільш чутливим до будь-яких потрясінь. В Київській обл. та м. Києві, з початку введення карантинних обмежень, було призупинено будівництво близько 50 житлових об'єктів. Перебої з постачанням матеріалів, розповсюдження хвороби серед персоналу змусило уповільнити темпи будівництва.

В березні 2020 р. динаміка продажів будівельних матеріалів була стабільною, а в квітні цього ж року, показник реалізації знизився на 30%, порівняно з минулим роком. Після закінчення локдауну, люди знову почали інвестувати в нерухомість, що спонукало активізацію будівельних робіт на майданчиках великих забудовників і відновлення попиту на основні групи будівельних матеріалів [66]. Товарооборот підприємств роздрібної торгівлі будівельними матеріалами 2017–2020 рр. наведено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Товарооборот підприємств роздрібної торгівлі будівельними матеріалами 2017-2020 рр.**

Найменування товарної групи	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Шпалери, покриття для підлоги, килими та килимові вироби	5083,3	0,9	5848,3	0,9	6259,7	0,8	6631,8	0,8
Вироби з кераміки, скла, деревини, побутові прилади	4428,9	0,8	6057,5	0,9	7088,6	0,9	7946,2	0,9
Фарби, лаки, емалі	2321	0,4	2765,3	0,4	3178,5	0,4	3443,2	0,4

Інші будівельні матеріали	14314	2,4	16187,5	2,4	15551,6	2,0	15916,8	1,8
у тому числі лісоматеріали та вироби будівельні дерев`яні	2920,5	0,5	3303,1	0,5	3544,2	0,4	3183,0	0,4

*Джерело: побудовано автором на основі [22]*

З початку 2021 р. будівельний сектор України зріс на 0,2%, а ринок будівельних матеріалів - на +17,8% порівняно з аналогічним періодом 2020 р.

Обсяг виконаних будівельних робіт із січня по червень 2021р. склав 77 млрд. грн. Житлове будівництво зросло на 16,4%, а комерційне і інфраструктурне будівництво скоротилось на 4,9% і 2,8% відповідно. Загальний обсяг будівельних робіт в 2020 р. дорівнював 202 млрд. грн. Зниження показників спостерігалось в секторі житлового будівництва (18,5%), комерційного будівництва (2,7%), але виключенням стало інфраструктурне будівництво, яке зросло на 14,8% [22].

Портфельний аналіз ринку будівельних матеріалів за основними сегментами показав позитивну динаміку зростання обсягів реалізації 95% сегментів, частка зростаючих сегментів за аналогічний період в 2020 р. складала 60% [59].

Експерти галузі відзначають, що у 2022 р. на ринку будівельних матеріалів очікується значне подорожчання, в середньому на 10-17%, яке триватиме до кінця року [59]. Це обумовлено збільшенням транспортних витрат, посиленням попиту на продукцію, дефіцитом кваліфікованої робочої сили, підвищення цін імпортованих матеріалів, підвищення тарифів для вітчизняних підприємств, зростанням інфляції.

В загальному, ситуація на ринку будівельних матеріалів в 2021-2022 рр. буде значно залежати від пандемії, ризику введення нових і більш жорстких карантинних обмежень [23].

На сьогоднішній день виробництвом будівельних матеріалів займається майже 9 тис. приватних та державних підприємств. Більша частина з них зосереджена в Київській, Харківській, Львівській, Сумській та Житомирській областях. На жаль, через брак інвестицій, застаріле технологічне оснащення, недосконалу законодавчу

базу, не всі виробники можуть забезпечити потреби ринку в якісних будівельних матеріалах.

Основною проблемою вітчизняного ринку залишається фальсифікація сухих будівельних сумішей та цементу, що за останні кілька років набула загальнонаціонального масштабу. Продажі фальсифікованих товарів становлять 26% від загального обсягу реалізації. Така ситуація спричинена браком належного контролю за якістю матеріалів і скасуванням обов'язкової сертифікації з УкрСЕПРО що стала добровільною. Забудовники повинні самостійно контролювати якість тих матеріалів, які використовують і співпрацювати лише виробниками, які впровадили на виробництві міжнародні стандарти якості та можуть забезпечити високу якість матеріалів. Для покращення якості матеріалів і ефективної боротьби з фальсифікацією, необхідно привести українське законодавство у відповідність з Регламентом ЄС 305/2011 [10].

## **2.2. Техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ Торговий дім «Господар»**

ТОВ Торговий дім «Господар» здійснює свою діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю за адресою м. Обухів, вул. Каштанова, 3. Підприємство працює на ринку з 1994 року і входить до мережі ПБФ «Інбуд», яка налічує 3 магазини будівельних матеріалів, що розташовані в м. Обухів. У формі товариства з обмеженою відповідальністю його було зареєстровано 15 березня 2016 року. Основний вид діяльності є торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами. ТОВ Торговий дім «Господар» здійснює свою роботу відповідно до чинного законодавства України і Статуту підприємства. Мета створення підприємства – задоволення потреб населення в будівельних матеріалах, забезпечення високого рівня обслуговування, отримання прибутку, створення робочих місць, сприяння розвитку галузі.

Загальна площа торговельної зали магазину складає 255 м<sup>2</sup>, де для зручності покупців, кожній товарній групі відведено окреме приміщення. Площа складського приміщення складає 80 м<sup>2</sup>. В магазині будівельних матеріалів «Господар» використовують лінійний комбінований тип, який передбачає розміщення полиць з товарами у вигляді паралельних ліній. Оскільки площа магазину невелика, то такий тип планування має ряд переваг:

- дозволяє використовувати торговельний простір із максимальною ефективністю;
- спрощує облік і контроль запасів;
- забезпечує хороший огляд стелажів і сприяє кращій орієнтації в залах;
- попереджує скупчення покупців і персоналу в певних зонах.

Технологічне планування торгової точки ТОВ Торговий дім «Господар» зображено на рис. 2.3.

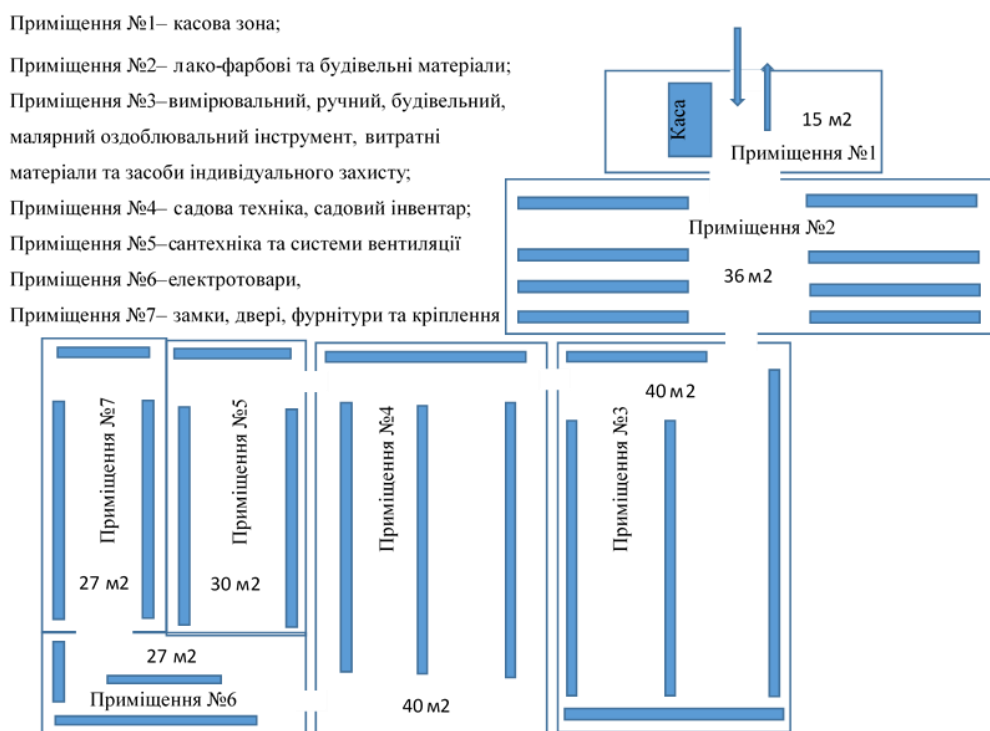


Рис.2.3. Технологічне планування торгової точки ТОВ Торговий дім «Господар»

Успішне здійснення торговельної діяльності напряму залежить від грамотного розміщення товарів в торговому залі.

Асортимент магазину будівельних матеріалів досить специфічний і вирізняється великою кількістю товарних груп, різноманітних за розміром і формою. Щирини і глибини асортименту ТОВ Торговий дім «Господар» наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Ширини та глибини асортименту ТОВ Торговий дім «Господар»**

<b>Ширини</b>				
<b>Глибина</b>	<b>Будівельні матеріали</b>	<b>Лакофарбові матеріали</b>	<b>Санітарно-технічне, водопровідне, опалювальне устаткування</b>	<b>Інструменти і кріплення</b>
	Будівельні суміші	Фарби	Повітропроводи та монтажні елементи	Шуруповерти
	Гіпсокартонні системи	Емалі	Вентиляційні решітки	Болгарки
	Будівельна сітка та плівка	Розчинники	Водопровід	Перфоратори
	Будівельна хімія	Захисні засоби для деревини	Фільтри і системи очищення води	Паяльники та випалювачі
	Клей	Колоранти	Каналізація	Дрилі
	Сайдинг	Лаки	Сифони	Пістолети клейові
	Пиломатеріали	Малярний інструмент	Комплектуючі для рушникосушарок	Фени будівельні
		Шпаклівка	ТЕНи водяні	Дискові пили
		Ґрунтовка	Душове обладнання	Фарборозпилювачі
				Набори електроінструментів
				Фрезери
				Гайковерти
				Степлери електричні
				Багатофункціональний інструмент
				Запчастини до електроінструменту
				Комплектуючі до інструмента
				Акумулятори
				Паяльники для пластикових труб

*Джерело: розроблено автором.*

На основі табл. 2.2 можна зробити висновок, що товарний асортимент Торгового дому «Господар» є достатньо широким і складається з 4 груп однорідних товарів: будівельних та лакофарбових матеріалів, санітарно-технічного, водопровідного та опалювального приладдя і устаткування, інструментів і кріплень.

Найбільшу групу, на час дослідження підприємства, займають інструменти і кріплення, що включають 18 позицій глибини. Лакофарбові матеріали, санітарно-технічне, водопровідне та опалювальне приладдя і устаткування представлені 9 позиціями глибини, а найменша група – будівельні матеріали, яка складається з 7 позицій.

Розміщення такого широкого асортименту різногабаритних товарів вимагає глибоких знань мерчандайзингу і ретельно спланованих планogram. У ТОВ Торговельний дім «Господар» великогабаритні будівельні товари такі, як сухі суміші, гіпсокартон, котушки з кабелями і тд. розташовують в залі у вигляді демонстраційних зразків. На стенді вказується інформація про кількість даного товару на складі, його ціна. Основна партія зберігається на спеціальних стелажах складського приміщення магазину. Основний недолік такого розміщення – додаткове навантаження на працівників залу, які виносять обрану продукцію зі складу до торговельної зали.

Будівельні товари середнього розміру такі, як: лаки, фарби, емалі, розчинники викладають на стелажному обладнанні безпосередньо в торговому залі. Викладка проводиться на стелажах з перфорацією, щоб можна було регулювати тип і висоту полиць.

Фарби розташовують в залежності від об'єму тари і за палітрою кольорів від найсвітлішого до найтемнішого відтінку. Супутні товари в магазині розташовують поблизу. Наприклад, фарби і валики, пензлики, труби і резинові вкладки. Це стимулює покупця придбати додаткову річ.

Під час викладки дрібного товару використовують навісні гачки і спеціальні фірмові стенди виробників. Такий товар в свою чергу також розподіляють на групи за розміром і розташовують в порядку зростання габаритів.

Важливий етап у дослідженні роботи будь-якого підприємства – визначення його цільової аудиторії. Цільову аудиторію ТОВ Торговий дім «Господар» можна сегментувати на дві групи:

– покупці, що здійснюють ремонтні роботи самостійно, тому під час вибору товарів, довіряють порадам продавців, оглядам в інтернеті, зовнішньому вигляду, популярності ТМ;

– корпоративні покупці, що надають послуги з виконання ремонтних робіт (будівельники, дизайнери, спеціалісти з водопостачання, електромонтажних робіт).

Ці групи покупців значно відрізняються за вимогами до товарів, у зв'язку з різним рівнем знань. Фахівці більше уваги приділяють технологічним характеристикам, покладаються на власний досвід роботи з конкретним матеріалом чи ТМ.

Динаміку реалізації продукції у розрізі асортиментних груп ТОВ Торговий дім «Господар» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп ТОВ  
Торговий дім «Господар»**

Найменування продукції	Реалізовано продукції у вартіс. виразі, тис. грн		Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Інструменти і кріплення	59,3	26,4	-32,9	-55,5
Лакофарбові матеріали	3023,3	2400,2	-623,1	-20,6
Санітарно-технічне, водопровідне та опалювальне приладдя і устаткування	187,2	207,8	20,6	11
Будівельні матеріали	1573,3	2112,2	538,9	34,3
<b>Разом</b>	<b>4843,1</b>	<b>4746,6</b>	<b>-96,5</b>	<b>-2</b>

*Джерело: розроблено автором.*

При аналізі динаміки реалізації продукції у розрізі асортиментних груп можна побачити зменшення обсягів реалізації групи інструментів і кріплень на 55,5% і лакофарбових матеріалів на 20,6% це в першу чергу пов'язано зі

скороченням ремонтних робіт, зниженням купівельної спроможності населення через пандемію Covid-19. Інструменти не відносяться до товарів, які купують часто і великими партіями, тому обсяги їхньої реалізації є найменшими.

Ціна на санітарно-технічне, водопровідне та опалювальне приладдя і устаткування, а також будівельні матеріали, через несприятливі зміни на ринку, збільшення собівартості виробництва, зросла в середньому на 10%. Зростання показників цих груп товарів не пов'язано зі збільшенням кількості будівельних робіт в регіоні чи обсягами продажів в натуральних вимірах, оскільки раніше було зазначено, що в 2020 р. багато будівельних робіт було призупинено, а за рахунок збільшення відпускної ціни. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ Торговий дім «Господар» 2019 – 2020 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Техніко-економічні показники діяльності ТОВ Торговий дім «Господар» 2019 – 2020 рр.**

Найменування Показника	Одиниці виміру	Роки		Відхлення	
		2019	2020	Абсолютне ±	Відносне, %
Обсяг реалізації продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн	4843,1	4746,6	-96,5	-1,9
ЧД (виручка від реалізації продукції)	тис. грн	4808,1	4667,1	-141	-2,9
Собівартість продукції	тис. грн	3796,8	3863	66,2	1,7
Адміністративні витрати	тис. грн	95,14	113,3	18,16	19
Витрати на збут	тис. грн	301,3	358,7	57,4	19
Повні витрати на реалізацію	тис. грн	4193,2	4335	141,8	3,4
Прибуток(збиток)від реалізації	тис. грн	614,9	332,1	-282,8	-46
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	504,22	272,32	-231,90	-46
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	87,211	92,88	5,67	6,50
Рентабельність діяльності (продаж)	%	10,49	5,83	-4,6	-
Рентабельність продукції	%	14,66	7,66	-7,00	-

Зміни основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ Торговий дім «Господар» свідчать про зниження попиту, зменшення обсягів реалізації в 2020

р. Як вже було зазначено раніше, це пов'язано із обмеженнями під час загальнонаціонального карантину, скороченням будівельних та ремонтних робіт в регіоні. Обсяг реалізації продукції скоротився на 1,9%, а чистий дохід зменшився на 141 тис.грн.

Через підвищення тарифів та інфляційні процеси в країні, адміністративні витрати та витрати на збут зросли 19%, в свою чергу, повні витрати на реалізацію продукції збільшилися на 3,4%. Прибуток від реалізації скоротився на 282,8 тис. грн., витрати на 1 грн чистої виручки збільшилися на 6,5%.

Собівартість продукції в 2020 р., порівняно з 2019, зросла на 1,7%, а чистий прибуток зменшився на 46 %. Це призвело до зниження рентабельності продукції і рентабельності діяльності з 10,49 % до 5,83 % і з 14,66 % до 7,66 % відповідно.

Отже, для покращення господарської діяльності, утримання конкурентних позицій та подальшого розвитку ТОВ Торговий дім «Господар» має оцінити позиції складових стратегічного потенціалу.

### **2.3. Оцінювання стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар»**

Для аналізу позиції ТОВ Торговий дім «Господар» на ринку будівельних матеріалів і вибору оптимальної стратегії для подальшого розвитку підприємства було обрано метод SPACE-аналізу. Згідно алгоритму проведення аналізу, описаному у п.п1.3, на першому етапі оцінювання стратегічного потенціалу було виділено чотири групи критеріїв: фінансове становище підприємства, конкурентоспроможність, привабливість галузі, стабільність середовища.

При визначенні системи критеріїв було враховано специфіку діяльності досліджуваного підприємства, частку ринку, фінансовий стан, рівень конкурентності в галузі, унікальність торгової пропозиції. Оцінка кожного критерію була здійснена із залученням експертів – провідних співробітників підприємства, яким було запропоновано за 5- ти бальною шкалою (5- найкраща оцінка, 1- найгірша оцінка) оцінити їх рівень та вагомість. Узгодженість думок було

проведено за допомогою розрахунку коефіцієнта конкордації Кендалла. Згідно з правилами розрахунку, коефіцієнт конкордації може приймати значення від 0 до 1. Вважається, що чим більше значення коефіцієнта конкордації, тим вище ступінь узгодженості думок експертів. Згідно з проведеними розрахунками конкордації Кендалла було визначено, що коефіцієнт дорівнює 0,98 і вказує на майже повну узгодженість думок експертів.

Оцінка фінансового становища ТОВ Торговий дім «Господар» відбувалась на основі показників фінансової звітності 2018-2020 рр., (див. дод. А) оскільки підприємство не надало зазначених даних за 2021р. Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано такі критерії, як ліквідність, оборотність активів, рентабельність власного капіталу, фінансова незалежність, стабільність отримання прибутку. Кожен із них оцінено експертами за п'ятибальною шкалою. Кожному критерію було присвоєно відповідну важливість (від 0,1 до 0,9), після чого визначено його зважену оцінку та оцінку групи загалом.

*Таблиця 2.5*

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища за методом SPACE-аналізу для ТОВ Торговий дім «Господар»**

Критерій	Оцінка експертів, балів				Вага	Зважена оцінка, балів
	5	4	3	2		
Ліквідність	5	4	4	5	0,1	0,45
Оборотність оборотних активів	3	3	3	4	0,1	0,32
Рентабельність власного капіталу	1	2	2	2	0,2	0,35
Фінансова автономність	4	4	4	4	0,1	0,4
Стабільність отримання прибутку	3	3	4	4	0,5	1,75
Фінансове становище						3,27

*Джерело: розроблено автором.*

$$\text{Ліквідність} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Ліквідність 2020 р. = 1097:191,8=5,7;

Ліквідність 2019 р. = 1144,4:531,1=2,15;

Ліквідність 2018 р. = 1152,4:458,4=2,5.

Діяльність ТОВ Торговий дім «Господар» характеризується високим ступенем: ліквідності в 2020 р. – 5,7, в 2019 р.– 2,15, в 2018 р. Оскільки значення коефіцієнта значно перевищує 1, то можна зробити висновок про те, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам, тому є привабливим для кредиторів.

$$\text{Оборотність оборотних активів} = \frac{\text{ЧД}}{\text{Середньорічний обсяг активів}} \quad (2.2)$$

Оборотність активів 2020 р.=4667,1:1120,55= 4,2;

Оборотність активів 2019 р.=4808,1:926,2 = 5,2;

Оборотність активів 2018 р.=2320,4:930,2=2,5.

Розрахункові дані показали, що ТОВ Торговий дім «Господар» має високе значення показника оборотності активів: 2020 р. – 4,2, в 2019 р. – 5,2, в 2018 р.– 2,5, що свідчить про постійну роботу підприємства, над питанням поліпшення політики управління запасами та зменшенням дебіторської заборгованості.

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}} \times 100\% \quad (2.3)$$

Рентабельність власного капіталу 2019 р.=504,2: ((249,6+621,3):2) ×100%= 115,79%;

Рентабельність власного капіталу 2020 р.=272,32: ((913,2+621,3):2) ×100%=35,49%.

Рентабельність власного капіталу на рівні 2020 р. – 35,49 %, в 2019 р.– 115,79 % пов'язано, в першу чергу, з негативним впливом пандемії Covid-19: загальнонаціональним локдауном, падінням попиту на будівельні матеріали, зниженням купівельної спроможності населення.

Показник фінансової автономії – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів.

Цей показник важливий як для власників, так і для кредиторів компанії. Нормативне значення показника – 0,4-0,6.

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Сума пасивів}} \quad (2.4)$$

Коефіцієнт автономії 2020 р. = 913,2:1105=0,8;

Коефіцієнт автономії 2019р. = 621,3:1152,4=0,5;

Коефіцієнт автономії 2018р. = 249,6:708=0,4.

Оскільки значення показника фінансової автономії ТОВ Торговий дім «Господар» є високим і зростає кожного року, то доцільно залучати додаткові позикові кошти для розвитку компанії. Підприємство характеризується низьким рівнем ризику і високою стійкістю середньострокової перспективі.

До початку пандемії Covid-19 (2017–2019 рр.) діяльність ТОВ Торговий дім «Господар» характеризувалася стабільним попитом та щорічним зростанням чистого прибутку на 30–40%. Зважена оцінка фінансового становища ТОВ Торговий дім «Господар» дорівнює 3,27 і характеризується середнім рівнем потенціалу.

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності ТОВ Торговий дім «Господар» формувалася експертами на основі: ринкової частки, якості продукції, прихильності покупців, рівня взаємозамінності товарів, стадії життєвого циклу підприємства. (табл. 2.6). Загальна зважена оцінка, на думку експертів, склала 3,93 бала, що відповідає середньому рівню конкурентоспроможності.

*Таблиця 2.6*

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE-аналізу для ТОВ Торговий дім «Господар»**

Критерій	Оцінка експертів, балів				Вага	Зважена оцінка, балів
	2	1	1	1		
Ринкова частка	2	1	1	1	0,1	0,31
Якість товарів	4	4	4	4	0,4	1,6
Стадія життєвого циклу підприємства	5	5	5	4	0,1	0,47
Прихильність покупців	4	5	4	3	0,3	1,2
Рівень взаємозамінності	3	3	4	4	0,1	0,35
Конкурентоспроможність						3,93

*Джерело: розроблено автором.*

Не зважаючи на популярність, серед жителів Обухівського району, лідируючі позиції на ринку Обухівщини, вигідне географічне положення, частка ТОВ Торговий дім «Господар», на ринку будівельних матеріалів Київської обл. зовсім мала і складає 0,032%. ТОВ Торговий дім «Господар» ретельно відбирає постачальників і виробників, оскільки якість будівельних матеріалів визначає інші взаємозалежні характеристики: довговічність, надійність, безпечність.

На підприємстві, шляхом огляду, перевіряють правильність та повноту маркування всіх матеріалів та інструментів, їх комплектність, відповідність зазначеним розмірам, зовнішньому вигляду, вимогам робочої документації, паспортам, сертифікатам та іншим супроводжувальним документам. Збільшення кількості магазинів мережі «Інбуд», до якої входить ТОВ Торговий дім «Господар», та зростання прибутковості свідчать про те, що підприємство знаходиться на етапі зростання і користується прихильністю покупців.

Для оцінки привабливості галузі експертами було обрано наступні критерії: потенціал зростання галузі, конкурентна ситуація на ринку, капіталоемність, бар'єри входження на ринок, державна підтримка галузі. Зважена оцінка становить 4,2 бала (табл.2.7), що свідчить про високу привабливість галузі.

Таблиця 2.7

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі за методом SPACE-аналізу для ТОВ Торговий дім «Господар»**

Критерій	Оцінка експертів, балів				Вага	Зважена оцінка, балів
Потенціал зростання	4	4	5	4	0,3	1,3
Конкурентна ситуація на ринку	4	4	5	5	0,3	1,35
Державна підтримка	3	3	4	3	0,2	0,65
Бар'єри входження на ринок	5	4	4	4	0,1	0,4
Капіталоемність	5	5	5	5	0,1	0,5
Привабливість галузі						4,2

*Джерело: розроблено автором.*

Як вже зазначалось в пункті 2.1. цієї роботи, ринок будівельних матеріалів поступово відновлюється після пандемії Covid-19 і, за прогнозами аналітиків, у 2022 р. зможе досягти докризових показників реалізації. Найбільшими гравцями

ринку будівельних матеріалів м. Києва та Київської обл. є група компаній «Епіцентр» до яких входять «Епіцентр К» та «Нова лінія». Перелік основних конкурентів ТОВ Торговий дім «Господар» і їхня частка на ринку Київської обл. наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Конкуренти ТОВ Торговий дім «Господар» на ринку будівельних матеріалів Київської обл.**

Назва підприємства	Часка ринку, %
ТОВ «Нова лінія»	29,8
ТОВ «Епіцентр К»	29,3
ТОВ «Леруа Мерлен»	9,3
ТОВ ПТК «Агромат»	5,8
ТОВ «Олді»	5,7
ЧФ «Анжіо»	0,62
ТОВ «Будмакс»	0,24
ТОВ Торговий дім «Господар»	0,032

*Джерело: розроблено автором.*

Не зважаючи на велике охоплення ринку Київської обл. конкурентами, в м. Обухів жодна з наведених в табл. 2.8 мереж не представлена.

Оцінка стабільності середовища діяльності ТОВ Торговий дім «Господар» здійснювалася експертами за наступними критеріями: інновації і НТП, інфляція, варіація попиту, агресивність конкурентів, маркетингові та рекламні можливості (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища за методом SPACE-аналізу для ТОВ Торговий дім «Господар»**

Критерій	Оцінка експертів, балів				Вага	Зважена оцінка, балів
	3	3	4	3		
Інновації та НТП	3	3	4	3	0,1	0,32
Інфляція	4	4	4	4	0,1	0,4
Агресивність конкурентів	4	3	3	5	0,4	1,5
Варіація попиту	4	4	3	4	0,2	0,75
Маркетингові можливості	5	5	5	5	0,2	1
Стабільність середовища						3,97

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, на думку експертів, загальна зважена оцінка склала 3,97 бала, що свідчить про середній рівень стабільності середовища. Результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу діяльності ТОВ Торговий дім «Господар» наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ТОВ Торговий дім «Господар»**

№	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова стабільність (ФС)	3,27
2	Конкуреноспроможність підприємства (КП)	3,93
3	Привабливість галузі (ПГ)	4,2
4	Стабільність середовища (СС)	3,97

*Джерело: розроблено автором.*

Наступний етап SPACE-аналізу – відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв. Для визначення вектора рекомендованої стратегії, було розраховано координати точки P (X; Y):

$$X = 4,2 - 3,93 = 0,27; \quad Y = 3,27 - 3,97 = -0,7.$$

Вектор рекомендованої стратегії (рис. 2.4.) за методом SPACE-аналізу було побудовано за двома точками: O (0;0) та P (0,27; -0,7).

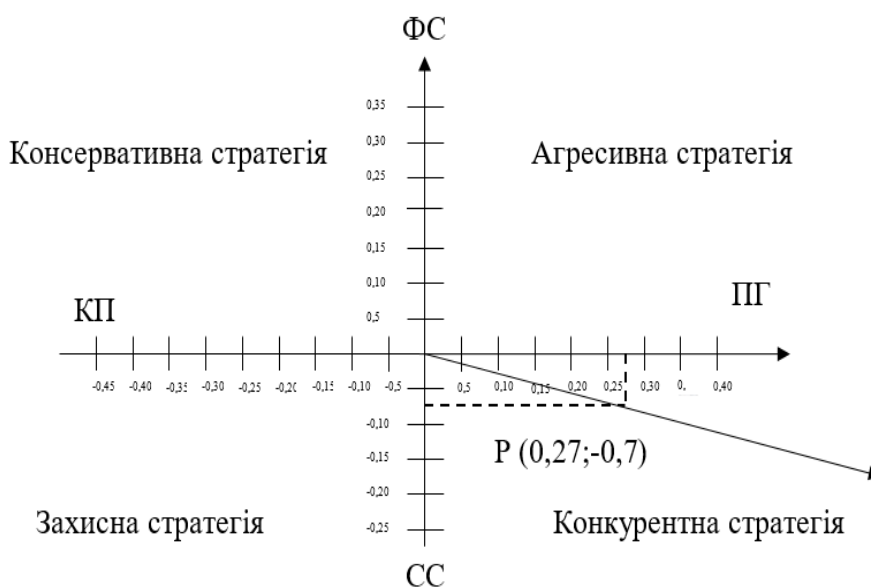


Рис. 2.4. Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ТОВ Торговий дім «Господар»

Згідно рис.2.4, можна побачити, що рекомендована стратегія для ТОВ Торговий дім «Господар» – стратегія конкуренції. Вона характерна для підприємств з обмеженими фінансовими можливостями, середньою конкурентоспроможністю, що працюють в привабливій галузі, але у відносно нестабільному або нестабільному середовищі. ТОВ Торговий дім «Господар» повинно спрямувати сили на захист наявних конкурентних позицій та збільшення конкурентних переваг. Це можна зробити за рахунок втілення наступних заходів:

- залучення додаткових кредитних коштів для розвитку потенціалу підприємства;
- розробки партнерських програм з авторитетними та надійними компаніями;
- розширення товарного асортименту;
- підвищення ефективності маркетингового комплексу.

Далі, для визначення стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар» було проведено параметричну експертну оцінку та розраховано інтегральний показник його (п.п 1.2) елементів табл. 2.11.

Для оцінки складових стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар» було використано графічний та аналітичний способи, що полягали у визначенні інтегрального показника визначених складових. На першому етапі аналітичного способу, було побудовано матрицю, з зазначенням параметричної експертної оцінки за кожним критерієм, а також інтегральним складовим стратегічного потенціалу. Вихідні дані для побудови матриці були визначені групою з 5 експертів-співробітників, яким було запропоновано за 5- ти бальною шкалою (5- найкраща оцінка, 1- найгірша оцінка) оцінити параметри складових стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар». Після чого було розраховано їх середню оцінку і визначено вагу фактору. Наступний крок – визначення оцінки параметру, за рахунок знаходження добутку параметричної оцінки і рангу аналізованого параметру складового відповідного стратегічного потенціалу [7].

Параметрична оцінка параметру складових та інтегральний показник стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар» наведені у табл. 2.11.

**Параметрична експертна оцінка та інтегральний показник складових стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар»**

№	Параметри складових стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар»	Оцінка, балів					Середнє значення	Вагу фактору	Оцінка параметру складових
		1	2	3	4	5			
1	<b>МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ</b>								
1.1	Наявність і рівень досліджень	2	1	2	1	3	1,8	0,2	0,36
1.2	Товарна політика	3	3	4	5	4	3,8	0,3	1,14
1.3	Цінова політика	3	3	3	3	4	2,7	0,2	0,53
1.4	Методи просування й стимулювання	2	2	3	4	4	3	0,2	0,6
1.5	Збутова політика	4	4	4	5	3	4	0,1	0,4
	<b>Сумарна оцінка маркетингового потенціалу</b>							<b>1</b>	<b>3,03</b>
2	<b>НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ</b>								
2.1	Рівень освоєння новітніх розробок	3	3	4	4	3	3,4	0,4	1,36
2.2	Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень	3	3	3	3	3	3	0,3	0,9
2.3	Інноваційна активність	4	3	4	3	3	3,4	0,3	1,02
	<b>Сумарна оцінка науково-технічного потенціалу</b>							<b>1</b>	<b>3,28</b>
3	<b>ПРОСТОРОВИЙ</b>								
3.1	Місце розташування магазину	5	5	5	5	5	5	0,3	1,5
3.2	Розміщення товарного асортименту	5	4	5	4	5	4,6	0,4	1,84
3.3	Розмір торговельних площ	4	4	4	4	5	4,2	0,1	0,42
3.4	Забезпеченість комунікаціями	5	5	5	5	5	5	0,2	1
	<b>Сумарна оцінка просторового потенціалу</b>							<b>1</b>	<b>4,76</b>
4	<b>ФІНАНСОВИЙ</b>								
4.1	Ліквідність	5	4	4	5	5	4,6	0,1	0,46
4.2	Рентабельність	1	2	3	2	2	2	0,3	0,6
4.3	Фінансова автономність	4	4	4	4	4	4	0,2	0,8
4.4	Прибутковість	4	3	3	4	4	3,6	0,3	1,08
4.5	Платоспроможність	5	4	3	4	3	3,8	0,1	0,38
	<b>Сумарна оцінка фінансового потенціалу</b>							<b>1</b>	<b>3,32</b>
5	<b>ІНВЕСТИЦІЙНИЙ</b>								
5.1	Інвестиційна активність	3	2	2	2	3	2,4	0,1	0,24
5.2	Фінансова стійкість	5	4	5	4	4	4,4	0,4	1,76
5.3	Рівень фінансового ризику	3	3	2	2	3	2,6	0,2	0,52
5.4	Інвестиційна привабливість	4	4	3	3	4	3,6	0,3	1,08
	<b>Сумарна оцінка інвестиційного потенціалу</b>							<b>1</b>	<b>3,6</b>
6	<b>ІНФОРМАЦІЙНИЙ</b>								
6.1	Інформаційно-технічне забезпечення	3	3	4	4	3	3,4	0,3	1,02

6.2	Інвестування в програмне забезпечення	4	4	3	3	3	3,4	0,2	0,68
6.3	Інформаційно-комунікаційне забезпечення	5	4	5	5	5	4,8	0,2	0,96
6.4	Питома вага нематеріальних активів	4	5	5	4	4	4,4	0,1	0,44
6.5	Інноваційність програмного забезпечення	3	3	3	3	4	3,2	0,2	0,64
<b>Сумарна оцінка інформаційного потенціалу</b>								<b>1</b>	<b>3,74</b>
7	<b>РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ</b>								
7.1	Забезпеченість власними оборотними коштами	4	4	4	3	3	3,6	0,4	1,44
7.2	Рентабельність оборотних активів	4	3	3	3	4	3,4	0,4	1,36
7.3	Оборотність оборотних активів	3	4	4	3	3	3,4	0,2	0,68
<b>Сумарна оцінка майнового потенціалу</b>								<b>1</b>	<b>3,48</b>
8	<b>ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ</b>								
8.1	Рівень компетентності топ-менеджерів	5	5	5	5	5	5	0,4	2
8.2	Рівень технічного забезпечення управлінської діяльності	4	4	4	4	4	4	0,4	1,6
8.3	Когнітивні здатності персоналу	4	5	4	5	4	4,4	0,2	0,88
<b>Сумарна оцінка організаційно-управлінського потенціалу</b>								<b>1</b>	<b>4,48</b>
9	<b>ТРУДОВИЙ</b>								
9.1	Рівень кваліфікації персоналу	4	5	5	5	5	4,8	0,1	0,48
9.2	Розвиненість системи мотивації персоналу	4	3	4	3	4	3,6	0,1	0,36
9.3	Укомплектованість кадрами	4	5	5	4	5	4,6	0,3	1,38
9.4	Рівень ротації кадрів	4	3	3	3	3	3,2	0,3	0,96
9.5	Соціально-психологічний клімат колективу	5	5	4	4	4	4,4	0,2	0,88
<b>Сумарна оцінка трудового потенціалу</b>								<b>1</b>	<b>4,06</b>
10	<b>ЕКОЛОГІЧНИЙ</b>								
10.1	Споживання природних ресурсів	3	3	3	2	3	2,8	0,3	0,84
10.2	Рівень впливу на екологічний стан регіону	3	3	3	3	4	3,2	0,4	1,28
10.3	Коефіцієнт переробки відходів	4	4	4	5	5	4,4	0,3	1,32
<b>Сумарна оцінка екологічного потенціалу</b>								<b>1</b>	<b>3,44</b>
11	<b>ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК</b>								
									<b>37,19</b>

*Джерело: розроблено автором.*

Наступний етап – проведення оцінки складових стратегічного потенціалу графічним методом, який передбачає побудову багатокутника. Площа

багатокутника напряму залежить від кожного окремого складового потенціалу стратегічного потенціалу і розраховується за формулою (2.5):

$$S_i = \sum_{i=1}^{10} \frac{1}{2} \sin \Delta * a_i * a_{i+1} \quad (2.5)$$

де  $a_i$  – значення  $i$ -го інтегрованого факторного показника ТОВ Торговий дім «Господар»,  $i=10$  (кількість інтегрованих складових стратегічного потенціалу), а  $\sin \Delta = 36^\circ$ , що за таблицею синусів дорівнює 0,588.

Розрахунок площі багатокутника ТОВ Торговий дім «Господар» було проведено за формулою (2.5), з використанням даних табл. 2.11.

$$S_i = \frac{1}{2} \sin(36) \times (3,03 \times 3,28 + 3,28 \times 4,76 + 4,76 \times 3,32 + 3,32 \times 3,6 + 3,6 \times 3,74 + 3,74 \times 3,48 + 3,48 \times 4,48 + 4,48 \times 4,06 + 4,06 \times 3,44) = 37,49$$

Відповідно до одержаних результатів розрахунків, було побудовано багатокутник складових стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар» рис. 2.5.



Рис. 2.5. Багатокутник складових стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар»

Відповідно до результатів оцінювання, найвищі оцінки отримали параметри просторового (4,76) організаціо-управлінського (4,48) та трудового (4,06) потенціалів. Просторовий потенціал ТОВ Торговий дім «Господар» має найвищий показник розвитку, що свідчить про високу ефективність використання торгових площ, зручне планування та розташування магазину. Організаціо-управлінський потенціал тісно пов'язаний з трудовим потенціалом, а їх високий рівень свідчить про здатність керівництва ефективно використовувати наявні матеріальні і нематеріальні ресурси, організовувати роботу персоналу, підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, генерувати ідеї та рішення, що сприяють розвитку ТОВ Торговий дім «Господар» і дозволяють швидко адаптуватись до змін середовища, у відповідності до цілей та завдань підприємства.

Оцінювання також показало, що маркетинговий (3,3), науково-технічний (3,28) і фінансовий (3,32) потенціали ТОВ Торговий дім «Господар» мають найнижчі показники розвитку і потребують особливої уваги. Перш за все, необхідно зосередитись на залученні інвестицій, оскільки підприємство має обмежені фінансові можливості. Брак фінансових ресурсів негативно впливає на науково-технічну складову потенціалу, оскільки оновлення програмного забезпечення вимагає додаткових витрат. Маркетинговий комплекс ТОВ Торговий дім «Господар» характеризується низькою ефективністю через застарілі підходи до просування і відсутність інноваційних рішень, тому необхідно переглянути рекламну стратегію, а також, проаналізувавши досвід конкурентів, обрати нові та більш сучасні рекламні методи.

Проаналізувавши тенденції розвитку ринку будівельних матеріалів в Україні, можна зробити висновок, що загальна ситуація на ринку, ціни на товари напряму залежать від перебігу пандемії Covid-19. Дослідження сучасних літературних джерел показало, що в 2022 р. вартість будівельних матеріалів зросте в середньому на 10-17%. Техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ Торговий дім «Господар» показав, що обмеження під час загальнонаціонального карантину, скорочення будівельних та ремонтних робіт в регіоні призвело до зменшення обсягів реалізації,

рівня прибутковості та зниження рентабельності діяльності підприємства. Рівень розвитку стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар» було оцінено за допомогою SPACE-аналізу, експертної оцінки та розрахунку інтегрального показника.

Відповідно до результатів SPACE-аналізу, підприємству рекомендовано дотримуватись стратегії конкуренції і спрямувати сили на захист наявних конкурентних позицій та збільшення конкурентних переваг. Оцінювання за допомогою інтегрального показника показало, що маркетинговий, науково-технічний і фінансовий потенціали потребують особливої уваги, оскільки мають найнижчі показники розвитку.

На основі отриманих результатів, підприємству було рекомендовано зосередитись на залученні додаткових кредитних коштів, а також переглянути рекламну стратегію і методи просування.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ ТОРГОВИЙ ДІМ «ГОСПОДАР»

#### **3.1. Основні напрямки підвищення стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар»**

Аналіз рівня стратегічного потенціалу і оцінка інтегрального показника його складових ТОВ Торговий дім «Господар» показали, що підприємству, для збереження конкурентних позицій і подальшого розвитку в умовах глобальної цифровізації світу, необхідно зосередитись на впровадженні сучасних технологій та інноваційних управлінських та збутових рішень.

Як показали результати оцінки інтегрального показника складових (п.п.2.3), одними із найнищих виявилися маркетинговий потенціал (3,03) та науково-технічний (3,28). Оскільки ТОВ Торговий дім «Господар» реалізує товари лише за рахунок фізичних офлайн-магазинів, першим рішенням, яке здатне підвищити стратегічний маркетинговий потенціал і тим самим наростити науково-технічний потенціал підприємства, - може стати розробка власного сайту.

Таке рішення дозволить вирішити ряд завдань:

- охопити більш широку аудиторію, розширити ринки збуту;
- підвищити рівень довіри клієнтів;
- зменшити витрати на рекламні активності;
- підвищити ефективність маркетингового комплексу;
- полегшити процес збору аналітичної інформації, що необхідна для аналізу ринку і попиту споживачів;
- налагодити міцні зв'язки з покупцями;
- збільшити кількість продажів;
- своєчасно внести зміни до карток товарів;
- повідомити про нові надходження, зміни в асортименті;
- проінформувати покупців про зміну цін, початок акцій і тд.

ТОВ Торговий дім «Господар» рекламує свій асортимент, використовуючи місцевий телеканал «Бард», газету «Варіант», зовнішню рекламу на білбордах. Такі методи є застарілими, дорогими і менш ефективними, порівняно з рекламою в Інтернеті.

Зовнішня реклама має обмежену дію в просторі, що складає приблизно 50 метрів і націлена на нецільову аудиторію, що зменшує її ефективність. Для охоплення певного регіону зовнішньою рекламою, необхідна достатня кількість білбордів чи сітілайтів, що потребують великого рекламного бюджету. Ще одним суттєвим мінусом вищеперерахованих рекламних методів є брак рекламного місця і ввідсутність можливості внесення швидких змін у текст оголошення, у разі зміни ціни.

Завдяки рекламі сайту магазину в Інтернеті можна охопити аудиторії з певними інтересами, тобто саме тих людей, які цікавляться покупкою будівельних матеріалів, і показувати релевантні оголошення саме їм.

Розширений інструментарій аналітики, який можна підключити до сайту, дозволяє більше дізнатися про демографічний склад цільової аудиторії та про її купівельні звички, а також дослідити які товари користуються найбільшим попитом в певний сезон.

Сайт може збирати дані користувачів, які вже здійснили покупку, і формувати їх у групи аудиторій для підключення Email-маркетингу. Застосування інструментів Email-маркетингу дозволить ТОВ Торговий дім «Господар» інформувати потенційних клієнтів, які підписалися на розсилку, про акції, нові надходження та мотивувати їх зробити покупку, а також збільшить рівень впізнаваності та підвищить лояльність покупців.

Підтримка постійної комунікації з покупцями, за рахунок розсилки, дозволяє отримувати від них зворотний зв'язок, що допомагає оцінити якість будівельних матеріалів, що реалізуються, та виправити існуючі недоліки в роботі ТОВ Торговий дім «Господар».

Ефективне управління запасами підприємства – головна умова зростання його стратегічного потенціалу. З кожним роком, серед ритейлерів будівельних

матеріалів Центральної та Східної Європи, зростає популярність платформи «Ydistri», яка дозволяє проводити глибокий аналіз даних продажів та інвентарізацію товарів з метою перерозподілу товарів між торговими точками однієї мережі.

Впровадження такої платформи особливо актуальне для ТОВ Торговий дім «Господар», оскільки він є одним із чотирьох магазинів будівельних матеріалів мережі «Інбуд». Торгові точки мережі розташовані в різних районах м. Обухів, тому обсяги реалізації за групами товарів можуть значно відрізнятись. Неграмотний облік і контроль запасів призводить до дефіциту в одному магазині та до неліквідних запасів – в іншому.

Платформа «Ydistri» автоматично визначає неліквідні запаси, які можуть бути перерозподілені між торговими точками ТОВ Торговий дім «Господар» та продані за повною ціною, потім розраховує потенціал продажу кожної категорії і надає рекомендації щодо найкращого місця збуту.

На останньому етапі, алгоритм оптимізує логістичні маршрути та транспортні витрати, таким чином значно покращуючи загальну ефективність рішення. Ефективність збуту в компаніях, що вже встановили платформу «Ydistri», зростає в середньому 5% – 15% .

Ремонтні роботи – складний, багатоетапний процес, що передбачає вибір бригади та будматеріалів, підбір поєднання кольорів, витрат часу на поїздки до спеціалізованих магазинів, і постійний контроль ремонтного процесу. Не дивно, що з кожним роком зростає популярність ремонту «під ключ». Оскільки в м. Обухів збільшується кількість нових об'єктів житлового будівництва, то доцільним є співпраця ТОВ Торговий дім «Господар» з компаніями, що здійснюють ремонти «під ключ» в новобудовах міста.

Таке партнерство матиме ряд переваг для обох сторін:

– безпребійне забезпечення ремонтних робіт належною кількістю матеріалів, високої якості, що спрятиме вчасному виконанню замовлення;

– можливість придбати будівельні матеріали, інструменти, обладнання, засоби захисту в одному місці, економлячи час на пошуки постачальників кожної товарної групи;

– великі обсяги закупівель, що позитивно відобразяться на прибутку ТОВ Торговий дім «Господар»;

– розширення збутової мережі ТОВ Торговий дім «Господар» на ринок B2B, який є більш прибутковим.

– налагодження міцних довгострокових зв'язків, що сприяють зростанню обох підприємств.

Ще одним варіантом ефективного партнерства може стати співпраця з ТОВ «Міський житловий центр». Підприємство займається управлінням житловим фондом, який знаходиться на балансі Обухівської міської ради.

Так як «Міський житловий центр» здійснює ремонт конструктивних елементів, інженерних систем і технічних пристроїв будинків та елементів зовнішнього благоустрою, його потреба в будівельних матеріалах та інструментах є досить великою, а ТОВ Торговий дім «Господар» може задовольнити її в повній мірі. Переваги для обох сторін будуть аналогічними до тих, що можливі від співпраці ТОВ Торговий дім «Господар» і компаній з ремонтних робіт «під ключ».

Отже, визначені напрями перспектив розвитку ТОВ Торговий дім «Господар» дозволяють здійснити оцінку запропонованим заходам та визначити їх ефективність.

### **3.2. Обґрунтування та оцінка заходу щодо розробки веб-сайту ТОВ Торговий дім «Господар»**

Для розширення ринку збуту, налагодження міцного зв'язку зі споживачами, розвитку маркетингового комплексу, оптимізації рекламних витрат і загального підвищення рівня маркетингового та науково-технічного стратегічних потенціалів ТОВ Торговий дім «Господар» було запропоновано розробити веб-сайт з онлайн каталогом. Структура витрат на розробку веб-сайту наведена в табл. 3.1.

## Структура витрат на впровадження заходу

№	Стаття витрат	Загальні витрати, грн.
1.	Реєстрація доменного імені	2000
2.	Хостинг	3400
3.	Розробка веб-сайту	14000
4.	Заробітна плата працівнику	14000
Всього		33300

*Джерело: розроблено автором.*

Можна побачити, що загальний бюджет на впровадження заходу складе 33300 грн. Необхідно розрахувати прогнозне значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в абсолютному за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей на основі результатів, що були отримані методом експертних оцінок (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, грн	242,1	245,6	246,8	247,2	249,3

*Джерело: розроблено автором.*

Для перевірки прогнозу на надійність та типовість, необхідно розрахувати коефіцієнт вірації за формулою (3.1).

$$\omega = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} * 100\%, \quad (3.1)$$

де  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення;

$Q_{\text{сер}}$  – середнє значення приросту чистого доходу, тис. грн.

Для початку необхідно розрахувати середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації за формулою (3.2):

$$Q_{\text{сер}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{n}, \quad (3.2)$$

де  $Q_i$  – прогноз  $i$ -го експерта, тис. грн.;

n – кількість експертів.

$$Q_{\text{сер}} = \frac{242,1 + 245,6 + 246,8 + 247,2 + 249,3}{5}$$

$$Q_{\text{сер}} = 246,2 \text{ (грн.)}$$

Для розрахунку середньоквадратичного відхилення, яке характеризує розсіювання думок експертів, відносно середнього значення, використовують формулу (3.3).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.3)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{(-4,1)^2 + (-0,6)^2 + 0,6^2 + 1^2 + 3,1^2}{5}}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{28,14}{5}} = \sqrt{5,628} = 2,37$$

Таблиця 3.3

### Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	Разом
Приріст ЧД, грн	242,1	245,6	246,8	247,2	249,3	1231
Q сер, грн	246,2					
$\Delta Q$ , грн	-4,1	-0,6	0,6	1,0	3,1	–
$\Delta Q^2$ , грн	16,81	0,36	0,36	1,00	9,61	28,14

Джерело: розроблено автором.

Отже, розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$\omega = \frac{2,37}{246,2} * 100\% = 0,96\%$$

Оскільки розраховане значення коефіцієнта  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний осяг продажу (В), що був визначений за методом медіан, дорівнює 246,8 тис. грн., оптимістичне значення (О) – 249,3 тис. грн., песимістичне значення (П) – 242,1 тис. грн.

Розрахуємо прогнозне значення приросту чистого доходу в результаті впровадження запропонованого заходу з розробки веб-сайту з онлайн каталогом за формулою (3.4):

$$\Delta\text{ЧД} = \text{ОП} = \frac{\text{О} + 4\text{В} + \text{П}}{6}, \quad (3.4)$$

де О – оптимістичний прогноз;

П – песимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз.

$$\Delta\text{ЧД} = \text{ОП} = \frac{242,1 + 4 * 246,8 + 249,3}{6}$$

$$\Delta\text{ЧД} = 246,43 \text{ (тис. грн.)}$$

Для розрахунку приросту повних витрат необхідно розрахувати частку приросту чистого доходу:

Розрахуємо частку приросту чистого доходу (виручки) від реалізації послуг у проектному періоді:

$$\frac{\text{ОП}}{\text{ЧД}} = \frac{246,43}{4667,1} * 100\% = 5,28\%$$

де 4667,1 – чистий дохід (виручка) від реалізації 2020 р. (табл 2.4).

Отже, чистий дохід (виручка) від реалізації в проектному періоді складе:

$$4667,1 + 246,43 = 4913,53 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст повних витрат на реалізацію продукції. У 2020 р. повні витрати на реалізацію продукції ТОВ Торговий дім «Господар» склали 4335 тис.грн., серед яких змінні витрати – 3684,75 тис. грн, постійні – 650,25 тис. грн. (табл. 2.4). Оскільки приріст повних витрат залежить від суми приросту змінних витрат та поточних витрат, пов'язаних із впровадженням заходу, то, спочатку, необхідно визначити приріст змінних витрат за рахунок збільшення обсягів реалізації на 5,28 %.

$$\Delta \text{ЗмВ} = \text{ЗмВ} * \frac{\text{ОП}}{\text{ЧД}} \quad (3.5)$$

$$\Delta \text{ЗмВ} = 3684,75 * 0,0528 = 194,56 \text{ (тис. грн.)}$$

Обчислимо приріст повних витрат після впровадження запропонованого заходу:

$$\Delta \text{ПВ} = 33,3 + 194,56 = 227,86 \text{ (тис. грн.)}$$

Повні витрати в проектному році складуть:  $227,86 + 4335 = 4562,8$  тис. грн.

Приріст прибутку від реалізації послуг розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат ( формула 3.6):

$$\Delta \text{ПР} = \Delta \text{ЧД} - \Delta \text{ПВ} \quad (3.6)$$

$$\Delta \text{ПР} = 246,43 - 227,86 = 18,57 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, прибуток в проектному році складе :  $18,57 + 332,1 = 350,7$  тис. грн., де 332,1 – прибуток від реалізації продукції в 2020 р. (табл. 2.4)

Розрахуємо очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації продукції за рахунок зменшення додаткового прибутку на суму податку (18%).

$$\Delta \text{ЧПР} = \Delta \text{ПР} * (1 - 0,18\%) \quad (3.7)$$

$$\Delta \text{ЧПР} = 18,57 * (1 - 0,18) = 15,23 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, чистий прибуток від реалізації в проектному році складе:  $272,32 + 15,23 = 287,6$  тис. грн.,

де 272,32 – чистий прибуток від реалізації в 2020 р. (табл. 2.4)

У табл. 3.4 наведено отримані результати розрахунків прогнозованих значень основних показників.

Таблиця 3.4

#### Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Один. Виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	246,43
Приріст повних витрат	тис. грн.	227,86
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	18,57
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	15,23

З даних табл. 3.4. можна побачити, що внаслідок реалізації запропонованого заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді зросте на 246,43 тис. грн. Відбудеться збільшення повних витрат на реалізацію продукції на 227,86 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 18,57 тис. грн., чистий прибуток – на 15,23 тис. грн.

Виходячи з прогнозованих результатів, запропонований захід має право на впровадження, оскільки зможе принести прибуток ТОВ Торговий дім «Господар».

На наступному етапі необхідно визначити основні показники економічної ефективності.

Витрати на розробку веб-сайту ТОВ Торговий дім «Господар» з онлайн каталогом поділяються на змінні і капітальні. До змінних належать реєстрація доменного імені, хостинг, розробка веб-сайту (19300 грн), до капітальних витрат належить заробітна плата працівнику (14000 грн). Розрахуємо зміну обігових коштів у розмірі 3–6 % (в даному випадку взято 5%) від 80–85% (в даному випадку взято 82%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті розробки веб-сайту з каталогом:

Спершу розрахуємо капітальні інвестиції пов'язані з впровадженням заходу:

$$K_H(\Pi) = 3mB * 0,05 * 0,82$$

$$K_H(\Pi) = 194,56 * 0,05 * 0,82 = 7,98 \text{ тис. грн.}$$

Суму нинішніх вартостей ( $\sum NB$ ) за весь життєвий цикл проекту визначають за формулою 3.8:

$$\sum NB = NB_{1p} + NB_{2p} + \dots + NB_{5p} \quad (3.8)$$

$$\sum NB_i = NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = \text{ЧГП} (I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5) \quad (3.9)$$

$$I_i = 1/(1+p)^i \quad (3.10)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту; р – ставка дисконту, яка визначається на рівні облікової ставки НБУ, але через підвищений ступінь ризику проекту може бути вищою (приймаємо на рівні 12%)=0,12. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) – 5 років.

$\sum HB = 15,23 * (0,893 + 0,797 + 0,712 + 0,636 + 0,567) = 15,23 * 3,605 = 54,9$   
(тис.грн.)

Розрахуємо чисту нинішню вартість (ЧНВ) за формулою (3.11):

$$ЧНВ = \sum HB - П \quad (3.11)$$

$$ЧНВ = 54,9 - 7,98 = 46,92 \text{ тис. грн.}$$

$$HB_{\text{ср}} = 54,9 / 5 = 10,98 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо дисконтовий (гарантований) термін окупності інвестицій:

$$T_z = \frac{П}{HB_{\text{ср}}} = 7,98 / 10,98 = 0,73 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

А також недисконтований період повернення інвестицій:

$$T_{нд} = \frac{П}{ЧП} = 7,98 / 15,23 = 0,52 < 5 \text{ років}$$

Розрахуємо індекс доходності, що визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{П} = 46,92 / 7,98 = 5,88 > 0.$$

Індекс прибутковості – відношення суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{П} = 54,9 / 7,98 = 6,88 > 1.$$

Результати розрахунків показників економічної ефективності розробки веб-сайту з каталогом ТОВ Торговий дім «Господар» наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

#### Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1	2	3
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	7,98
2. Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	18,57
3. Приріст чистого прибутку	тис. грн.	15,23
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	54,9

5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	46,92
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,52
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,73
8. Індекс доходності	-	5,88
9. Індекс прибутковості	-	6,88

Отже, проаналізувавши дані, наведені в таб. 3.5, можна зробити висновок, що розробка веб-сайту з каталогом ТОВ Торговий дім «Господа» призведе до отримання додаткового прибутку, а термін окупності як дисконтований, так і недисконтований є значно меншим за економічний термін життя проекту (0,73 р. та 0,52 р. відповідно), прибуток від реалізації продукції збільшиться на 18,57 тис. грн.

Необхідно визначити проектні значення рентабельності продукції та рентабельності продажу за формулами (3.12), (3.13), (3.14):

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції:

$$V_{\text{на 1 грн. РП}} = \frac{\text{ПВ}}{\text{ЧД}} \times 100\% \quad (3.12)$$

$$V_{\text{на 1 грн. РП}} = \frac{4562,8}{4913,5} \times 100\% = 92,86 \text{ (коп.)}$$

Рентабельність продаж:

$$P_{\text{п}} = \frac{\text{ПРч}}{\text{ЧД}} \times 100\% \quad (3.13)$$

$$P_{\text{п}} = \frac{287,6}{4913,5} \times 100\% = 5,85\%$$

Рентабельність продукції:

$$P_{\text{пр}} = \frac{\text{ПР}}{\text{ПВ}} \times 100\% \quad (3.14)$$

$$P_{\text{пр}} = \frac{350,7}{4562,8} \times 100\% = 7,69\%$$

Розрахуємо вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ Торговий дім «Господар» табл. 3.6.

**Вплив розробки веб-сайту на основні показники діяльності ТОВ Торговий дім «Господар»**

Показники	Один. Виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	4667,1	4913,5	246,43	5,28
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	4335	4562,8	227,80	5,25
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	332,1	350,7	18,57	5,59
4. Чистий прибуток	тис. грн.	272,3	287,6	15,23	5,59
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,88	92,86	-0,02	-0,02
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,83	5,85	0,02	x
7. Рентабельність продукції	%	7,66	7,69	0,03	x

Результати, наведені в табл. 3.6. демонструють доцільність розробки веб-сайту з каталогом ТОВ Торговий дім «Господар». Оскільки, внаслідок впровадження запропонованого заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте на 5,28%, а його проектне значення становитиме 4913,5 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, відповідно, також зростуть і будуть складати 4562,8 тис. грн.

Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 5,59 % і становитиме 350,7 тис. грн. В проектному році чистий прибуток складе 287,6 тис. грн., що на 15,23 тис. грн. більше, порівняно з базовим роком. Рентабельність діяльності (продаж) зросте на 0,02 %, а рентабельність продукції – на 0,03 %.

### 3.3. Обґрунтування та оцінка заходу щодо програмного забезпечення для управління запасами «Ydistri»

Для підвищення науково-технічного стратегічного потенціалу та покращення ефективності управління запасами ТОВ Торговий дім «Господар» було запропоновано встановити систему «Ydistri». Структура витрат на впровадження системи ефективного управління запасами наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

#### Структура витрат на впровадження заходу

№	Стаття витрат	Загальні витрати, грн.
1.	Програмне забезпечення «Ydistri»	20000
	Всього	20000

Джерело: розроблено автором.

Отже, що загальний бюджет на впровадження заходу буде складатися лише з витрат на придбання і встановлення програмного забезпечення «Ydistri», яке коштує 20000 грн.

Необхідно розрахувати прогнозне значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в абсолютному за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей на основі результатів, що були отримані методом експертних оцінок (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

#### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн	142,2	143,8	145,8	147,6	148,4

Джерело: розроблено автором.

Для перевірки прогнозу на надійність та типовість, необхідно розрахувати коефіцієнт вірації за формулою (3.15).

$$\omega = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} * 100\%, \quad (3.15)$$

де  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення;

$Q_{сер}$  – середнє значення приросту чистого доходу, тис. грн.

Для початку необхідно розрахувати середнє арифметичне прогнознх значень чистого доходу (виручки) від реалізації за формулою (3.16):

$$Q_{сер} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{n}, \quad (3.16)$$

де  $Q_i$  – прогноз  $i$ -го експерта, тис. грн.;

$n$  – кількість експертів.

$$Q_{сер} = \frac{142,2 + 143,8 + 145,8 + 147,6 + 148,4}{5}$$

$$Q_{сер} = 145,6 \text{ (тис.грн.)}$$

Для розрахунку середньоквадратичного відхилення, яке характеризує розсіювання думок експертів, відносно середнього значення, використовують формулу (3.17):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Q_i - Q_{сер})^2}{n}} \quad (3.17)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{(-3,36)^2 + (-1,76)^2 + 1,3^2 + 0,24^2 + 2,04^2 + 2,84^2}{5}}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{26,67}{5}} = \sqrt{5,334} = 2,31$$

Таблиця 3.9

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	Разом
Приріст ЧД, грн	142,2	143,8	145,8	147,6	148,4	727,8
$Q_{сер}$ , грн	145,6					
$\Delta Q$ , грн	-3,36	-1,76	0,24	2,04	2,84	-
$\Delta Q^2$ , грн	11,29	3,10	0,06	4,16	8,07	26,67

*Джерело: розроблено автором.*

Отже розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$\omega = \frac{2,31}{145,6} * 100\% = 1,59\%$$

Оскільки розраховане значення коефіцієнта  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних для подальших розрахунків.

експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний осяг продажу (В), що був визначений за методом медіан, дорівнює 145,8 тис. грн., оптимістичне значення (О) – 148,4 тис. грн., песимістичне значення (П) – 142,2 тис. грн.

Розрахуємо прогнозне значення приросту чистого доходу в результаті впровадження запропонованого заходу зі встановлення програмного забезпечення «Ydistri» (3.18):

$$\Delta\text{ЧД} = \text{ОП} = \frac{\text{О} + 4\text{В} + \text{П}}{6}, \quad (3.18)$$

де О – оптимістичний прогноз;

П – песимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз.

$$\Delta\text{ЧД} = \text{ОП} = \frac{142,2 + 4 * 145,8 + 148,4}{6}$$

$$\Delta\text{ЧД} = 145,63 \text{ (тис. грн.)}$$

Для розрахунку приросту повних витрат необхідно розрахувати частку приросту чистого доходу.

Розрахуємо частку приросту чистого доходу (виручки) від реалізації послуг у проектному періоді:

$$\frac{\text{ОП}}{\text{ЧД}} = \frac{145,63}{4667,1} * 100\% = 3,12\%$$

де 4667,1 – чистий дохід (виручка) від реалізації 2020 р. (табл.2.4).

Отже, чистий дохід (виручка) від реалізації в проектному періоді складе 4812,73 тис. грн.

У 2020 р. повні витрати на реалізацію продукції ТОВ Торговий дім «Господар» склали 4335 тис.грн., серед яких змінні витрати –3684,75 тис. грн, постійні – 650,25 тис. грн. (табл. 2.4). Оскільки приріст повних витрат залежить від суми приросту змінних витрат та поточних витрат, пов’язаних із впровадженням заходу, то, спочатку, необхідно визначити приріст змінних витрат за рахунок збільшення обсягів реалізації на 3,12%.

Зростання повних витрат:

$$\Delta \text{ЗмВ} = \text{ЗмВ} * \frac{\text{ОП}}{\text{ЧД}} \quad (3.19)$$

$$\Delta \text{ЗмВ} = 3684,75 * 0,031 = 114,98 \text{ (тис. грн.)}$$

Обчислимо приріст повних витрат після впровадження запропонованого заходу:

$$\Delta \text{ПВ} = 20 + 114,98 = 134,98 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть: 134,98+ 4335 =4470 тис. грн.

Приріст прибутку від реалізації продукції розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат (формула 3.20):

$$\Delta \text{ПР} = \Delta \text{ЧД} - \Delta \text{ПВ} \quad (3.20)$$

$$\Delta \text{ПР} = 145,63 - 134,98 = 10,65 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, прибуток в проектному році складе : 10,65 + 332,1=342,8 тис. грн., де 332,1– прибуток від реалізації продукції в 2020 р. (табл. 2.4)

Розрахуємо очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації продукції за рахунок зменшення додаткового прибутку на суму податку (18%).

$$\Delta \text{ЧПР} = \Delta \text{ПР} * (1 - 0,18\%) \quad (3.21)$$

$$\Delta \text{ЧПР} = 10,65 * (1 - 0,18) = 8,74 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, чистий прибуток від реалізації в проектному році складе: 272,32+8,74 =281,06 тис. грн.,

де 272,32– чистий прибуток від реалізації в 2020 р. (табл. 2.4)

У табл. 3.10 наведено отримані результати розрахунків прогнозованих значень основних показників.

Таблиця 3.10

**Очікувані результати від встановлення програмного забезпечення «Ydistri»**

Назва показника, що змінюється	Один. виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	145,63
Приріст повних витрат	тис. грн.	134,98
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	10,65
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	8,74

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, за рахунок впровадження системи управління запасами «Ydistri», чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді зросте на 145,63 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 134,98 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 10,65 тис. грн., а чистий прибуток – на 8,74 тис. грн.

На наступному етапі необхідно визначити основні показники економічної ефективності запропонованого заходу. Розрахуємо зміну обігових коштів у розмірі 3–6 % (в даному випадку взято 5%) від 80–85% (в даному випадку взято 82%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження системи управління запасами «Ydistri»:

$$K_{н(П)} = 3мВ * 0,05 * 0,82$$

$$K_{н(П)} = 114,98 * 0,05 * 0,82 = 4,72 \text{ тис. грн.}$$

Суму нинішніх вартостей ( $\sum NB$ ) за весь життєвий цикл проекту розраховують за формулою 3.22:

$$\sum NB = NB_{1p} + NB_{2p} + \dots + NB_{5p} \quad (3.22)$$

$$\sum NB_i = NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = ЧГП (I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5) \quad (3.23)$$

$$I_i = 1 / (1 + P)^i \quad (3.24)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту;  $p$  – ставка дисконту, яка визначається на рівні облікової ставки НБУ, але через підвищений ступінь ризику проекту може бути вищою (приймаємо на рівні 12%)=0,12. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) – 5 років.

$$\sum NB = 8,74 * (0,893 + 0,797 + 0,712 + 0,636 + 0,567) = 8,74 * 3,605 = 31,51$$

(тис.грн.)

Розрахуємо чисту нинішню вартість (ЧНВ) за формулою (3.25):

$$ЧНВ = \sum NB - ПІ \quad (3.25)$$

$$ЧНВ = 31,51 - 4,72 = 26,79 \text{ тис. грн.}$$

$$NB_{\text{ср}} = 31,51 / 5 = 6,30 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо дисконтовий (гарантований) термін окупності інвестицій:

$$T_c = \frac{ПІ}{NB_{\text{ср}}} = 4,72 / 6,30 = 0,75 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

Недисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_{нд} = \frac{ПІ}{ЧП} = 4,72 / 8,74 = 0,54 \text{ року} < 5 \text{ років}$$

Розрахуємо індекс доходності, що визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 26,77 / 4,72 = 5,67 > 0.$$

Індекс прибутковості – відношення суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{ПІ} = 31,51 / 4,72 = 6,67 > 1.$$

Результати розрахунків показників економічної ефективності зі встановлення програмного забезпечення для ефективного управління запасами «Ydistri» наведено у табл. 3.11.

## Основні показники ефективності встановлення програмного забезпечення

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1	2	3
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	4,72
2. Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	10,65
3. Приріст чистого прибутку	тис. грн.	8,74
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	31,51
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	26,79
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,54
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,75
8. Індекс доходності	-	5,67
9. Індекс прибутковості	-	6,67

*Джерело: розроблено автором.*

Можна побачити, що встановлення нового програмного забезпечення позитивно відобразиться на прибутковості, а термін окупності заходу як дисконтований, так і недисконтований значно менші за економічний термін життя проекту (відповідно 0,75 та 0,54 років).

Необхідно визначити проектні значення рентабельності продукції та рентабельності продажу за формулами (3,26), (3,27), (3,28):

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції:

$$V_{\text{на 1 грн. РП}} = \frac{\text{ПВ}}{\text{ЧД}} \times 100\% \quad (3.26)$$

$$V_{\text{на 1 грн. РП}} = \frac{4470,0}{4812,73} \times 100\% = 92,88 \text{ (коп.)}$$

Рентабельність продаж:

$$P_{\text{п}} = \frac{\text{ПРч}}{\text{ЧД}} \times 100\% \quad (3.27)$$

$$P_{\text{п}} = \frac{281,06}{4812,73} \times 100\% = 5,84 \%$$

Рентабельність продукції:

$$P_{\text{пр}} = \frac{\text{ПР}}{\text{ПВ}} \times 100\% \quad (3.28)$$

$$P_{\text{пр}} = \frac{342,8}{4470,0} \times 100\% = 7,67\%$$

Отже, результати розрахунків свідчать про можливість впровадження даного заходу. Розрахуємо вплив встановлення програмного забезпечення «Ydistri» на основні показники діяльності ТОВ Торговий дім «Господар» табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Вплив встановлення програмного забезпечення «Ydistri» на основні показники діяльності ТОВ Торговий дім «Господар»**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	4667,10	4812,73	145,63	3,12
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	4335,0	4470,0	134,98	3,11
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	332,1	342,8	10,65	3,21
4. Чистий прибуток	тис. грн.	272,32	281,06	8,74	3,21
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,88	92,88	0	0
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,83	5,84	0,01	x
7. Рентабельність продукції	%	7,66	7,67	0,01	x

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, проаналізувавши результати, наведені в табл. 3.12, можна зробити висновок що захід зі встановлення програмного забезпечення для управління запасами «Ydistri» може бути рекомендованим до впровадження, оскільки чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте на 145,63 тис. грн., а його проектне значення становитиме 4812,73 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, зростуть на 3,11% і будуть складати 4470,0 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 10,65 тис. грн. і складе 342,8 тис. грн. В проектному році чистий прибуток зросте

на 3,21% і складе 281,06 тис. грн., що на 8,74 тис. грн. більше, порівняно з базовим роком. Рентабельність діяльності (продаж) і рентабельність продукції зросте на 0,01%.

### **3.4. Вплив запропонованих заходів щодо посилення стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар»**

Отримані результати економічної ефективності запропоновані у п.п.3.2 та 3.3. використовуємо для розрахунку сумарного впливу на результати діяльності ТОВ Торговий дім «Господар» (табл. 3.13).

*Таблиця 3.13*

#### **Очікувані результати від впровадження заходів**

Показник	Одиниці виміру	Назва заходу		Разом
		Розробка веб-сайту	Програмне забезпечення «Ydistri»	
1	2	3	4	5
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	246,43	145,63	392,06
Приріст повних витрат	тис. грн.	227,86	134,98	362,84
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	18,57	10,65	29,22
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	15,23	8,74	23,97

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, загальні витрати на впровадження запропонованих заходів становитимуть 53,3 тис. грн., а додатковий дохід, що отримає ТОВ Торговий дім «Господар», в разі їх реалізації, складе 392,06 тис. грн. Зростання прибутку від

реалізації прогнозується на рівні 29,22 тис. грн., а чистого прибутку – 23,97 тис. грн.

На основі даних, що наведені в табл. 3.13, розрахуємо показники ефективності запропонованих заходів.

Для початку, визначимо загальну суму інвестицій, що необхідні для реалізації запропонованих заходів:

$$ПІ = 7,98 + 4,72 = 12,7 \text{ тис. грн.}$$

Чистий генерований грошовий потік рівний додатковому чистому прибутку від реалізації продукції і складає:

$$ЧГП = \Delta Pr_{ч} = 23,97 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо суму нинішніх вартостей ( $\sum NB$ ) за весь життєвий цикл проектів, за умови, що ставка дисконтування буде рівна 12%:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = 23,97 * (0,893 + 0,797 + 0,712 + 0,636 + 0,567) = 23,97 * 3,605 = 86,41 \text{ тис.}$$

грн.

Розрахуємо чисту нинішню вартість (ЧНВ) та середню нинішню вартість ( $NB_{cp}$ ):

$$ЧНВ = \sum NB - ПІ = 86,41 - 12,7 = 73,71 \text{ тис. грн.}$$

$$NB_{cp} = 86,41 / 5 = 17,28 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо дисконтовий (гарантований) термін окупності інвестицій:

$$T_r = 12,7 / 17,28 = 0,73 \text{ року} < 5 \text{ років}$$

А також недисконтований період повернення інвестицій:

$$T_{нд} = 12,7 / 23,97 = 0,53 \text{ року}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = 73,71 / 12,7 = 5,8 > 0$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = 86,41 / 12,7 = 6,8 > 1$$

Основні показники ефективності запропонованих заходів наведено в табл. 3.14.

## Основні показники ефективності запропонованих заходів

Показник	Одиниці виміру	Назва заходу		Всього
		Розробка веб-сайту	Програмне забезпечення «Ydistri»	
1	2	3	4	5
Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	7,98	4,72	12,7
Додатковий прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	18,57	10,65	29,22
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	15,23	8,74	23,97
Сума нинішніх вартостей	тис. грн.	54,9	31,51	86,41
Чиста нинішня вартість	тис. грн.	46,92	26,79	73,71
Термін окупності недисконтований	роки	0,52	0,54	0,53
Термін окупності дисконтований	роки	0,73	0,75	0,73
Індекс доходності		5,88	5,67	5,80
Індекс прибутковості		6,88	6,67	6,80

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, проаналізувавши результати, що наведені в табл. 3.4, можна зробити висновок, що комплекс заходів може бути рекомендованим до впровадження, оскільки дозволить ТОВ Торговий дім «Господар» збільшити ефективність маркетингового комплексу, збутових та управлінських рішень і, таким чином, позитивно вплине на розвиток маркетингової, науково-технічної і фінансової складових стратегічного потенціалу підприємства.

Розрахуємо загальний вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ Торговий дім «Господар» табл. 3.15.

**Вплив заходів на основні показники діяльності ТОВ Торговий дім  
«Господар»**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне +/-	відносне %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	4667,10	5059,16	392,06	8,40
Повні витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	4335,00	4697,84	362,84	8,37
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	332,10	361,32	29,22	8,80
Чистий прибуток	тис. грн.	272,32	296,29	23,97	8,80
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,88	92,85	-0,03	-0,03
Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,83	5,85	0,02	x
Рентабельність продукції	%	7,66	7,69	0,03	x

*Джерело: розроблено автором.*

Можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів позитивно відобразиться на основні економічні показники діяльності ТОВ Торговий дім «Господар», оскільки виручка від реалізації зросте на 8,40 % і становитиме 5059,16 тис. грн. Прибуток від реалізації зросте до 361,32 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 23,97 тис. грн. і складе 296,29 тис. грн. Помітним буде зростання рентабельності діяльності на 0,02 % і рентабельності продукції на 0,03%. Повні витрати на реалізацію продукції зростуть на 8,37 %.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі було опрацьовано теоретичний матеріал: проаналізовано визначення терміну «стратегічний потенціал підприємства», досліджено його складові. Аналіз структурних елементів потенціалу та підходів до їх оцінювання показав, що наукова спільнота не має єдиного погляду на перелік складових і показників, тому їх вибір залежить від виду діяльності підприємства.

Основним видом діяльності ТОВ Торговий дім «Господар» є торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства відбувалась за допомогою SPACE-аналізу та експертної оцінки з розрахунком інтегрального показника кожного структурного складового. Результати SPACE-аналізу показали, що підприємству необхідно дотримуватись стратегії конкуренції. Відповідно до цієї стратегії, підприємству було рекомендовано зосередитись на захисті наявних конкурентних позицій та збільшенні конкурентних переваг. Оцінювання складових потенціалу за допомогою інтегрального показника показало, що маркетинговий, науково-технічний і фінансовий потенціали ТОВ Торговий дім «Господар» мають найнижчі показники розвитку. На основі отриманих результатів підприємству було рекомендовано зосередитись на залученні додаткових кредитних коштів, розробці партнерських програм з іншими учасниками ринку, а також перегляді рекламної стратегії і методів просування для підвищення ефективності маркетингового комплексу.

Для посилення стратегічного потенціалу ТОВ Торговий дім «Господар» було запропоновано заходи, які сприятимуть подальшому розвитку підприємства в умовах глобальної цифровізації світу і жорсткої конкуренції на ринку будівельних матеріалів. Перша пропозиція – розробка веб-сайту з онлайн каталогом, який дозволить розширити ринки збуту, зменшити витрати на просування, підвищити ефективність маркетингового комплексу, налагодити міцні зв'язки з покупцями. Такий захід є доцільним, адже ТОВ Торговий дім «Господар» реалізує товари лише за рахунок фізичних офлайн-магазинів, використовуючи застарілі види

просування. Для ефективного управління запасами підприємства було запропоновано встановити програмне забезпечення «Ydistri», яке дозволяє автоматично визначати неліквідні запаси і перерозподіляти їх між торговими точками для підвищення показників збуту.

У якості рішень, які позитивно вплинуть на показники прибутковості, сприятимуть розширенню збутової мережі ТОВ Торговий дім «Господар» на ринок В2В, а також встановленню міцних довгострокових зв'язків з авторитетними учасниками ринку будівельних та ремонтних послуг, було запропоновано налагодити партнерство з ТОВ «Міський житловий центр» і приватними підприємствами, що здійснюють ремонти «під ключ».

Заходами для впровадження було обрано розробку веб-сайт з онлайн каталогом і встановити програмне забезпечення для ефективного управління запасами «Ydistri». Витрати на впровадження заходів склали 33,3 тис. грн. і 20 тис. грн. відповідно.

Провівши розрахунки та проаналізувавши їх результати, було виявлено, що обидва заходи можуть бути рекомендовані до впровадження, оскільки вони позитивно вплинуть на прибутковість та рентабельність діяльності підприємства.

За рахунок розробки веб сайту, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 5,28% і становитиме 4913,5 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, відповідно, також зростуть і будуть складати 4562,8 тис. грн. В проектному році чистий прибуток складе 287,6 тис. грн., що на 15,23 тис. грн. більше, порівняно з базовим роком. Рентабельність діяльності (продаж) зросте на 0,02 %, а рентабельність продукції– на 0,03 %.

Завдяки встановленню програмного забезпечення «Ydistri», чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте на 145,63 тис. грн. Відбудеться незначне зростання витрат на виробництво і реалізацію продукції на 2,29%. Прибуток від реалізації продукції складе 342,8 тис. грн., а чистий прибуток зросте на 3,21% і складе 281,06 тис. грн. Рентабельність діяльності (продаж) і рентабельність продукції зросте на 0,01%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 22–25.
2. Азарова А. О. Математичні моделі та методи управління стратегічним потенціалом підприємства : монографія. Вінниця: ВНТУ. 2012. 168 с.
3. Аристархов П. В. Развитие концепции экономического потенциала предприятия в разрезе целевого подхода. Экономика и управление: проблемы и решения. URL: <http://sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/624-2012-01-17-14-09-52> (дата звернення 15.12.2021.)
4. Аронова В. В. Чинники розвитку маркетингової діяльності на підприємстві. Маркетинг: теорія і практика: збірник наукових праць, 2008. №14. С. 32–35.
5. Бабина О. Є. Багатовимірність прояву результатів формування та реалізації екологічної складової потенціалу підприємства. Проблеми економіки. 2013. № 1. С. 197–204.
6. Багорка М. О. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. Економіка АПК. 2010. № 6. С 17–23 .
7. Баламут Г. С. Методи стратегічного аналізу діяльності підприємств. Молодий вчений. 2015. № 4. С 46-49.
7. Бережна І. Ю. Теоретико-економічні підходи до обґрунтування змісту інвестиційного потенціалу. Держава та регіони. 2010. №6. С. 253 – 258.
8. Берлінг Р. З. Еколого-економічний потенціал підприємства, його суть та значення у виробничо-господарській діяльності підприємства. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 33 –38.
9. Білошкурський М. В. Шляхи підвищення ефективності майновим потенціалом підприємства. URL:[http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/1684/1/upravlinnya\\_potencialom.pdf](http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/1684/1/upravlinnya_potencialom.pdf). (дата звернення 15.12.2021.)
10. Будівельна Україна. URL: <https://www.ua-bud.com.ua/tendants-rinku-budvelnih-mater-al-v-kurs-na-mportozam-schennya/> (дата звернення 17.12.2021.)

11. Булонська В. І. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємств у ході формування стратегічних переваг. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. №19.2. С. 150–155.

12. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ, 2004. 400 с.

13. Веклич О. О. Механізм впливу екологічних стандартів на конкурентоспроможність. Науковий вісник: Екологізація економіки як інструмент сталого розвитку в умовах конкурентного середовища. НЛТУУ. 2005. №15.6. С. 71–78.

14. Волков А. И. Управление имущественным потенциалом машиностроительных предприятий на основе стоимостного подхода: автореф. дис. канд. экон. наук. М., 2011. 24 с.

15. Геращенко І. С. Економічна сутність категорії "стратегічний потенціал підприємства. Аргосвіт. 2013. №3. С. 45–48.

16. Глушенкова А. А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. №4(18). С.100–106.

17. Гнатушенко В. В. Управління конкурентним потенціалом підприємств : автореф. дис... д-ра экон. наук. Донецьк: ДНУ. 2006. 38с.

18. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. URL: <http://intkonf.org> (дата звернення 17.12.2021.)

19. Гордієнко Л. Ю. Семантичний аналіз сутності стратегічного потенціалу підприємства як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки. Коммунальное хозяйство городов. 2006. № 71. С.151–157.

20. Гребенюк Г. М. Комплексний підхід до планування та підбору персоналу підприємств залізничного транспорту. Проблеми економіки транспорту : тези доп. XV Міжнар. науково- практ. конф., м. Дніпро, 20-21 квіт. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 64-65.

21. Гросул В. А. Основні підходи до визначення поняття «потенціал підприємства». Економічні стратегії і перспективи розвитку сфер торгівлі та послуг. Х.: ХДУХТ. 2008. № 2 (8). 165 с.

22. Державна служба статистики України URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення 22.12.2021.)

23. Динаміка цін на будівельні матеріали URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/glidz-ukraina-dinamika-tsin-na-budivelnimateriali/> (дата звернення 22.12.2021.)

24. Залюбовська С. С. Методологія визначення потенціалу підприємств як основного елемента залучення капітальних вкладень. Ефективна економіка. 2011. №11. С. 45-50.

25. Зарубіна І. В. Структура економічного потенціалу підприємства. Коммунальное хозяйство городов. 2005. № 65. С. 329–334.

26. Ігнат'єва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. Київ. 2006. 45 с.

27. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. К : Знання України. 2005. – 250 с.

28. Калініченко О. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості збірник науково-практичних статей. 2011. №33. С.181–186.

29. Ковач М. Й. Формування стратегічного потенціалу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. №. 23.С. 207-212.

30. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства. Економіка, організації і управління підприємством. Харків. 2005. 18 с.

31. Кравченко Н. В. Потенціал підприємства. URL: [kntu.net.ua/index.php/ukr/folder\\_str/download/2712](http://kntu.net.ua/index.php/ukr/folder_str/download/2712) (дата звернення 22.12.2021.)

32. Крайнюченко О. Ф. Гар-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. №13. С. 61-65.

33. Краснокутська Н. С. Вартісна оцінка потенціалу підприємств торгівлі: зміст і порядок проведення. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ. 2009. №. 1 (9). С. 382 –388.

34. Краснокутська Н. С. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії. Вісник Київ. нац. торг.екон. ун ту. 2008. №5. С. 54–64.

35. Краснокутська Н. С. Методологічні основи оцінювання реалізації потенціалу підприємства. Академічний огляд. Дніпропетровськ : Дн. ун-т екон. та права, 2010. №1 (32). С. 67–73.

36. Краснокутська Н. С. Особливості ресурсного потенціалу торговельних підприємств України (емпіричний аналіз). Схід. 2010. №2 (102). С. 14–20.

37. Краснокутська Н. С. Особливості формування потенціалусучасних підприємств. Конкурендоздатність територій і підприємств у взаємозалежному світі : матер. VII всеукр. наук.-практ. конф., 2–3 березня 2005 р. : тези допов. Донецьк :Донецький економіко-гуманітарний інститут, 2005. С. 218 –219.

38. Краснокутська Н. С. Фінансовий потенціал в торгівлі: проблеми та перспективи розвитку за умов глобалізації. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : матер. міжнар. наук.-практ. конф., 20 листопада 2008 р. : тези допов. К. : КНТЕУ, 2008. С. 193–194.

39. Краснокутська Н. С. Формування стратегічного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ, 2007. Вип. 2 (6). С. 113–120.

40. Краснокутська Н. С. Особливості дослідження синергічних видів потенціалу торговельних підприємств. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. 2010. № 6(109). С. 113–117.

41. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. 2012. 322 с.

42. Курінна О. В. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємств. Науковий вісник Академії муніципального управління. 2014. №1. С. 161-171.

43. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия как экономическая категория. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інститут КНТЕУ. №2. 2012. С. 380–385.

44. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства промисловості: формування, оцінка, управління. Вісник СумДУ. 2007. №1. Т.2. С. 63–71.

45. Лойко В. В. Методичні аспекти регіональної діагностики рівня економічної безпеки. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2013. №2.

46. Маркіна І. А. Практика формування системи управління кадровим потенціалом. Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. Ч. 2. С. 197–199.

47. Метеленко Н. Г. Виробничий потенціал як фактор забезпечення розвитку внутрішнього господарського механізму промислових підприємств. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=261> (дата звернення 7.01.2022.)

48. Минаева О. А. Структурные элементы экономического потенциала организации. Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: Волгоград: Изд-во ВолгГТУ. 2006. №13.

49. Мізюк Б. М. Потенціал підприємства: рушійні сили його формування та перетворення. Економіка і управління. 2010. № 3. С. 31–39.

50. Нужний К. М. Сутність та структурні елементи економічного потенціалу підприємства. Наукова індустрія європейського континенту: Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2017. Том 5. С.151–154.

51. Отенко І. П. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. БізнесІнформ. №9. 2014. С. 302-307.

52. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: автореф. дис. ... д-р екон. наук: Харків :ХНЕУ. 2016. – 32 с.

53. Парацій О. Аналіз фінансового потенціалу підприємства. Наукові записки. Тернопіль : Економічна думка. 2015. №. 14. С. 84–86.

54. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 302 с.

55. Пушкарьов В. В. Дослідження економічного потенціалу підприємства [URL:https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.11.html](https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.11.html) (дата звернення 22.12.2021.)

56. Рудика О. В. Інноваційний потенціал та оцінка його стану на підприємстві Економіка розвитку. 2014. №1 (29). –С. 82–88. С. 150–155.

57. Смолін І. В. Моделі стратегічного управління та умови їх застосування. Статистика України. 2013. № 4 (23). С. 52-55.

58. Сущенко О. А. Формування стратегічно-потенціалу підприємства. Східноукраїнський національний університет імені Володимир Даля. Луганськ, 2002. 20 с.

59. Український ринок будівництва і будівельних матеріалів [URL:https://sostav.ua/publication/ukra-nskij-rinok-bud-vnitstva-bud-velnikh-mater-al-v-89437.html](https://sostav.ua/publication/ukra-nskij-rinok-bud-vnitstva-bud-velnikh-mater-al-v-89437.html) (дата звернення 22.12.2021.)

60. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К. :КНЕУ, 2014. 316 с.

61. Чернега В. В. Теоретичні та практичні аспекти визначення підприємницького потенціалу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну : зб. наук. пр. – К. : КНУТД, 2015. С. 15–19.

62. Чернега В. В. Теоретичні та практичні аспекти визначення підприємницького потенціалу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну : зб. наук. пр. К. : КНУТД, 2015. С. 15–19.

63. Шаповал П. О. Стратегічний потенціал підприємства: структура та формування. Торгівля і ринок України : зб. наук. пр. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2012. № 18. С. 277–282.

64. Шаповал П. О. Стратегічний потенціал підприємства: структура та формування. Торгівля і ринок України : зб. наук. пр. Донецьк : ДонДУЕТ, 2014. № 18. С. 277–282.

65. Шевченко А. Теоретичні підходи до визначення потенціалу підприємства. Наукові записки. 2006. № 15. С. 87–89.
66. Як ринок будівельних матеріалів відреагував на карантин. Думки експертів URL: [http://propertytimes.com.ua/mnenie/yak\\_rinok\\_budivelnih\\_materialiv\\_vidreaguvav\\_na\\_karantin\\_dumki\\_ekspertiv](http://propertytimes.com.ua/mnenie/yak_rinok_budivelnih_materialiv_vidreaguvav_na_karantin_dumki_ekspertiv) (дата звернення 7.01.2022.)
67. Яшкіна Н. В. Оцінка бізнесу: Навчальний посібник. К.: Алетра, 2010. 440 с.
68. Business Capability Analysis: How to analyze capabilities. Capstera. URL: <https://www.capstera.com/business-capability-analysi> (дата звернення 05.01.2022.)
69. Egorhin A. P. (2017), “Strategic management”. М: Infra-M, pp. 290.
70. Litvak B.G. (2016), “Strategic Management”. М: Uright, pp. 507.
71. Maslak, O.I., Bezruchko, O.O. (2013), “Features evaluating the economic potential of the enterprise in terms of cyclical fluctuations”, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzhen', vol. (1), pp. 121-127.
72. Porter M. U. (2016), “Competitive advantage: how to achieve high results and ensure its sustainability”, М: Alpina Publisher, pp. 716.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Баланс ТОВ Торговий дім «Господар» 2019 р.

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3
<b>I. Необоротні активи</b>		
Нематеріальні активи:	–	8,0
первісна вартість	–	8,0
накопичена амортизація	–	–
Незавершені капітальні інвестиції	–	–
Основні засоби:	–	–
первісна вартість	–	–
Знос	–	–
Довгострокові біологічні активи:	–	–
первісна вартість	–	–
накопичена амортизація	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	–	–
інші фінансові інвестиції	–	–
Інші необоротні активи	–	–
<b>Усього за розділом I</b>	–	8,0
<b>II. Оборотні активи</b>		
Запаси	385,6	773,3
в т. ч. готова продукція	–	–
Поточні біологічні активи	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1,6	39,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	1,2	0,8
у тому числі з податку на прибуток	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	–	–
Поточні фінансові інвестиції	318,6	281,5
Гроші та їх еквіваленти	1,0	44,1
Витрати майбутніх періодів	–	–
Інші оборотні активи	–	5,6
<b>Усього за розділом II</b>	708,0	1144,4
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	–	–
<b>Баланс</b>	708,0	1152,4

<b>Пасив</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>
<b>Власний капітал</b>		
Зареєстрований (пайовий) капітал	40,0	40,0
Додатковий капітал	–	8,0
Резервний капітал	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	209,6	573,3
Неоплачений капітал	–	–
<b>Усього за розділом I</b>	<b>249,6</b>	<b>621,3</b>
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	–	–
<b>Усього за розділом II</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>III Поточні зобов'язання</b>		
Короткострокові кредити банків	–	–
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	–	–
за товари, роботи, послуги	330,2	321,2
за розрахунками з бюджетом	116,0	185,4
за у тому числі з податку на прибуток	116,0	185,4
за розрахунками зі страхування	4,2	6,7
за розрахунками з оплати праці	8,0	17,8
Доходи майбутніх періодів	–	–
Інші поточні зобов'язання	–	–
<b>Усього за розділом III</b>	<b>458,4</b>	<b>531,1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Баланс</b>	<b>708,0</b>	<b>1152,4</b>

## Звіт про фінансові результати ТОВ Торговий дім «Господар» за 2019 р.

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4808,1	2320,4
Інші операційні доходи	–	–
Інші доходи	–	–
<b>Разом доходи</b>	<b>4808,1</b>	<b>2320,4</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3796,8	1942,2
<b>Інші операційні витрати</b>	–	–
Інші витрати	396,4	51,8
<b>Разом витрати</b>	<b>4193,2</b>	<b>1994,0</b>
Фінансовий результат до оподаткування	614,9	326,4
Податок на прибуток	110,7	58,8
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	<b>504,2</b>	<b>267,6</b>

## Баланс ТОВ Торговий дім «Господар» 2020 р.

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3
<b>I. Необоротні активи</b>		
Нематеріальні активи:	8	8
первісна вартість	8	8
накопичена амортизація	–	–
Незавершені капітальні інвестиції	–	–
Основні засоби:	–	–
первісна вартість	–	–
Знос	–	–
Довгострокові біологічні активи:	–	–
первісна вартість	–	–
накопичена амортизація	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	–	–
інші фінансові інвестиції	–	–
Інші необоротні активи	–	–
<b>Усього за розділом I</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>		
Запаси	773,3	773,8
в т. ч. готова продукція	–	–
Поточні біологічні активи	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	39,1	276,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	0,8	–
у тому числі з податку на прибуток	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	–	–
Поточні фінансові інвестиції	281,5	–
Гроші та їх еквіваленти	44,1	47
Витрати майбутніх періодів	–	–
Інші оборотні активи	5,6	–
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1144,4</b>	<b>1097</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Баланс</b>	<b>1152,4</b>	<b>1105</b>

<b>Пасив</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>
<b>Власний капітал</b>		
Зареєстрований (пайовий) капітал	40,0	40,0
Додатковий капітал	8,0	8,0
Резервний капітал	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	573,3	865,2
Неоплачений капітал	–	–
<b>Усього за розділом I</b>	<b>621,3</b>	<b>913,2</b>
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	–	–
<b>Усього за розділом II</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>III Поточні зобов'язання</b>		
Короткострокові кредити банків	–	–
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	–	–
за товари, роботи, послуги	21,2	112,8
за розрахунками з бюджетом	185,4	61
за у тому числі з податку на прибуток	185,4	55,5
за розрахунками зі страхування	6,7	3
за розрахунками з оплати праці	17,8	15
Доходи майбутніх періодів	–	–
Інші поточні зобов'язання	–	–
<b>Усього за розділом III</b>	<b>531,1</b>	<b>191,8</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Баланс</b>	<b>1152,4</b>	<b>1105</b>

## Звіт про фінансові результати ТОВ Торговий дім «Господар» за 2020 р.

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4667,1	4808,1
Інші операційні доходи	–	–
Інші доходи	–	–
<b>Разом доходи</b>	4667,1	4808,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3863	3796,8
<b>Інші операційні витрати</b>	–	–
Інші витрати	472	396,4
<b>Разом витрати</b>	4335	4193,2
Фінансовий результат до оподаткування	332,1	614,9
Податок на прибуток	59,8	110,7
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	272,3	504,2