

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА»**

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студента 4 курсу 20 групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського)  
рівня

Лобача  
Дмитра Сергійовича

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамірний  
Ігор Миколайович

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамірний  
Ігор Миколайович

**Київ 2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Зміст, основні завдання і базова модель стратегічного управління .	6
1.2. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства....	10
1.3. Методичні основи управління стратегічним розвитком на підприємстві.....	17
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» .....	24
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр-к».....	24
2.2. Аналіз системи стратегічного управління в компанії.....	29
2.3. Контроль за реалізацією стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр К» ....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» .....	35
3.1. Обґрунтування альтернативних напрямів вдосконалення стратегії досліджуваної компанії .....	35
3.2. Формування напрямів ресурсного забезпечення стратегічного розвитку компанії.....	37
3.3. Вплив реалізації на планові показники діяльності ТОВ «Епіцентр К».....	43
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Необхідність розробки і реалізації стратегічного управління і управління реалізацією стратегії підприємствами диктується нестабільністю зовнішнього середовища, підвищенням темпів її економічних і соціальних змін, які значно перевершують швидкість відповідної реакції господарюючих суб'єктів. У цих умовах система управління потребує вирішення виникаючих проблем здійснення адекватних відповідей підприємства на зміни зовнішнього і внутрішніх середовищ на основі корекції тенденцій соціально-економічного розвитку, так і реалізації намічених стратегічних орієнтирів результативності в рамках єдиної системи управління компанією виходячи з сформованих базової і функціональних стратегічного управління підприємством. Все це й зумовило актуальність даної теми.

Питаннями впровадження управління стратегічним розвитком на різних підприємствах приділяється багато уваги у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. У розробку питань організації та удосконалення управління стратегічним розвитком компаніями і підприємствами вагомий внесок зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Л. Г. Агафонова, О. Є. Агафонова, Л. І. Нечаюк, Х. Й. Роглев, В. К. Федорченко, Г. Б. Мунін, С. І. Байлик, В. І. Карсекін та ряд інших. Однак попри постійне і всебічне вивчення проблем управління стратегічним розвитком на підприємствах чимало питань залишається невирішеними, зокрема недостатньо розглянуто можливості використання зарубіжного досвіду управління реалізацією стратегії для України.

**Мета** даної роботи полягає у формуванні теоретичних і методичних підходів до управління стратегічним розвитком підприємства.

Відповідно до визначеної мети поставлено і вирішено такі **завдання**:

1. Вивчити зміст, основні завдання і базову модель стратегічного управління.

2. З'ясувати особливості управління стратегічними розвитком підприємства.
3. Розглянути методичні основи стратегічного управління розвитком підприємства.
4. Проаналізувати систему стратегічного управління в ТОВ «Епіцентр К».
5. Дослідити процес здійснення контролю за реалізацією управлінської стратегії розвитку в ТОВ «Епіцентр К».
6. Обґрунтувати напрями удосконалення процесу управління стратегічним розвитком в компанії.
7. Оцінити ефективність впливу розроблених заходів на планові показники діяльності компанії.

**Об'єктом** дослідження є процес стратегічного управління розвитком компанії.

**Предметом** дослідження є теоретико-методологічні та науково-методичні засади реалізації та контролю за реалізацією управління стратегічним розвитком компанії.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження для вирішення використовувались: метод наукової абстракції, діалектичний метод дослідження процесів і явищ у їхньому взаємозв'язку й розвитку, системно-структурний аналіз; методи групувального аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** є праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, інформаційні ресурси Internet, а також фінансова та оперативна звітності досліджуваного підприємства за останні 3 роки).

**Структура та обсяг роботи.** Дана робота складається з вступу, трьох розділів, які поділяються на підрозділи, загальних висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 50 сторінок. Робота налічує 26 таблиць, 4 рисунки. Список використаних джерел містить 40 найменувань.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Зміст, основні завдання і базова модель стратегічного управління

В силу складності і багатогранності категорії «стратегічний розвиток» існує велика кількість її різноманітних трактувань. Найбільш часто використовується визначення, згідно з яким стратегічний розвиток – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення перспективних цілей, який підприємство визначає для себе самостійно в рамках своєї політики.

Поняття «стратегічний розвиток підприємства» тісно корелюється з поняттям «потенціал підприємства», яке можна визначити як сукупність знаходяться в його розпорядженні стратегічних ресурсів, що визначають можливості, обмеження та перспективи діяльності. Звідси можна сформулювати визначення стратегії – інструмент формування майбутнього якісно нового потенціалу підприємства, за допомогою якого воно буде в змозі досягти поставлені цілі. Це свого роду об'єднуючий механізм цілей, можливостей (потенціалу) і умов зовнішнього середовища підприємства. Вона базується на цілях бізнесу і визначає засоби, за допомогою яких підприємство може трансформувати свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами, що впливають на нього ззовні [3].

Стратегічний розвиток складається з дій і підходів управлінського персоналу до досягненню запланованих показників діяльності підприємства. Всі менеджери підприємства беруть участь в процесі і здійсненні стратегії. Загалом стратегічний розвиток представляє сукупність конкретних дій, сформульованих як план управління підприємством, який спрямований на зміцнення його позицій на ринку, задоволення споживачів і досягнення

поставлених цілей. Цей план охоплює всі основні функції управління (планування, організація, контроль, мотивація) і види діяльності компанії.

Створення стратегічного розвитку означає комплексну ув'язку бізнес-рішень і конкурентних дій, необхідних для досягнення успіху, в єдине ціле по компанії, а також по її структурних підрозділах.

Здійснення стратегічного розвитку представляє комплекс активних дій, які сприяють підвищенню ділової активності підприємства. Дані дії охоплюють організаційну та фінансову сфери, розробку та реалізацію політики компанії за основними видами її діяльності, створення корпоративної культури, мотивації та керівництва всім, що призведе до досягнення необхідних результатів.

Створення і здійснення стратегічного розвитку включає наступні основні завдання:

1. Визначення виду підприємницької (комерційної) діяльності організації та основних стратегічних напрямків її розвитку (загальні цілі та довгострокові напрямки розвитку).
2. Перевтілення загальних цілей в ефективні напрямки роботи.
3. Вміла (професійна) організація реалізації плану для досягнення ефективних показників (результатів) діяльності.
4. Ефективна реалізація обраної стратегії.
5. Оцінка проведеної роботи, аналіз ринкової ситуації, внесення змін у довгострокові головні вектори діяльності, мету та стратегії для її досягнення на підставі минулого досвіду, нових умов, ідей чи можливостей.

Сукупність місії, цілей і стратегій їх досягнення, сформульованих (розроблених) менеджерами на різних організаційних рівнях управління, складають стратегічний план підприємства (корпорації) [12].

Стратегічним баченням прийнято називати розуміння менеджером, якими видами діяльності підприємство може займатися, а також його бачення довгострокового курсу розвитку підприємства. Менеджер не може бути ефективним лідером і розробником стратегії без ясної концепції ведення

свого бізнесу, в тому числі: яким видом підприємницької діяльності займатися, яку довгострокову конкурентну ринкову позицію вибрати.

Вихідною точкою організації підприємницької діяльності є визначення товарів та послуг, якими займатиметься підприємство, так як без попиту на них немає бізнесу. Продукти та послуги стають бізнесом, коли вони задовольняють бажання і потреби покупець. Купівельні групи, в свою чергу, показують. На які типи конкретних покупців орієнтується підприємство при організації конкретного бізнесу. Технологічне і функціональне виконання характеризує ланцюжок «промислове виробництво – розподіл» продукції (послуг) при реалізації конкретного бізнесу.

Бізнес визначається повністю трьома показниками: які (в чому), чиї і як задовольняти потреби.

При визначенні місії компанії зазвичай використовуються точні формулювання для опису даної ситуації щодо її клієнтів, ринку і технологій, які в той же час повинні бути достатньо гнучкими, щоб включати в подальшому опис можливого розширення його діяльності та освоєння нових сфер бізнесу. Диверсифіковані компанії формулюють свою місію і визначають сфери діяльності в більш загальному вигляді, ніж вузько спеціалізовані. При цьому поняття «загальне» і «детальне» визначення є відносними.

При формулюванні місії підприємства (корпорації, фірми) особливе місце відводиться її визначенню для ключових (наукові дослідження і розробки, маркетинг, фінанси) і забезпечуючих підрозділів (трудові ресурси, інформаційні системи та ін.). При такому підході до визначення місії кожен підрозділ кожен підрозділ може більш ефективно сприяти успіху підприємства за рахунок узгоджених стратегічних установок, що визначають внесок кожного з них для реалізації місії та розвитку підприємства в цілому.

Добре обґрунтована і правильно сформульована місія компанії має дієву управлінську цінність, яка полягає у наступному:

- 1) формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани компанії щодо її подальшого розвитку і процвітання;
- 2) знижує ризик неефективного управління та прийняття необґрунтованих рішень;
- 3) висловлює спільні цілі підприємства і слугує працівникам стимулом до хорошого виконання роботи;
- 4) допомагає менеджерам середньої ланки формулювати завдання, цілі та прагнення підрозділів, поєднуючи основну політику підрозділів з політикою і напрямком розвитку всієї компанії;
- 5) полегшує підготовку компанії до майбутнього.

Визначення та формулювання цілей перекладає стратегічне бачення та напрями розвитку в конкретний бажаний результат, пов'язаний з виробничо-збутовою (та іншою) діяльністю підприємства, якого воно повинно досягти під керівництвом управлінського апарату в результаті організації та реалізації ефективного управління [16].

Акцентування уваги керівництва на досягненні необхідних фінансових результатів має здійснюватися з урахуванням одночасного проведення аналізу необхідності стратегічних змін у діяльності підприємства (зниження витрат, активізації інноваційної діяльності, поліпшення маркетингової діяльності та ін.).

Стратегічні цілі важливі ще з однієї причини – вони відображають стратегічний намір підприємства, розрахований на довгострокову перспективу. Стратегічний намір – це слідування підприємства певним довгостроковим стратегічним цілям і концентрація стратегічних зусиль на досягнення цих цілей.

Вміло кероване підприємство, чії стратегічні цілі набагато перевищують його поточні можливості, потенційно є більш конкурентним, ніж підприємство з невимогливими стратегічними намірами і високими поточними результатами.



Щоб намічені цілі служили інструментом для стимулювання підприємства у використанні всього потенціалу, вони повинні бути важкими (вимагають напружених зусиль), але досяжними. При формулюванні цілей керівники повинні оцінити рівень продуктивності, який планується досягнути в сформованих (очікувані) зовнішніх умовах, і рівень продуктивності, який може досягти підприємство з врахуванням його прогнозованих можливостей.

В межах стратегічного управління повинні використовуватися як довгострокові, так і короткострокові цілі, що визначають відповідно перспективу розвитку підприємства, з одного боку, і дозволяють внести необхідні корективи в довгострокові цілі на основі одержуваних результатів досягнення короткострокових цілей, з іншого.

Для розвитку стратегічного мислення менеджерського корпусу планові показники (цілі) повинні бути встановлені не тільки для підприємства в цілому, але і для кожного структурного підрозділу, кожної товарної групи, а також функціональних і забезпечуючих підрозділів [13]/

Встановлення цілей є процесом, що проходить всередині підприємства (корпорації) зверху вниз і службовцям менеджерам нижніх рівнів управління орієнтиром у виконанні ними і співробітниками їх підрозділів своїх завдань для досягнення загальних цілей підприємства (корпорації).

Формулювання цілей зверху вниз дозволяє орієнтувати підрозділи всіх рівнів на виконання стратегічних планів та завдань, які впливають з показників, встановлених для підприємства в цілому.

## **1.2. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства**

З точки зору оптимізації бізнесу, стратегічний розвиток являє собою сукупність рішень, що відображають реакцію організації на зовнішні і внутрішні умови. Розуміння стратегічного розвитку як позиції, співвідношення організації з тим, що називають «зовнішнім середовищем»,

роблять стратегію посередником цих взаємин. Фактори впливу зовнішнього середовища поділяють на фактори далекого навколишнього середовища і фактори ближнього, безпосереднього оточення.

При цьому, градацію факторів зовнішнього середовища, що впливають на стратегічний розвиток, можна представити наступним чином:

- політичні фактори;
- економічні умови (розвиток економіки, економічні санкції, сегментація ринку);
- законодавча політика;
- соціально-культурні фактори (рівень доходів, споживання, розвитку суспільства і його структура, демографічна ситуація);
- фактори науково-технічного впливу (досягнення науки і техніки, перспективи їх розвитку);
- фактори ближнього зовнішнього середовища (поведінка потенційних клієнтів, партнерів, конкурентів, привабливість галузі організації, громадянська позиція, ділова активність).

Зовнішнє середовище характеризується непередбачуваністю, постійною мінливістю, вона може надавати найбільші негативні наслідки на діяльність організації, за допомогою законодавства, бюджетної, податкової, фінансово-кредитної політики [16].

Вплив зовнішнього середовища важко прогнозувати. Фактори загальноекономічного впливу надають конкретний вплив на життєвий цикл організації, формуючи ділову активність, роблячи залежною від тенденції розвитку економіки, тим самим визначаючи основний напрямок стратегічного розвитку компанії. Вплив соціальних факторів безпосередньо пов'язаний з вибором стратегії, оскільки вони формують попит та пропозицію кожного сегмента ринку. Фактори науково-технічного впливу надають індивідуальний вплив на стратегію організації як економічної одиниці, є основоположними у формуванні стратегічних прийомів реалізації стратегічного розвитку. Фактори впливу ближнього навколишнього

середовища тісно пов'язані зі всіма видами конкурентних стратегій і безпосередньо надають сильний вплив на їх реалізацію.

Слід аналізувати основні фактори конкурентного середовища, проводити моніторинг: чисельних показників, прибутковості ринку, визначати рівень конкуренції, перспективи конкурентної боротьби.

Враховуючи особливості впливу всіх зовнішніх факторів, стратегія розвитку передбачає не один, а кілька підходів, що забезпечують мобільність і адаптацію до всіх зовнішніх умов [3].

Визначення стратегічного розвитку як перспективи, для організації, пов'язане не тільки з ідеологією; але і з реалізацією через принципові позиції власних внутрішніх ресурсів. Внутрішні фактори, що впливають на формування стратегічного розвитку, не менш впливові, їх можна об'єднати в дві основні групи:

- стратегічний потенціал організації (перелік граничних можливостей для досягнення цілей, забезпечених складом ресурсів);
- обсяг стратегічних ресурсів організації [15].

Саме внутрішні фактори є основою формування багатьох класифікацій стратегій. Стратегічний розвиток повинен містити в собі довгострокові завдання і курс дій; при цьому, відводить провідну роль грамотному структурному розміщенню внутрішніх ресурсів організації: фінансових (гроші, необхідні для вкладення в капітальні та поточні активи), людських (працівники організації), матеріальних (земля, будівлі, приміщення, обладнання, матеріальні запаси), інтелектуальних (бази даних, секретні матеріали, ноу-хау, діючі патенти і ліцензії, логотипи і т.д.) [3].

Стратегічна перевага організації – це її місія, яка орієнтує, оптимізує внутрішні ресурси. На стратегічний розвиток впливають: особисті устремління співробітників, загальні цінності та корпоративна культура [5]. Основним фактором формування стратегічного розвитку вважається мета організації, а визначальним фактором розробки стратегії – стратегічне бачення керівництва організації, що покладається на власний досвід,

інтуїцію. Ключова мета визначає роль фінансів, маркетингу, виробництва, персоналу, тим самим об'єднуючи всі внутрішні рівні стратегії розвитку [5].

І, нарешті, стратегічний розвиток організації можна представити у вигляді інтегрованої моделі, що складається з двох мобільних елементів: стратегічного планування та стратегічного управління. Стратегічне планування – це процес визначення стратегії шляхом аналізу стратегічних позицій. Залежно від горизонту планування (короткострокових, середньострокових довгострокових цілей), формуються підходи і методики, визначаючи в кінцевому результаті вид і структуру стратегії розвитку. Стратегічне управління визначає дія організації з урахуванням досягнення цілей [27].

Стратегічний розвиток, як основа розвитку організації, повинна бути унікальною для бізнесу, повинна носити завершений характер, бути простою і лаконічною у своєму формулюванні, передбачати взаємозв'язок всіх елементів. Стратегічний розвиток повинен враховувати необхідність зворотного зв'язку, що забезпечує переформулювання початкової стратегії. Стратегічний план повинен бути, з одного боку, цілісним, з іншого – гнучким, що допускає корекцію, так як надає організації індивідуальність, а її співробітникам – чіткі орієнтири в повсякденних діях [22].

Реалізація стратегічного розвитку здійснюється за участю співробітників всіх рівнів. Стратегічне управління має стати процесом навчання, який знайомить менеджерів і службовців зі стратегічними проблемами і альтернативами для їх рішення.

Стратегічний розвиток є перехідною ланкою між місією і конкретним планом організації і відрізняється тим, що вона орієнтована на досягнення конкретних цілей, а побудова плану здійснюється на базі сформульованих стратегій [22].

Формування стратегічного розвитку не обмежується передбаченням, виділенням пріоритетів і розстановкою сил. У цьому процесі важливо враховувати все разом: і економічні ситуації, і політичні пристрасті, і

принцип періодично порушеної рівноваги, і багато іншого. Стратегія поведінки організації в ринковому середовищі повинна нести в собі можливість отримання переваг, виробляючи напрямок, що забезпечує зміцнення позицій на ринку [13].

Розроблювана стратегія підприємства (сукупність наведених вище стратегій) повинна мати внутрішню структуру, яка визначається диференціацією та структуризацією загальної стратегічної мети (цілей) розвитку підприємства на локальні, але взаємопов'язані цілі і завдання.

Класифікація стратегій представляється необхідною в силу того, що для формування і реалізації необхідної стратегії і визначення її специфіки необхідно мати класифікатори різних видів базових стратегій. Стратегія розвитку розробляється на основі базових з урахуванням специфіки діяльності та галузі, набору цінностей, поставлених цілей, а також фінансово-економічного стану підприємства [23].

Необхідність адаптації національних компаній до ринкових перетворень сучасної економіки зумовила активізацію інтересу до вироблення стратегії даних компаній, тому що без бачення перспектив взагалі неможливо і виявлення майбутніх тенденцій розвитку, а також виявлення тактичних заходів у нинішніх конкурентних умовах. Для вітчизняних компаній складення стратегії – це отримання певного уявлення про своє майбутнє положення, а також активне використання цими компаніями сучасних методів управління, які забезпечать їм виживання і конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішніх ринках в майбутній перспективі. Дії компаній та їх керівництва не повинні зводитися до простого реагування на зміни, які відбуваються. Тому все більше визнається необхідність стратегічного управління змінами на основі їх передбачення, регулювання, пристосування до цілей сучасної компанії.

Фактично, скільки організацій, стільки ж існує конкретних стратегій. Наслідком цього, а також в силу комплексного характеру поняття «стратегія» з'явилася велика кількість класифікацій стратегій діяльності підприємств за

різними ознаками, за якими проводиться класифікація численних стратегій. Наведені деякі з них, а також відповідні їм види стратегій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Класифікація стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
Рівень управління	Корпоративна (генеральна, базова) Ділова (конкурентна) Функціональна Операційна Товарна
Термін реалізації	Довгострокова Середньострокова Короткострокова
Характер поведінки підприємства на ринку	Активна (наступальна) Пасивна (оборонна)
Стадія життєвого циклу підприємства, ринку, продукції	Зростання Обмежене зростання (стабілізація) Реструктуризація Скорочення Ліквідація
Позиція на ринку	Лідерство у витратах Диференціація Спеціалізація Першопроходець
Функціональна підсистема	Ресурсна Виробнича Фінансова Маркетингова Кадрова Інноваційна
Результат здійснення	Реалізована Нереалізована
Ступінь новизни стратегії для підприємства	Традиційна Оригінальна

*Джерело: розроблено автором*

Стратегія розвитку завжди вибирається згідно з певними критеріями, ранжируванням яких повинні займатися керівники організації. Всілякі стратегії, використовувані фірмами, насправді являють собою лише модифікації невеликого числа базових стратегій. Кожна з цих стратегій несе позитивний ефект тільки при певному стані середовища і наявності сприятливих умов. Базова конкурентна стратегія – це поняття, що

характеризує вид переваги перед іншими компаніями, і сфера, в якій воно проявляється.

Можна сформулювати наступні рекомендації щодо розробки стратегії сталого розвитку:

1. Стратегія сталого розвитку повинна розглядатися як ключовий інструмент, яким керується керівник при прийнятті управлінських рішень.

2. Необхідно забезпечити максимум достовірності і комплексності надаваних інформаційних ресурсів для створення максимально правдивих прогнозів і планів.

3. Важливо враховувати, що характеристики прогнозу і плану безпосередньо залежать рівня стратегії.

4. Крім методів розробки стратегії сталого розвитку, ще одним критерієм для класифікації прогнозів і планів, що впливає на формування специфічних властивостей цих процесів доцільно вважати вид реалізованої стратегії.

5. Для здійснення достовірних та обґрунтованих прогнозів та планів під час розробки стратегії сталого розвитку необхідно враховувати не тільки внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на розвиток підприємства, а й перелік проблем, що виникають в рамках реалізованої стратегії розвитку.

6. При виборі методу розробки стратегії сталого розвитку слід звернути увагу на: точку початку і кінця планованого періоду; забезпеченість вихідною інформацією, можливість її отримання, обробки і використання в планових розрахунках та ін. Для стратегії сталого розвитку доцільно застосовувати методи розробки, орієнтованих на специфіку функціонування готелю і залежні від характеру розв'язуваних завдань.

Важливим інструментом при розробці стратегії сталого розвитку рекомендується розглядати такі фактори:

- специфічні фактори того чи іншого бізнесу;
- внутрішні фактори підприємства;
- загальноекономічні фактори;

- конкретні економічні фактори;
- цінові фактори;
- економіко-територіальні фактори, що включають в себе фактори здійснення підприємницької діяльності, що відображають регіональну політику і регіональну ситуацію;
- фактори вибору методу управління доходами підприємства;
- фактор ризику;
- фактори оплати праці;
- комерційної привабливості і визначальні ресурсні можливості підприємства.

При розробці стратегії сталого розвитку рекомендується враховувати наступні фактори:

- енергоефективність підприємства;
- тренд на економію енергоресурсів в цілому;
- тренд на сортування та вторинну переробку сміття;
- тренд на відновлюваність природних ресурсів;
- якість і екологічність пропонованих товарів та послуг;
- брендування товарів та послуг;
- підвищення обізнаності працівників про сталий бізнес;
- застосування кращих практик сталого розвитку європейського бізнесу.

Вибираючи ту чи іншу стратегію, необхідно пам'ятати, що нова стратегія як в традиційних, так і нових сферах бізнесу повинна відповідати потенціалу компанії.

### **1.3. Методичні основи управління стратегічним розвитком на підприємстві**



Проведення аналізу в розробці стратегічного розвитку виконується із застосуванням безлічі методів, як класичних, так і пропонованих сучасними дослідниками.

Сучасні методики базуються на ланцюжку цінностей М. Портера, який визначив, що на кожному етапі створюються свої цінності, які визнаються і оплачуються споживачем. Основними правилами використання методів, на думку М. Портера, є:

- правила оцінки результатів діяльності організації в даний час і на перспективу. Позитивні аспекти використовуються як орієнтир, кількісне наповнення вважається плановим завданням;
- правила оцінки організації та зовнішнього середовища. Ця оцінка виконується для визначення параметрів і обсяги продуктів, товарів, щоб виробити прийоми і обійти конкурентів, тобто сформувавши товарно-ринкову стратегію;
- правила здійснення оперативної діяльності, що систематизують прийоми і технологію здійснення [19].

Комплекс досліджень з розробки та впровадження стратегії розвитку компанії можна умовно розбити на наступні великі блоки (етапи):

- аналіз інвестиційної привабливості галузі, до якої належить організація;
- розробка сценарного прогнозу розвитку даної галузі;
- прогноз зміни кон'юнктури попиту і пропозиції на внутрішніх і зовнішніх ринках;
- аналіз конкурентної позиції компанії в галузі (аналіз міцності бізнесу);
- фінансова оцінка стратегічних альтернатив; формування образу майбутньої компанії; розробка стратегічних цілей і завдань;
- комплекс робіт щодо впровадження стратегії [23].

Для виконання аналізу зовнішнього середовища застосовується REST-аналіз. Досліджуються чотири напрямки, що аналізують фактори впливу

макросередовища: політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні. Системний аналіз враховує індивідуальність кожного фактора для конкретної організації. REST-аналіз оцінює динаміку ділової активності організації, а також взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

На рис. 1.1 наведені класичні підходи до розробки стратегії розвитку.

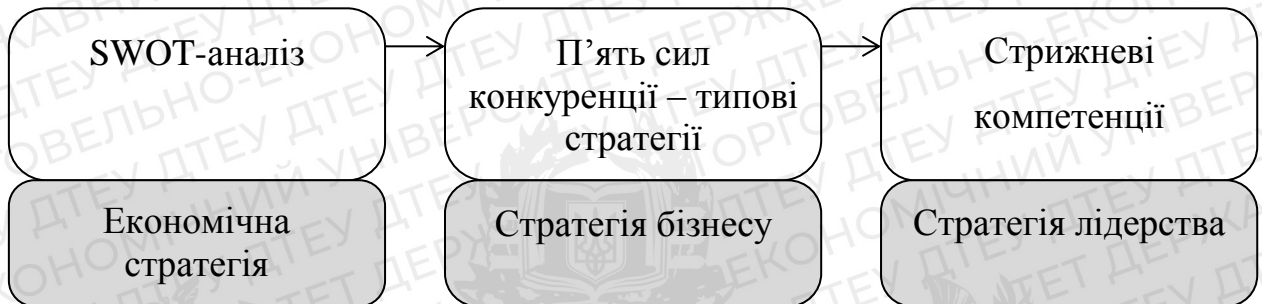


Рис. 1.1. Класичні підходи до розробки стратегії розвитку [5]

*Джерело: розроблено автором*

Виконуваний SWOT-аналіз проводить оцінку зовнішніх і внутрішніх параметрів організації, дозволяє у вигляді матриці відобразити результати, визначити ресурси для економічної стратегії, виконати грамотну оцінку товарів і продукції, в частині її конкурентоспроможності на ринку. Класична модель п'яти сил конкуренції виявляє сильні і слабкі позиції організації. Стрижневі композиції дозволяють скласти прогноз, виявивши унікальність організації як економічного суб'єкта ринку. Моделі SWOT-аналізу дозволяють також оцінити потенційно внутрішні сильні і внутрішні слабкі сторони (рис. 1.2).

Також проводяться аналітичні дослідження, що оцінюють фактори, які впливають на інтенсивність конкуренції в галузі; бар'єри галузі, що перешкоджають проникненню на ринок певних товарів; визначення впливу товарів-замінників. Конкурентний тиск з боку компаній постачальників оцінюється за двома напрямками: рівні взаємодії постачальників і споживачів в галузі, до якої відноситься організація; здатність постачальників впливати на споживачів, змінюючи самостійно терміни поставок, а також оцінюється конкурентний тиск з боку споживачів. Цей невеликий вплив на організацію індивідуальних споживачів знаходить місце

в дослідженні, так як допомагає оцінювати асортимент продукції, товару на предмет наявності аналогів в асортименті конкурентів, дає можливість перевірити інформованість покупців. Ці методи дослідження характерні для виконання аналізу існуючої стратегії торгових організацій, мають практичну значимість при розробці стратегії їх розвитку.

Потенційно сильні сторони	Потенційні слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чітко проявлена компетентність</li> <li>– Адекватні фінансові джерела</li> <li>– Високе мистецтво конкурентної боротьби</li> <li>– Добре розуміння споживачів</li> <li>– Визнаний лідер ринку</li> <li>– Чітко сформульована стратегія</li> <li>– Використання економії на масштабах продажів, цінова перевага</li> <li>– Власна індивідуальна технологія</li> <li>– Перевірене надійне управління</li> <li>– Найбільш ефективна в галузі реклама</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Втрата деяких аспектів компетенції</li> <li>– Недоступність фінансів, необхідних для зміни стратегії</li> <li>– Ринкове мистецтво нижче середнього</li> <li>– Відсутність аналізу інформації про споживачів</li> <li>– Слабкий учасник ринку</li> <li>– Відсутність чітко вираженої стратегії</li> <li>– Висока вартість товару в порівнянні з конкурентами</li> <li>– Застарілі технології</li> <li>– Втрата гнучкості управління</li> <li>– Слабка політика просування</li> </ul>

Рис. 1.2. Приклади основних факторів SWOT-аналізу [5]

*Джерело: розроблено автором*

Підприємство використовує ці методики, доповнюючи результати SWOT-аналізу своїми індивідуальними характеристиками, відображаючи їх в зведених матрицях даної моделі. При цьому в кожному полі матриці формується своя стратегія. Задля організації торгівлі важливо сформувати матрицю «продукт-ринок» для дослідження просування товарів на даному сегменті ринку. Цей метод деталізує просування продукту по секторах ринку, також визначаючи при цьому етапи зрілості ринку збуту. Методика завжди застосовується при оцінці існуючої ринкової стратегії і розробці її розвитку. Одночасно з побудовою даної матриці оцінюють умови бізнесу, об'єднуючи в таблицю стратегічні параметри – рівень інфляції, темпи зростання,

державні витрати на НДДКР і т. д., оцінюючи їх вплив на бізнес, оцінюючи їх важливість для ринкових умов [15].

На рис. 1.3 наведено приклад основних факторів SWOT-аналізу.

<b>Потенційно зовнішні сприятливі можливості (О)</b>	<b>Потенційні зовнішні загрози (Т)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Можливість обслуговування додаткових груп споживачів</li><li>– Розширення діапазону можливих товарів</li><li>– Благодушність конкурентів</li><li>– Більша доступність ресурсів</li><li>– Послаблення обмежувального законодавства</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ослаблення зростання ринку, несприятливі демографічні умови введення нових ринкових сегментів</li><li>– Збільшення продажів товарів субститутів, зміна смаків і потреб споживачів</li><li>– Посилення конкуренції</li><li>– Посилення вимог постачальників</li><li>– Законодавче регулювання цін</li></ul>

Рис. 1.3. Приклади основних факторів SWOT-аналізу (сприятливих можливостей і зовнішніх загроз)

*Джерело: розроблено за [5]*

Аналіз ресурсного потенціалу організації також дуже важливий, методів його виконання безліч. Методи оцінки кожного виду ресурсів містять свої системи розрахунку, отримані результати порівнюються з нормативами значеннями показників і коефіцієнтів. За результатами складається ранжування можливостей і проблем організації, формуються проектні пропозиції.

Разом з традиційними методами розробки стратегії, застосовуються матричні методи. Тут використовуються багатофакторні параметри, що визначають положення організації, так як різниця в оцінках кожного параметра велика і не дає точного уявлення, використовується порівняльний аналіз існуючого стану і очікуваного результату за допомогою складання матриць: матриці формування бачення, матриці цілей компанії, матриці місії.

Для розробки вербальної моделі складається підсумкова зведена матриця, що включає конкретні параметри організації. Матриця стратегії

включає в себе об'єднаний опис зовнішніх і внутрішніх характеристик організації, що становить філософію бізнесу. Підсумковою матрицею передбачена оцінка існуючого і бажаного стану бізнесу за 10-бальною шкалою [10].

Величина розриву між бажаним і майбутнім результатом визначає пріоритетні напрямки розробки стратегії розвитку організації. Формулювання стратегії повинна, з одного боку, відображати рух в напрямку усунення розриву між сьогоденням і бажаним майбутнім, а з іншого – вбирати в себе основний зміст стратегічних цілей, сформульованих на попередньому етапі.

Також застосовується метод конструктивного SPACE-аналізу він заснований на затвердженні зв'язку понять фінансової сили організації та конкурентоспроможності товарів, як головних факторів. Результати дослідження за цим методом відображаються на графіку, де кожен з двох факторів має значимість (M) і ймовірність (P). Визначаються фактори, які організація використовує найбільшою мірою і які відносять її до класифікованої групи. За допомогою методу SPACE визначаються позиції: агресивна, конкурентна, консервативна. Одночасно виконується аналіз ключових характеристик організації як одиниці галузі. Також складається карта складових груп конкурентів, де у вигляді графіка відображається залежність обсягів і якості товару [5].

На практиці виконується аналіз з використанням коефіцієнта показників ефективності (КПЕ). Порівнюються КПЕ організації та галузі, визначається зв'язок мотиваційних ознак. В частині виконання стратегічного аналізу виконується розрахунок коефіцієнтів рентабельності, оборотності, аналізується моніторинг основних показників економічної діяльності. Також необхідний аналіз систем управління: ресурсами, фінансами, і т. д.

Для виявлення повної картини стану економічного потенціалу організації складаються нормативні динамічні ряди для визначення життєвого циклу організації, за допомогою різних індикаторів [29].

Дані методики застосовуються в стратегічному аналізі організації в першу чергу.



## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»**

### **2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр-К»**

Українська мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» – лідер з роздрібною торгівлю DIY-ринку в нашій країні, що надає можливість придбати якісні товари для будівництва і ремонту, саду та городу, оздоблення та оформлення житла у форматі «ВІД і ДО», а також скористатися численними додатковими послугами на території всієї України [27].

Компанія розпочала свою діяльність з відкриття 6 грудня 2003 року у місті Києві першого гіпермаркету. Відтоді Епіцентр динамічно розвивається і впевнено розширюється, охоплюючи не тільки обласні центри, а й районні міста [27].

«Епіцентр» – це найбільша торгово-роздрібна мережа, що налічує 59 торгових центрів загальною площею понад 1 млн м<sup>2</sup>. Кількість співробітників сягає майже 22 тис. осіб.

Найбільший торговельний центр компанії працює на вул. Полярній 20д в м. Києві (105 тис. м<sup>2</sup>), найменший – в м. Шепетівка Хмельницької області (3,5 тис. м<sup>2</sup>). У мережі «Епіцентр» представлено понад 350 тис. найменувань товарів від більш ніж 3,5 тис. постачальників [27].

ТОВ «Епіцентр К» зареєстровано 27 серпня 2003 року за юридичною адресою: 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11.

Загальна площа будівлі «Епіцентр К» у м. Києві 18 тис. м. кв. і може обслуговувати близько 10 тисяч покупців. На сьогоднішній день саме цей гіпермаркет має найбільший перший поверх в Європі за площею.

Загальну характеристику підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Загальна інформація про підприємство

	Ознаки	Характеристика
1	Назва підприємства	ТОВ «Епіцентр К»
2	Місце знаходження (юридична адреса)	Україна, 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11
3	Дата створення	27.08.2003
4	Форма власності	приватна
5	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6	Основна сфера діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оптова торгівля будівельними матеріалами;</li> <li>– Роздрібна торгівля у спеціалізованих магазинах непродовольчими товарами;</li> <li>– Роздрібна торгівля іншими непродовольчими товарами, не віднесеними до інших групувань</li> </ul>
7	Величина активів, тис. грн.	141475 тис. грн.
7.1	у т.ч. частка необоротних активів (%)	18,09%
7.2	частка оборотних активів (%)	81,9%
8	Чисельність персоналу	288
9	Тип організаційної структури	Функціональна

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оцінку ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К» виконаємо за допомогою основних економічних показників за останні три роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К»  
за 2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2021/2019	
	2019	2020	2021	+/-	%
Активи, всього, тис. грн.	108555	68885	69457	-39098	63,98
Необоротні активи, тис. грн.	21497	23802	23703	2206	110,26
Вартість основних фондів, тис. грн.	18358	23747	23668	5310	128,92
Оборотні активи, тис. грн.	87058	45083	45754	-41304	52,56
Обсяг реалізації, тис. грн.	27318	21595	13452	-13866	49,24
Середньооблікова чисельність робітників, чол.	85	90	70	-15	82,35
Продуктивність праці, тис. грн.	321,39	239,94	192,17	-129,22	59,79
Фондомісткість	0,67	1,10	1,76	1,08743	261,82
Фондовіддача	1,49	0,91	0,57	-0,9197	38,19

Джерело: складено автором на основі даних підприємства



На основі наведених даних у табл. 2.2 можливо визначити, що обсяги активів ТОВ «Епіцентр К» значно скоротилися у 2021 році порівняно з 2019 роком на 39098 тис. грн. Таке зменшення відбулося за рахунок скорочення оборотних активів майже на 48%. Треба звернути увагу на зростання обсягів основних фондів підприємства, у 2021 році їх вартість зростає порівняно з 2019 роком майже на 29%. Це свідчить про зростання та відновлення матеріальної бази підприємства. Що стосується ефективності використання основних виробничих фондів на досліджуваному підприємстві, то воно являється недостатньо ефективним, особливо у 2021 році, коли показник фондівіддачі сягав лише 0,57 грн. Продуктивність праці робітників підприємства являється достатньо високою і у 2021 р. сягала 192,17 тис. грн. на одного працівника.

У табл. 2.3 розглянемо особливості формування чистого прибутку підприємства у останні три роки його діяльності.

Таблиця 2.3

**Фінансові результати діяльності ТОВ «Епіцентр К»  
за 2019-2021 роки**

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення 2021/2019	
	2019	2020	2021	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	27318	21595	13452	-13866	49,24
Собівартість реалізованої продукції : (товарів, робіт, послуг)	15111	11307	6457	-8654	42,73
Валовий прибуток	12207	10288	6995	-5212	57,30
Інші операційні доходи	28292	29726	22974	-5318	81,20
Адміністративні витрати	4132	3878	4128	-4	99,90
Витрати на збут	25100	23775	22618	-2482	90,11
Інші операційні витрати	844	874	767	-77	90,88
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	10423	11487	2456	-7967	23,56
Інші фінансові доходи	4758	5577	4618	-140	97,06
Фінансовий результат до оподаткування : прибуток	15181	17064	7074	-8107	46,60
Чистий прибуток	12431	13967	5771	-6660	46,42

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, дані табл. 2.3 свідчать, що обсяги чистого прибутку ТОВ «Епіцентр К» у 2021 році зменшилися на 6660 тис. грн. порівняно з 2019 роком. Дані зміни відбулися за рахунок значного зменшення чистого доходу від реалізації продукції.

Для того щоб проаналізувати фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К» проведемо розрахунки коефіцієнтів рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності у табл. 2.4-2.7.

Таблиця 2.4

### Показники рентабельності ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 рр

Показник, %	Значення			Напрямок змін 2021/2019 рр
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	+9,6	+16,68	+3,54	-6,06
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	+11,45	+20,28	+8,3	-3,15
Рентабельність власного капіталу	+13,17	+26,35	+9,82	-3,35
Рентабельність виробничих фондів	+67,71	+58,82	+24,38	-43,33
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	+68,98	+101,59	+38,04	-30,94
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	+82,26	+123,53	+89,38	7,12

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Показники рентабельності ТОВ «Епіцентр К» вказують на те, що протягом всього періоду аналізу діяльність підприємства була прибутковою та ефективною (табл. 2.4).

Проте, на кінець аналізованого періоду відбувається зменшення майже всіх аналізованих показників рентабельності порівняно зі станом на 2019 р., що вказує на зниження прибутковості діяльності Єдине виключення складає рівень рентабельності реалізації продукції за чистим прибутком, який у 2021 році зріс порівняно з 2019 роком на 7,2%.

Оцінку фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К» проведемо у табл. 2.5.

Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «Дитячий Світ «Київ» у 2021 році свідчать про його стійкий фінансовий стан (так як коефіцієнти автономії, фінансової стабільності та забезпеченості власними

оборотними коштами набагато вищі нормативного значення). Окрім того, значення коефіцієнту фінансового левереджу становить 0,18, що пояснюється наявністю в компанії великого обсягу власного капіталу та незначних розмірів короткострокової заборгованості, що являється позитивним явищем.

Таблиця 2.5

### Оцінка відносних коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 роках

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2021/2019 рр +/-
		2019	2020	2021	
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,87	0,77	0,85	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 0,8$	0,13	0,23	0,15	0,02
Коефіцієнт фінансової стабільності	$> 1$	6,65	3,33	5,47	-1,18
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$> 0,1$	1,19	1,54	1,31	0,12
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,2 – 0,5	0,84	0,65	0,76	-0,08
Коефіцієнт фінансового левереджу	$< 1$	0,15	0,3	0,18	0,03

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.6

### Оцінка платоспроможності ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 рр

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2021/2019 рр +/-
		2019	2020	2021	
Коефіцієнт загальної ліквідності	$> 2$	6,13	2,84	4,26	-1,87
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$> 1$	5,52	2,46	3,46	-2,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$> 0,5$	2,42	2,29	3,20	0,78

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.6 свідчать, що ТОВ «Епіцентр К» у 2021 році являється платоспроможним підприємством, так як коефіцієнт загальної ліквідності сягає 4,26, швидкої ліквідності – 3,46, а абсолютної – 3,2 (вищі за нормативне значення).

Оцінку ділової активності ТОВ «Епіцентр К» виконаємо у табл. 2.7.

Як видно з табл. 2.7 визначається негативна динаміка ділової активності підприємства, так як при нормі збільшення показників оборотності та зменшенні періоду обороту, розраховані показники ТОВ «Епіцентр К» мають зворотну тенденція, що є негативним для аналізованого підприємства.

Таблиця 2.7

### Оцінка ділової активності ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 рр

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2021/2018 рр +/-
		2019	2020	2021	
Коефіцієнт загальної оборотності активів	збільшення	0,25	0,31	0,19	-0,06
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	збільшення	3,16	3,64	1,56	-1,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	110,6	65,84	19,84	-90,76
Термін одного обороту дебіторської заборгованості	зниження	3	5	18	15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1,92	1,36	1,25	-0,67
Термін одного обороту кредиторської заборгованості	зниження	187	265	288	101

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Тобто, проведені розрахунки ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К» свідчать, що у 2021 році воно була прибутковою, рентабельною та фінансово стабільною, але ділова активність й рентабельність підприємства мають тенденцію до погіршення на кінець 2021 р.

## 2.2. Аналіз системи стратегічного управління в компанії

На фінансово-господарську діяльність ТОВ «Епіцентр К» впливають ряд зовнішніх факторів: політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні та соціальні (табл. 2.8).

Згідно з отриманими результатами PEST-аналізу можна сказати, що найбільший вплив на ТОВ «Епіцентр К» мають економічні та технологічні

фактори. Це можна пояснити тим, що підприємства-виробники будівельних матеріалів залежать від цін на сировину та матеріали. Також на підприємство впливає загальний рівень економічної ситуації в країні.

Таблиця 2.8

**Основні зовнішні чинники та їх сила впливу на ТОВ «Епіцентр К»**

<b>ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ (P)</b>		
Чинник	Характер впливу	Середньозважена оцінка впливу
Податкова політика (тарифи та пільги)	Проблеми з податковою та митними системами може призвести до проблем з матеріалами, збільшити вартість виробництва будівельних матеріалів, що зумовить підвищення ціни	0,10
Антимонопольне та трудове законодавство		0,11
Законодавство з охорони навколишнього середовища		0,09
Свобода інформації та незалежність ЗМІ		0,02
Митна система		0,15
<b>СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ТА ДЕМОГРАФІЧНІ ЧИННИКИ (S)</b>		
Рівень охорони здоров'я	Будівельні матеріали чутливі до суспільної думки. Дуже важливу роль відіграє репутація підприємства	0,03
Вимоги до якості продукції і рівню сервісу		0,04
Культура формування заощаджень і кредитування в суспільстві		0,01
Спосіб життя і звички споживання		0,01
<b>Підсумок за групою чинників (S)</b>		<b>0,11</b>
<b>ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ (E)</b>		
Темпи зростання економіки	Оскільки підприємства-виробники закупають сировину, в тому числі і закордоном, важливу роль відіграє курс валют. Оскільки тут можуть виникнути додаткові витрати	0,11
Рівень інфляції і процентні ставки		0,14
Курси основних валют		0,21
Рівень наявних доходів населення		0,14
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни		0,07
<b>Підсумок за групою чинників (E)</b>		<b>0,66</b>
<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ (T)</b>		
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	Підприємству необхідно відслідковувати сучасні бренди будівельних матеріалів, що дозволять вдосконалити та диференціювати товари	0,14
Витрати на дослідження і розробки		0,12
Доступ до новітніх технологій		0,08
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів		0,17
<b>Підсумок за групою чинників (T)</b>		<b>0,60</b>

Джерело: складено автором

Предметом діагностики і прогнозування макросередовища мають стати його наступні елементи-фактори та їх складові. QUEST-аналіз компанії ТОВ «Епіцентр К» наведений в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### QUEST-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

Фактори	Ймовірність (бали 1-5)	Інфляція	Зріст курсу долара	Скорочення заробітної плати	Розвиток технологій	Зріст безробіття	Нестабільність	Вступ України до СОТ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інфляція	5	XXX	5	4	1	4	3	2
Зріст курсу долара	5	5	XXX	3	2	2	4	2
Скорочення заробітної плати	4	4	3	XXX	1	4	5	1
Розвиток технологій	3	1	2	1	XXX	1	3	4
Зріст безробіття	4	4	2	4	1	XXX	5	3
Нестабільна політична ситуація в країні	4	3	4	5	3	5	XXX	3
Вступ України до СОТ	3	2	2	1	4	3	3	XXX

Джерело: складено автором

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки. По-перше, ТОВ «Епіцентр К» має значну базу та резерви для свого розвитку та подолання конкурентів. Також, на основі даних цього аналізу, можна зробити висновок про те, що структура маркетингу компанії та налагодження співпраці із постачальниками є пріоритетним напрямком розвитку організації.

Оцінюючи макросередовище, варто відзначити, що нестабільна економічна ситуація в країні та інші економічні фактори не дуже добре впливають на діяльність компанії.

Ідентифікацію стратегічних активів ТОВ «Епіцентр К» для підтримання конкурентоспроможності установи проведемо за допомогою методики VRIO (табл. 2.10). VRIO-аналіз має чотири складові оцінки:

цінність (value), рідкісність (rarity), відновлюваність (inimitability), організованість (organization).

Отже, ТОВ «Епіцентр К» своїми стратегічними активами визначає інноваційні технології у будівельних матеріалах. Такі стратегічні активи забезпечують стійкі конкурентні переваги компанії. Вище проведений аналіз дає змогу стверджувати, що для ТОВ «Епіцентр К» важливо сформувати такі нематеріальні активи, як репутація (бренд), організаційні знання, корпоративна культура.

Таблиця 2.10

### Стратегічні активи компанії ТОВ «Епіцентр К»

Група стратегічних активів*	Аналітична оцінка за VRIO-характеристиками				Висновок про стратегічну значущість активу
	V – цінність	R – рідкісність	I – відновлюваність	O – організованість/упорядкованість	
<b>ПЕРЕВАЖАЮЧІ АКТИВИ</b>					
Фінанси	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет
Технології	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Основні засоби	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Конкурентна позиція	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Репутація	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет(слабкість)
<b>ВІДМІТНІ ЗДАТНОСТІ</b>					
НДДКР	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Маркетинг	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет (слабкість)

Джерело: складено автором

### 2.3. Контроль за реалізацією стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр К»

Контроль за реалізацією стратегії розвитку в ТОВ «Епіцентр К» ведеться за допомогою оцінки конкурентоспроможності компанії.

Експерти ринку до основних параметрів конкурентоспроможності реалізації будівельних товарів відносять ціну, зручність розташування магазину, наявність додаткових послуг (можливість післяплати), передумови подальшого розвитку. Основними конкурентами компанії ТОВ «Епіцентр К» являються компанія «Metro Cash&Carry», компанія «Торговельно-будівельний будинок «ОЛДІ».

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Епіцентр К» візьмемо 9 індикативних показників. Конкурентні переваги і відповідні їм «ваги» відображені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

### Питома вага переваг ТОВ «Епіцентр К»

Зовнішні переваги	«Вага» переваг
1. Асортимент товарів	0,15
2. Рівень цін на товари, система знижок	0,20
3. Якість товарів	0,20
4. Зручне місце розташування	0,15
5. Якість сервісу та супроводу	0,10
6. Маркетингові комунікації	0,05
7. Контроль якості товарів	0,05
8. Додаткові послуги	0,05
9. Інвестиційна привабливість	0,05
Всього	1

Джерело: складено автором

Інтегральний показник конкурентоспроможності товарів ТОВ «Епіцентр К» та аналогічні показники для компанії «Metro Cash&Carry», компанії «Торговельно-будівельний будинок «ОЛДІ», ІКЕА наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

### Зведена таблиця показників конкурентоспроможності магазинів будівельних матеріалів у м. Києві

Зовнішні переваги	«Вага» переваг	Значення показника (1 – найбільш вагомий)			
		«Епіцентр К»	«ОЛДІ»	«Metro Cash&Carry»	ІКЕА
1. Асортимент товарів	0,15	1	0,96	0,94	0,99
2. Рівень цін на товари, система знижок	0,20	0,77	0,99	0,99	0,83
3. Якість товарів	0,20	1	0,83	0,89	0,97



4. Зручне місце розташування	0,15	1	0,93	0,92	0,97
5. Якість сервісу та супроводу	0,10	0,96	0,99	0,99	0,98
6. Маркетингові комунікації	0,05	0,88	0,86	0,89	0,91
7. Контроль якості товарів	0,05	1	0,91	0,92	0,88
8. Додаткові послуги	0,05	1	1	1	1
9. Інвестиційна привабливість	0,05	1	0,41	0,91	0,99
Інтегральний показник конкурентоздатності	1	0,94	0,91	0,94	0,94

*Джерело: складено автором*

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товарів проілюструємо на прикладі ТОВ «Епіцентр К»:

$$K_{\text{Інтегр}} = 1 * 0,15 + 0,77*0,20 + 1*0,2 + 1*0,5 + 0,96*0,1 + 0,88*0,05 + 1*0,05 + 1*0,05 = 0,94$$

Інтегральні показники конкурентоспроможності товарів для компанії «Metro Cash&Carry», компанії «Торговельно-будівельний будинок «ОЛДІ», ІКЕА було розраховано аналогічно.

Дані табл. 2.13 вказують на те, що інтегральні показники конкурентоспроможності по аналізованих підприємствам схожі і варіюються в незначних межах. Це пояснюється тим, що всі чотири підприємства мають суттєві недоліки в організації своєї торгівельної діяльності, тобто слабкі сторони, і вони нейтралізують один одного при розрахунку показника.

З табл. 2.13 видно, що ТОВ «Епіцентр К» має досить високий інтегральний показник конкурентоспроможності на ринку будівельних товарів. Однак, як було зазначено, він практично не відрізняється від аналогічних показників підприємств-конкурентів. Незважаючи на високий потенціал ТОВ «Епіцентр К» та на багатьох його сильних сторін, підприємство має слабкі сторони.

Отже, на основі отриманих результатів контролю стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр К» можливо стверджувати, що досліджувана компанія має позитивну динаміку у розвитку, тобто використані заходи являються ефективними.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

### 3.1. Обґрунтування альтернативних напрямів вдосконалення стратегії підприємства

Останнім кроком в межах аналізу конкурентного середовища підприємства проведемо аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз за допомогою методики SWOT-аналізу. Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Епіцентр К», його загроз та можливостей наведемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### SWOT-Аналіз ТОВ «Епіцентр К»

СИЛЬНІ СТОРОНИ		СЛАБКІ СТОРОНИ	
№	Параметр	№	Параметр
1	Охоплення декількох сегментів ринку	1	Відсутність чіткої маркетингової стратегії
2	Власна мережа реалізації	2	Низька якість сервісу та супроводу
3	Висока якість продукції	3	Обмежені маркетингові комунікації
4	Широкі канали збуту	4	Велика кількість гравців-компаній з потужним брендом
5	Можливість інвестування в розвиток підприємства	5	Відсутність довіри вітчизняного споживача
6	Продуктивність персоналу		
МОЖЛИВОСТІ		ЗАГРОЗИ	
1	Ринок постійно зростає і динамічно розвиваються нові сегменти	1	Висока популярність брендів конкурентів
2	Можливість збільшити виробничі потужності	2	Залежність від постачальників
3	Збільшення обсягів реалізації	3	Високі валютні ризики
4	Покращення ділової репутації за рахунок активної маркетингової стратегії	4	Насичення ринку аналогічними товарами

Джерело: складено автором

Як бачимо з табл. 3.1, слабкою стороною ТОВ «Епіцентр К» є якість сервісу та супроводу. Ситуація склалася таким чином, що покупці витрачають багато часу на виконання замовлення. Це викликає невдоволення у деяких покупців. Ще одним недоліком ТОВ «Епіцентр К» є маркетингові

комунікації. Ситуація по даному аспекту залишає бажати кращого. Це питання є актуальним для всіх інших підприємств. І це дуже негативно, оскільки даний критерій є дуже важливим для підприємства.

На основі проведеного аналізу можна визначити ряд стратегічних дій, які підприємство може здійснити з метою зниження або ліквідації слабких сторін та загроз, за рахунок використання сильних сторін підприємства та його можливостей. Запропоновані стратегічні дії для ТОВ «Епіцентр К» відобразимо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Матриця стратегічного балансу (SWOT) для ТОВ «Епіцентр К»

	Можливості	Загрози
<b>Сильні сторони</b>	<p><b>Поле СіМ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшити обсяги реалізації товарів за рахунок розширення власної мережі реалізації</li> <li>– Підтримка та розвиток сервісу та супроводу товарів</li> <li>– Диференціація бізнесу за рахунок маркетингових комунікацій</li> </ul>	<p><b>Поле СіЗ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Диференціація товарів</li> <li>– Зростання присутності на вітчизняному ринку за рахунок збільшення торгівельних потужностей</li> <li>– Розробка корпоративної культури, яка б відображала цінність товарів для клієнта</li> </ul>
<b>Слабкі сторони</b>	<p><b>Поле СлМ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка маркетингової стратегії для створення та підтримки ділової репутації</li> <li>– Виведення з ринку товарів, що не є перспективними для компанії</li> <li>– Розробка нових каналів збуту (використання технології інтернет-продажів)</li> </ul>	<p><b>Поле СлЗ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення продукції преміум сегменту для конкуренції з вітчизняними компаніями</li> <li>– Пошук вітчизняних постачальників аналогічних товарів, для зменшення валютних ризиків</li> <li>– Розширення каналів збуту</li> </ul>

Джерело: складено автором

На основі проведеного SWOT-аналізу можливо визначити наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К»:

- збільшення обсягів реалізації товарів за рахунок розширення власної мережі реалізації;
- зростання присутності на вітчизняному ринку за рахунок збільшення реалізаційних потужностей;

– розробка нових каналів збуту (використання технології інтернет-продажів).

У 2021 році запущено завод з виробництва керамічної плитки та керамограніту Epicentr Ceramic Corporation у смт. Калинівка Київської області. Будівництво розпочато 2019 року. Компанія «Епіцентр К» інвестувала 3 млрд грн у його будівництво (планова потужність 12-15 млн м<sup>2</sup>/рік). Потужність першої черги заводу становить 6 млн<sup>2</sup> плитки на рік. Обладнання для заводу поставляла італійська компанія SACMI, яка за умовами угоди також відкрила своє представництво і сервісний центр в Україні. У тому ж році група провела модернізацію ще одного заводу з виробництва плитки – «Карпатська кераміка» у місті Калуш Івано-Франківської області. Проект передбачає поступове збільшення потужності з 2,5 до 8,5 млн м<sup>2</sup> плитки на рік.

Стратегією розвитку підприємства може бути доставки товарів з магазинів до покупців на основі аутсорсингових послуг.

### **3.2. Формування напрямів ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства**

Прийняття будь-яких управлінських рішень підприємствами щодо ведення фінансово-господарської діяльності, в тому числі прийняття управлінського рішення щодо застосування аутсорсингу, в першу чергу, пов'язані з дотриманням балансу між ризиками і потенційними можливостями, які можуть з'явитися при прийнятті управлінських рішень.

Приймаючи управлінське рішення про передачу непрофільних бізнес-процесів або функцій на аутсорсинг, компаніям слід розуміти, що наслідки і результати даного рішення можуть надати більш істотний вплив на підприємницьку структуру, ніж мінімізація витрат, зниження кількості персоналу або трансформація бізнес-процесу. При цьому використання підприємницькими структурами аутсорсингу необов'язково може

супроводжуватися високим ступенем ризику. Однак важливо брати до уваги, що не представляється можливим досягти повної відсутності ризиків, можна лише мінімізувати їх наслідки або знизити рівень впливу на підприємство.

Під ризиком вважається можливим розуміти ймовірність настання подій в діяльності підприємницьких структур, які здатні привести до фінансових втрат або зниження рівня конкурентоспроможності підприємства в займаній ніші. У той же час прагнення підприємства до управління ризиками може відбитися на їх діяльності вельми позитивно, дозволивши підприємству відкрити для себе нові перспективи для подальшого розвитку.

На сьогоднішній день перед підприємствами стоїть завдання не тільки знижувати рівень впливу ризиків на підприємницьку діяльність, а й робити всі можливі заходи, спрямовані на управління ними. Процес управління ризиками може залежати від того, які стратегічні завдання управління ризиками поставить перед собою підприємство.

Управління ризиками застосування компаніями аутсорсингу слід розглядати як безперервний процес розробки та прийняття управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливих наслідків і мінімізацію можливих втрат, викликаних використанням аутсорсингу. До числа ключових етапів управління ризиками застосування аутсорсингу можна віднести етапи, представлені на рис. 3.1.

Функціонування будь-яких компаній в умовах економічної кризи і політичної ситуації в країні, неминуче пов'язане з виникненням і зіткненням з істотним числом ризиків, властивих підприємницької діяльності, в тому числі у зв'язку з використанням аутсорсингу як одного з ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності на ринку. У зв'язку з цим успішність і ефективність функціонування підприємства може бути визначена компетентним підходом до здійснення оцінки та управління ризиками застосування аутсорсингу підприємницькими структурами.

На даний момент в ТОВ «Епіцентр К» транспортні послуги з доставки товарів з магазину до споживачів здійснює власна автотранспортна служба.

На даний момент існує можливість перекладу даних послуг на частковий аутсорсинг, а саме на компанію «Meest Express».



Рис. 3.1. Ключові етапи управління ризиками застосування аутсорсингу на підприємстві

*Джерело: складено автором*

Пропонується використовуватися два варіанти проекту удосконалення діяльності компанії:

1. Доставка товарів власною автотранспортною службою ТОВ «Епіцентр К».
2. Доставка товарів на основі аутсортингових послуг в компанії «Meest Express».

В рамках оцінки витрат на реалізацію розроблених пропозицій проектів вдосконалення діяльності ТОВ «Епіцентр К» передбачається визначити

розміри інвестицій компанії на впровадження в роботу доставки товарів на основі аутсортингових послуг в компанії «Meest Express».

Переваги компанії «Meest Express» перед іншими компаніями це: найбільш низька вартість послуг, що надаються; найбільший кілометраж включений в тариф; позитивна репутація; досвід роботи з аутсорсингом.

Для порівняльної оцінки ефективності переведення допоміжного виробництва на аутсорсинг був проведений аналіз витрат при здійсненні транспортних послуг власними силами і при передачі послуг сторонній організації. Розглянемо варіант здійснення транспортних послуг власними силами. Витрати підприємства на утримання автотранспортної служби складаються з витрат на ПММ, амортизації автомобілів, витрат пов'язаних з обслуговуванням і ремонтом автомобілів, заробітної плати водіїв і витрат на утримання гаража.

Оцінка впливу виділених ризиків на реалізацію проекту буде базуватися на визначенні можливих економічних збитків від їх настання та впливу на показники окупності проекту. Результати оцінки та короткі пояснення щодо кожного з виділених ризиків представлено у табл. 3.3.

Отже, впровадження даного бізнес-проекту буде впливати на функціонування компанії через ряд факторів, які можуть спричинити за собою виникнення ризикової ситуації. Реалізація розроблених заходів передбачає врахування низки ризиків, серед яких:

- технічні ризики – пов'язані з технічною базою реалізації проекту (відмова і збої в роботі транспорту тощо);
- ризики оцінки термінів;
- інтеграційні ризики – в проекті передбачено інтеграцію нового транспорту в існуючу інфраструктуру. Найбільш характерні ризики переходу на нове обладнання пов'язані із витратами на зупинку роботи транспортних засобів, навчання персоналу тощо;
- комерційні ризики – пов'язані з вибором транспортних засобів і ПММ. Необхідно оцінити успішність технології на ринку, її актуальність

протягом життєвого циклу проекту, доступність необхідних транспортних засобів, його якість, співвідношення ціна/вартість, прогресивність та частоту потреби в оновленні;

- керівники основних підрозділів і їх підлеглі не зацікавлені у впровадженні нового проекту;
- недостатня кваліфікація менеджера проекту і відповідальних виконавців.

Таблиця 3.3

### Оцінка впливу ризиків на реалізацію проекту

Ризик	Пояснення щодо визначення збитків	Вплив на окупність проекту	Класифікація ризиків
Технічні ризики	Затримки в реалізації проекту – зменшення економії	Збільшення терміну окупності проекту, зменшення PV	Критичні ризики
Ризики оцінки термінів (затримки реалізації проекту)	Затримки в реалізації проекту – зменшення економії	Збільшення терміну окупності проекту, зменшення PV	Критичні ризики
Інтеграційні ризики	Зупинка роботи транспортних засобів	Збитки для компанії через оцінку роботи нової лінії виробництва	Катастрофічні ризики
Комерційні ризики	Обрані транспортні засоби не відповідають потребам компанії – витрати на реалізацію проекту	Проект стає повністю збитковим	Критичні ризики
Не зацікавленість керівників та підлеглих у впровадженні проекту	Затримки в реалізації проекту – зменшення економії	Збільшення терміну окупності проекту, зменшення PV	Прогнозовані ризики
Недостатня кваліфікація менеджера проекту	Помилки в плануванні проекту	Збільшення терміну окупності проекту, зменшення PV	Критичні ризики

Джерело: складено автором

Результати застосування різних способів оцінки ризиків застосування аутсорсингу відображають експертну оцінку кожного потенційно можливого ризику з урахуванням несприятливого результату. Це допоможе визначити методи управління ризиками застосування аутсорсингу і сформулювати заходи щодо зниження даних ризиків.



Поєднання якісних і кількісних способів оцінки ризиків застосування аутсорсингу дозволить порівняти можливі альтернативи і вибрати збалансований варіант. Що, в свою чергу, дозволить врахувати потенційно можливі ризики при прийнятті і реалізації управлінських рішень щодо застосування аутсорсингу на підприємстві.

Розрахунок витрат на впровадження доставки товарів власною автотранспортною службою ТОВ «Епіцентр К» і доставки товарів на основі аутсорсингових послуг в компанії «Meest Express» представлено в табл. 3.4.

Як свідчать проведені розрахунки, інвестиції на реалізацію проекту 1 становлять 2268 тис. грн., а проекту 2 – 3815 тис. грн.

Крім того, щоквартально необхідно буде здійснювати додаткове обслуговування транспортних засобів (перевірка технічного стану та налаштування обладнання). Додаткове обслуговування буде проводитися спеціалістами ТОВ «SmartShopDevices», вартість обслуговування становить 16,4 тис. грн. (1 раз на 3 місяці).

Таблиця 3.4

#### Витрати на впровадження доставки товарів

№ з/п	Найменування статті витрат	Загальна сума, тис. грн.	
		Проект 1	Проект 2
1	Витрати на купівлю транспортних засобів	2000	-
2	Витрати на придбання ППМ	90,0	-
3	Амортизація транспортних засобів	56,0	-
4	Навчання персоналу	100	-
5	Організація контролю якості	22	-
6	Загальні витрати	2268	3815

Джерело: складено автором

Отже, загальні витрати на впровадження проекту доставки товарів власною автотранспортною службою ТОВ «Епіцентр К» складуть 2268 тис. грн., а проекту доставки товарів на основі аутсорсингових послуг в компанії «Meest Express» 3815 тис. грн.

### 3.3. Вплив реалізації на планові показники діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Для розрахунку терміну окупності проекту необхідно провести дисконтування чистого грошового потоку. Ставку дисконтування встановлено на рівні облікової ставки НБУ (18% річних з 15.03.2019 р. або 1,5% на місяць), що відповідає внутрішній обліковій політиці ТОВ «Епіцентр К». Розрахунок PV представлено у табл. 3.5. При проведенні розрахунків розглядався термін реалізації проекту з липня 2022 р. та у 2023 р.

Динаміка накопиченого дисконтованого грошового потоку представлена на рис. 3.1.

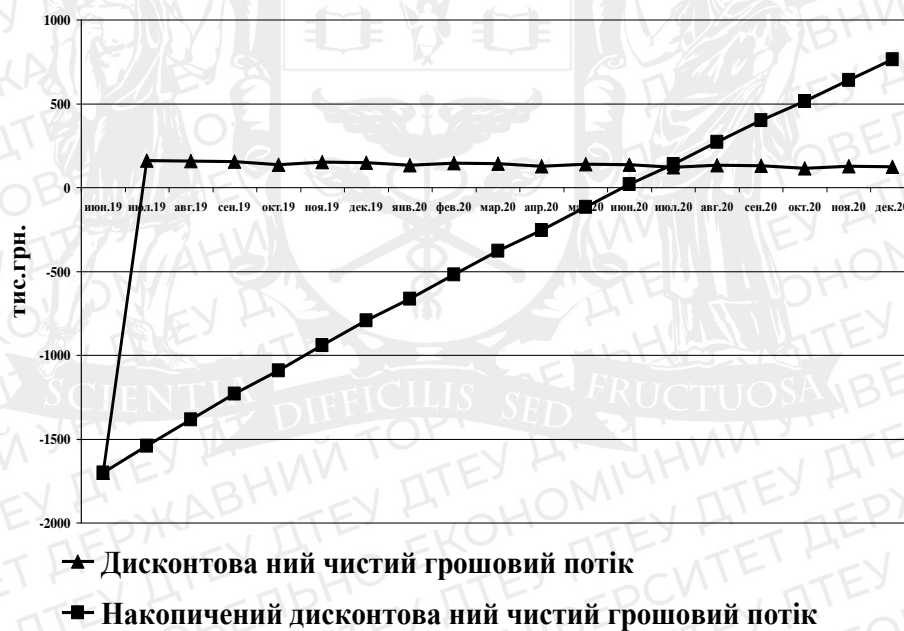


Рис. 3.1. Динаміка накопиченого дисконтованого грошового потоку від реалізації проекту

Джерело: складено автором

Далі буде проведено розрахунок показників ефективності проекту, а саме індекс рентабельності (PI), дисконтований період окупності (DPP) та внутрішню норму рентабельності (IRR), точки беззбитковості (ТБ), запас фінансової міцності.



ати																			
витрати	47,69	47,69	47,69	47,69	47,69	47,69	47,69	47,69	47,69	47,69	47,69	47,69	47,69	47,69	47,69	47,69	47,69	47,69	47,69
проекту		3227,15	3227,15	3227,15	3227,15	3227,15	3227,15	3227,15	3227,15	3227,15	3227,15	3227,15	3227,15	3227,15	3227,15	3227,15	3227,15	3227,15	3227,15
чка від	3862,69	3274,84	3274,84	3274,84	3274,84	3290,84	3274,84	3274,84	3290,84	3274,84	3274,84	3290,84	3274,84	3274,84	3290,84	3274,84	3274,84	3290,84	3274,84
рошовий	-3862,69	8296,16	8296,16	8296,16	8296,16	8280,16	8296,16	8296,16	8280,16	8296,16	8296,16	8280,16	8296,16	8296,16	8280,16	8296,16	8296,16	8280,16	8296,16

Коефіцієнт дисконтування	1	0,985	0,971	0,956	0,942	0,928	0,915	0,901	0,888	0,875	0,862	0,849
Дисконтований чистий грошовий потік	-3862,69	8171,718	8055,571	7931,129	7799,911	7698,836	7590,986	7460,424	7366,99	7259,14	7137,498	7043,44
Накопичений дисконтований чистий грошовий потік	-3862,69	4309,028	12364,6	20295,73	28095,64	35794,48	43385,46	50845,89	58212,88	65472,02	72609,51	79652,95

Індекс дохідності інвестицій:

Проект 1:

$$ID = \frac{58676,66}{2268} = 25,87$$

Проект 2:

$$ID = \frac{184071,5}{3815} = 48,25$$

Дисконтований період окупності:

Проект 1:

$$Tок_{диск} = 2 \text{ місяці} - \frac{-415,64}{(1438,339 - (-415,64))} = 3 \text{ місяці.}$$

Проект 2:

$$Tок_{диск} = 1 \text{ місяць} - \frac{-3862,69}{(4309,028 - (-3862,69))} = 2 \text{ місяці.}$$

Розрахунок точки беззбитковості проекту проводиться за формулою:

$$TB = \frac{PB * E}{(E - 3B)}; \quad (3.3)$$

де  $PB$  – постійні витрати (початкові інвестиції за період проекту);

$3B$  – змінні витрати (поточні витрати за період реалізації проекту);

$E$  – дохід (виручка) від реалізації проекту.

Розрахунок точки беззбитковості:

Проект 1:

$$TB = \frac{2268 * 78384,4}{(78384,4 - 31514,4)} = 3793 \text{ тис. грн.}$$

Проведені розрахунки свідчать, що точка беззбитковості проекту 1 (3793 тис. грн.) є меншою за очікуваний дохід від реалізації проекту (78384,4 тис. грн.). Відповідно, проект є ефективним.

Проект 2:

$$ТБ = \frac{3815 * 140350,9}{(140350,9 - 58088,7)} = 6509 \text{ тис. грн.}$$

Проведені розрахунки свідчать, що точка беззбитковості проекту 2 (6509 тис. грн.) є меншою за очікуваний дохід від реалізації проекту (140350,9 тис. грн.). Відповідно, проект є ефективним.

Запас фінансової міцності розраховується за формулою:

$$ЗФм = E - ТБ; \quad (3.4)$$

Запас фінансової міцності проекту 1 становить:

$$ЗФм = 78384,4 - 3793 = 74591,4 \text{ тис. грн.}$$

Запас фінансової міцності проекту 2 становить:

$$ЗФм = 140350,9 - 6509 = 133841,9 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, розроблений проект 1 має запас фінансової міцності 74591,4 тис. грн., а проект 2 – 133841,9.

Систематизація результатів оцінки ефективності проектів представлена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Показники ефективності проекту впровадження доставки товарів

Показник	Проект 1	Проект 2
1. Акумуляований дисконтований потік PV	2942,308 тис. грн.	12784,38 тис. грн.
2. Індекс дохідності інвестицій	25,87	48,25
3. Дисконтований період окупності	3 місяці	2 місяці
4. Точка беззбитковості проекту	3793 тис. грн.	6509
5. Запас фінансової міцності проекту ЗФм	74591,4 тис. грн.	6509 тис. грн.

*Джерело: складено автором*

Таким чином, з метою вдосконалення діяльності ТОВ «Епіцентр К» потрібно впровадити проект 2 – доставку товару на основі аутсортингових

послуг за допомогою аутсортингових послуг компанії «Meest Express». Так як даний проект має найвищий акумульований дисконтований потік, високий індекс дохідності та фінансової стійкості.

Проведені розрахунки свідчать, що за півтора року реалізації проекту акумульований дисконтований потік становитиме 2942,308 тис. грн., термін окупності проекту становитиме 2 місяці, індекс дохідності – 48,25.

Відповідно, розроблений проект з аутсортингу являється ефективним та необхідним для впровадження.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Характерною рисою сучасного бізнесу є значна увага керівників і менеджерів до стратегічних аспектів управління. Суть формування стратегічної поведінки підприємства полягає у визначенні напрямів розвитку, розробці системи заходів щодо ефективного наближення до обраного орієнтиру, а також в оцінці і контролі процесу реалізації вибраної стратегії. При цьому основне значення має поведінка та місце підприємства на ринку. Стратегічне управління на всіх його стадіях передбачає проведення аналізу навколишнього середовища підприємства, на основі якого визначаються стратегічні напрями розвитку.

Вибір стратегії та її реалізація є основою розвитку підприємства на перспективу. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу є необхідною передумовою для прийняття ефективних управлінських рішень, пошуків нових шляхів забезпечення стійкості на ринку, виживання в умовах гострої конкурентної боротьби. Тому керівники та менеджери повинні приділяти більше уваги проблемам формування стратегій свого розвитку та вмінню обирати із множини варіантів стратегічних рішень ті, які забезпечать довгострокові конкурентні переваги та стійке ринкове становище.

Останнім часом багато вітчизняних великі компанії розробляють свої стратегії розвитку. Без ефективної стратегії організація не може створити умови для фінансових успіхів як на майбутніх, так і на сьогоднішніх ринках. Стратегія повинна визначити, як організація може випередити конкурентів, тобто як діяти оперативніше, масштабніше і мудріше їх. Без стратегії будь-яка організація завжди буде на другорядних ролях, підлаштовуючись під дії суперників і реагуючи в захисних цілях на їх ініціативи.

Вироблення правильної і грамотної стратегії розвитку та її втілення в життя допоможуть багатьом вітчизняним компаніям успішно брати участь у конкурентній боротьбі, яка поступово набуває міжнародного характеру.



Дослідження процесу управління реалізацією стратегії на підприємстві проводилося на прикладі ТОВ «Епіцентр К». Національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» – лідер з роздрібною торгівлі ДІУ-ринку в Україні, що надає можливість придбати якісний товар для будівництва та ремонту, саду та городу, оздоблення та оформлення житла у форматі «ВІД і ДО», а також скористатися численними додатковими послугами на території всієї України.

Стратегією розвитку підприємства може бути доставки товарів з магазинів до покупців на основі аутсортингових послуг.

На даний момент в ТОВ «Епіцентр К» транспортні послуги з доставки товарів з магазину до споживачів здійснює власна автотранспортна служба. На даний момент існує можливість перекладу даних послуг на частковий аутсорсинг, а саме на компанію «Meest Express».

Пропонується використовуватися два варіанти проекту удосконалення діяльності компанії:

1. Доставка товарів власною автотранспортною службою ТОВ «Епіцентр К».
2. Доставка товарів на основі аутсортингових послуг в компанії «Meest Express».

Проведені розрахунки свідчать, що за півтора року реалізації проекту доставки товарів на основі аутсортингових послуг в компанії «Meest Express» акумульований дисконтований потік становитиме 2942,308 тис. грн., термін окупності проекту становитиме 2 місяці, індекс дохідності – 48,25.

Відповідно, розроблений проект з аутсортингу являється ефективним та необхідним для впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І. В. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 256 с.
2. Аналітична економія: макроекономіка і мікроекономіка: підручник: у 2-х кн. С. М. Панчишин, П. І. Острроверх, В. Б. Буняк та ін.; за ред. С. М. Панчишина, П. І. Острроверха. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2014. 390 с.
3. Антонюк А. А. Аналіз теоретичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. *Держава та регіони*. 2016. № 5. С. 11-16.
4. Антонюк А. А. Взаємозв'язок внутрішнього маркетингу та менеджменту на підприємстві. *Держава та регіони*. 2016. № 6. С. 19-22.
5. Ареф'єв С. О. Розвиток стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф.* (27 березня 2020 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2020. С. 10-17.
6. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
7. Біла О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*. 2017. № 4. С. 112-118.
8. Бондаренко С. М., Ліфар К. В. Імідж організації: сутність, зміст та основні етапи формування. *Технології та дизайн*. 2014. № 2 (11). URL: [https://drive.google.com/drive/folders/0B\\_w9huKeXPEIZjdYeExyTHM5WHM](https://drive.google.com/drive/folders/0B_w9huKeXPEIZjdYeExyTHM5WHM)
9. Буднікевич І. М. Маркетингове планування на підприємстві в мовах економічної кризи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 9 (172). С. 88-90.

10. Войчак А. Маркетингові комунікації у внутрішньому середовищі підприємства: психологічний аспект. *Маркетинг в Україні*. 2013. № 1. С. 29-33.

11. Гончаров Ю. В., Бондаренко С. М. Наноіндустрія як засіб підвищення якості життя людей та конкурентоспроможності національної економіки. *Економіст*. 2018. № 3. С. 26-30.

12. Гордань В. Методологічні засади управління ресурсними потоками. *Економіст*. 2019. № 5. С. 32-34.

13. Греськів О. Б. Теоретико-методологічні засади організаційним розвитком підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. 2017. № 2. С. 61-67.

14. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

15. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2016. 334 с.

16. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.

17. Ковшова І. О. Рекламний менеджмент. Київ: Європейський університет, 2014. 328 с.

18. Ковшова І. О., Михайлюк А. М. Організація рекламної діяльності на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1. С. 46-53.

19. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 291 с.

20. Козик В. В. Практикум з управління проєктами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.

21. Компанієць Т. І. Вплив реклами на просування споживчих товарів в умовах сучасного ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2014. № 3 (27). С. 63-67.
22. Куденко Н. В. Принципы стратегического маркетинга. *Ученые записки КНЭУ им. В. Гетьмана*. 2012. № 14. Ч. 1. С. 125-133.
23. Луцій О. П., Сучасні тенденції маркетингових досліджень на міжнародному ринку. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 1. С. 8-10.
24. Ляшко І. І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5. С. 156-159.
25. Муштай В. А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 541-546.
26. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 197 с.
27. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К». URL: [epicentrk.com.ua](http://epicentrk.com.ua)
28. Писаревський І. М. Підвищення ефективності використання ресурсів у плануванні виробничих процесів. *Фінанси України*. 2015. № 10. С. 91-100.
29. Ресурсозбереження та економічний розвиток України: формування механізмів переходу суб'єктів господарювання України до економічного розвитку на базі ресурсозберігаючих технологій: монографія. За заг. ред. канд. економ. наук, доц. І. М. Сотник. Суми: ВТД «Університет. книга», 2016. 551 с.
30. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 128-136.
31. Сікорська Л.О., Андрущенко Н. О. Удосконалення системи комунікативного менеджменту на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. №19. С. 76-80.

32. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2014. 384 с.
33. Сологуб О. П., Капінус Л. В. Оцінка ефективності інтернетреклами. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. Вип. 3 (11). С. 65-68.
34. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: колект. монографія. М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; ред. А. П. Наливайко. Київ: КНЕУ, 2015. 400 с.
35. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону: монографія. За заг. ред. Н. С. Муромець, О. А. Мельниченка. Харків: ТОВ «В справі», 2016. 268 с. URL: <http://lib.htei.org.ua/?q=node/192>
36. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомир. держ. технол. ун-ту. Сер.: Економічні науки*. 2018. № 2 (52). С. 287-291.
37. Федоряк Р. М., Тимченко О. П. Економіко-математичне моделювання оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної кризи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12 (175). С. 133-137.
38. Четиркіна Н. Ю. Система управління конкурентоспроможністю: рівні, параметри і конкурентні переваги. *Креативна економіка*. 2012. № 3 (63). С. 15-20.
39. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. *Фінанси України*. 2019. № 5. С. 14-21.
40. Юхименко В. В. Класифікація сучасних концепцій стратегічного управління інноваційним розвитком на основі внутрішніх джерел формування конкурентних переваг. *Збірник наукових праць IV Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні підходи до управління підприємством» (Київ, 15 бер. 2012 р.)*. Київ : НТУУ КПІ, 2012. С. 217-222.