

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління стратегічним потенціалом підприємства»

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

Студентки 4 курсу 11 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалавського) рівня

Корягіної
Вікторії Андріївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки менеджменту та психології Кафедра менеджменту

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: менеджмент

Спеціалізація: управління бізнесом

Затверджую

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20 ____ р.

Завдання

на випускн у кваліфікаційну роботу студенту

Корягіна Вікторія Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Управління стратегічним потенціалом підприємства» (за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «9» грудня 2022 р. № 3335

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 31 березня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ

Об'єкт дослідження: процес управління стратегічним потенціалом підприємства

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	П'ятницька Г.Т.		
2	П'ятницька Г.Т.		
3	П'ятницька Г.Т.		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи
(перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та складові стратегічного потенціалу підприємства

1.2. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр К» та оцінка його стратегічного потенціалу

2.2. Визначення етапів, сильних та слабких сторін процесу управління стратегічним потенціалом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 4.11.2022	до 4.11.2022
2.	Визначення напряму дослідження і підприємства, за матеріалами якого буде проводитись дослідження	до 28.11.2022	до 28.11.2022
3.	Затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (ВКРБ)	до 09.12.2022	до 09.12.2022
4.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.2022	до 23.12.2022
5.	Рецензування планів ВКРБ та затвердження завдання	до 27.12.2022	до 27.12.2022
6.	Збір, обробка матеріалів та написання розділу 1	до 16.01.2023	до 16.01.2023
7.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	31.01. – 25.02.2023	31.01. – 25.02.2023
8.	Збір даних, проведення дослідження, обробка зібраних даних та матеріалів та написання розділу 2	до 17.02.2023	до 17.02.2023
9.	Захист звіту з практики	до 28.02.2023	до 28.02.2023
10.	Обробка зібраних даних і матеріалів та написання розділу 3	до 15.03.2023	до 15.03.2023
11.	Оформлення ВКРБ та відправлення на перевірку всіх структурних елементів ВКРБ науковому керівнику	до 17.03.2023	до 17.03.2023
12.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
13.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 31.03.2023	до 31.03.2023
14.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу бакалавра науковим керівником	до 14.04.2023	до 14.04.2023
15.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	Згідно графіка
16.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
17.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
18.	Направлення ВКРБ із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
19.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навчального процесу	Згідно графіка навчального процесу

7. Дата видачі завдання «27» грудня 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

П'ятницька Г.Т.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проєктної групи

(Гарант освітньо-професійної програми) Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Корягіна В.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Корягіної Вікторії Андріївни виконана на актуальну тему. Корягіна В.А. працювала старанно та ритмічно й у цілому виконала поставлені завдання, застосувавши різні методи дослідження для розкриття визначеної у темі ВКР проблематики.

Провівши оцінювання стратегічного потенціалу ТОВ «Епіцентр К» та визначивши сильні та слабкі сторони процесу управління стратегічним потенціалом, Корягіна В.А. запропонувала й обгрунтувала шляхи удосконалення цього процесу. У цілому позитивно оцінюючи результати дослідження, варто зауважити, що у роботі, на жаль, немає чітких пропозицій щодо управління стратегічним потенціалом ТОВ «Епіцентр К» у роки післявоєнної відбудови.

Незважаючи на зроблене зауваження, вважаю, що поставлена мета дослідження в цілому досягнута, ВКР Корягіної Вікторії Андріївни відповідає всім вимогам і може бути рекомендована до захисту у ДЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи П'ятницька Г.Т. 18.05.2023
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу бакалавра

Випускна кваліфікаційна робота студента _____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 202 _____ р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління стратегічним потенціалом підприємства»

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

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу управління стратегічним потенціалом підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом підприємства.

Досліджено динаміку інтегральних показників зовнішньої та внутрішньої складової стратегічного потенціалу підприємства протягом 2020-2022 років, проаналізовано наявні ресурси та визначено основні етапи процесу управління стратегічним потенціалом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» з метою розробки шляхів удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом підприємства, оцінено ефективність запровадження змін на підприємстві.

Ключові слова: стратегічний потенціал, процес управління стратегічним потенціалом підприємства, зовнішня складова стратегічного потенціалу, внутрішня складова стратегічного потенціалу, інтегральний показник, розробка шляхів удосконалення, ефективність запровадження змін.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

"Management of the strategic potential of the enterprise"

(based on the materials of "Epicenter K" LLC, Kyiv)

The bachelor's final qualifying paper is devoted to the study of the process of managing the strategic potential of the enterprise. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the process of managing the strategic potential of the enterprise.

The dynamics of integral indicators of the external and internal components of the strategic potential of the enterprise during 2020-2022 were studied, the available resources were analyzed and the main stages of the strategic potential management process at the company "Epicenter K" LLC were determined in order to develop ways to improve the strategic potential management process of the enterprise, the effectiveness of the implementation of changes was evaluated at the enterprise.

Keywords: strategic potential, the process of managing the company's strategic potential, external component of strategic potential, internal component of strategic potential, integral indicator, development of ways of improvement, effectiveness of implementing changes.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Управління стратегічним потенціалом підприємства»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 36 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 6 таблиць та 2 рисунка. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 4-х сторінках. Робота містить – 7 додатків.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування шляхів удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- розглянуто теоретичні та методичні основи управління стратегічним потенціалом підприємства;
- здійснено оцінку процесу управління стратегічним потенціалом у ТОВ «Епіцентр К», м. Київ;
- розроблено шляхи удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у ТОВ «Епіцентр К».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Поняття та складові стратегічного потенціалу підприємства	12
1.2. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ ..	19
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр К» та оцінка його стратегічного потенціалу	19
2.2. Визначення етапів, сильних та слабких сторін процесу управління стратегічним потенціалом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»	31
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах нестабільної політичної та економічної ситуації в Україні важливим є питання ризиків функціонування та стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. Більшість підприємств потребує удосконалення та адаптації системи прийняття рішень під сучасні макро- і мікропроцеси в економіці, тому необхідно приділити увагу стратегічному управлінню. Неналежне стратегічне управління підприємством пов'язане із прийняттям неправильних рішень, які, в свою чергу, негативно впливають на результативність та ефективність діяльності компанії, її стратегічний потенціал. Одним із ключових аспектів стратегічного управління є оцінка поточного стану стратегічного потенціалу та розробка шляхів його модернізації. Стратегічний потенціал визначає дії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, які здатні забезпечити його соціально-економічний розвиток у перспективі. Тож успішність діяльності суб'єкта господарювання у майбутньому залежить від його стратегічного потенціалу, чим і визначається актуальність теми дослідження.

Метою дослідження є удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні та методичні основи управління стратегічним потенціалом підприємства;
- оцінити процес управління стратегічним потенціалом у ТОВ «Епіцентр К», м. Київ;
- розробити шляхи удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

Об'єкт дослідження — процес управління стратегічним потенціалом підприємства.

Предметом роботи є дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

У кваліфікаційній роботі використані наступні **методи дослідження**: критичного аналізу, узагальнення, індукції, дедукції, порівняння.

Інформаційною базою дослідження є Інтернет-ресурси, статті зарубіжних і вітчизняних науковців.

Практичне значення. Отримані результати дослідження висвітлюють динаміку розвитку стратегічного потенціалу підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ за 2020-2022 рік. Висунуті пропозиції та рекомендації доцільно інтегрувати у діяльність ТОВ «Епіцентр К», м. Київ для підвищення якості та результативності стратегічного управління та планування.

Структура. Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 36 сторінок, в т.ч. 6 таблиць, 2 рисунка. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та складові стратегічного потенціалу підприємства

Стратегічний потенціал визначає конкретні дії суб'єкта господарювання в поточний момент, забезпечує досягнення поставлених довгострокових цілей та мети підприємства, тому є надзвичайно важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства.

Поняття «стратегічного потенціалу підприємства» досліджувалося такими науковцями, як Друкер П., Дойль П., Березін О.В., Лагунова Є.В., Горбань В., Рендал Р., Гросул В.А., Байда Н., П'ятницька Г.Т., Лукашова Л.В., Ракша Н.В., Гавва В. та ін.

В більшості літературних джерел під терміном "стратегічний потенціал підприємства" розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та реалізації стратегії підприємства. Тому під стратегічним потенціалом слід розуміти сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних та стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища [2].

Виділяють декілька підходів до визначення поняття «стратегічний потенціал підприємства, що відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Інтерпретація поняття «стратегічний потенціал підприємства»

Підхід	Науковці/дослідники	Визначення
Системний	Гордієнко Л., Швець Є.	Набір поточних ресурсів і можливостей, які можна мобілізувати для досягнення стратегічних цілей у трансформаційному середовищі
Ресурсний	П'ятницька Г., Яцишина К., Березін О.	Сукупність наявних ресурсів, які забезпечують підприємство на тривалий термін виживання в конкурентному середовищі

Закінчення табл. 1.1

Підхід	Науковці/дослідники	Визначення
Цільовий	Байда Н.	Потенціал, який формується метою розвитку підприємства і реалізація якого визначається етапами відповідної стратегії
	Гавва В.	Здатність досягати глобальних і локальних стратегічних цілей у відповідному зовнішньому середовищі
Компетентнісний	Лагунова Є.В.	Ресурси та можливості, які можна адаптувати до потреб ринку через компетенції підприємства
	Горбань В.	Набір обмежених доступних ресурсів і компетенцій компанії досягнення глобальних і стратегічних цілей у майбутньому, враховуючи відповідні екологічні умови

Джерело: складено автором на основі [1; 3].

Сутність поняття «стратегічний потенціал підприємства» найповніше розкривається у системному та компетентнісному підході. Узагальнюючи, можна дійти висновку, що стратегічний потенціал підприємства – це упорядкована сукупність можливостей, ресурсів, компетенцій, що відповідає стратегічним цілям та напрямам діяльності суб'єкта господарювання, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність та гнучкість організації у майбутньому, а також підвищити ефективність і результативність у перспективі.

Важливим елементами стратегічного потенціалу підприємства є організаційна гнучкість, управлінська компетентність, стратегічна позиція підприємства, здатність до забезпечення виробничої ефективності.

Виділяють внутрішню та зовнішню складові стратегічного потенціалу підприємства. Внутрішня складова – це можливість застосовувати наявні ресурси та резерви для досягнення цілей, зовнішня – це спроможність підприємства ефективно реагувати на зміни, що відбуваються у макросередовищі через реалізацію компетенцій керівництва та персоналу.

Внутрішня складова стратегічного потенціалу підприємства включає в себе виробничий, інноваційний, трудовий, маркетинговий і фінансовий потенціал. Виробничий потенціал являє собою сукупність усіх ресурсів підприємства, що здатні забезпечити продукування актуальної та конкурентоспроможної продукції й послуг. Інноваційний потенціал – можливість та здатність суб'єкта господарювання створювати, розвивати та реалізовувати інновації у перспективі. Трудовий потенціал характеризується сукупністю умов, які здатні забезпечити максимальну ефективність роботи кожного працівника, а також поєднанням наявних кількісних та якісних характеристик персоналу таких, як чисельність працівників, їх кваліфікація та особовий склад, що у майбутньому повинно призвести до досягнення стратегічних цілей. Маркетинговий потенціал визначається як сукупність інструментів маркетингу наявних у підприємства, використання яких здатне забезпечити розширення частки компанії на ринку, підвищення іміджу, впізнаваності продукції та успішну реалізацію інших довгострокових завдань. Фінансовий потенціал – це сукупність усіх наявних фінансових ресурсів підприємства та методів їх використання для забезпечення максимально можливого фінансового результату [4].

Зовнішня складова стратегічного потенціалу підприємства включає різноманітні фактори, які знаходяться поза самим підприємством, але впливають на його успішність та досягнення стратегічних цілей. До зовнішньої складової стратегічного потенціалу підприємства входять наступні фактори: ринкові умови, конкурентне середовище, економічні фактори, соціокультурне середовище, політично-правові чинники. До ринкових умов входить стан, розмір, темпи зростання, динаміка ринку, на якому здійснює свою діяльність досліджуване підприємство. Конкурентне середовище - це сукупність підприємств і організацій, що працюють у тому ж секторі ринку, де і здійснює підприємницьку діяльність досліджуваний суб'єкт господарювання, і які конкурують між собою за споживачів, ресурси і ринкову позицію. До економічних факторів входять зростання ВВП, рівень інфляції,

процентні ставки та валютні курси, економічна стабільність, купівельна спроможність споживачів. Соціокультурне середовище включає демографічні тенденції, культурні уподобання, соціальні цінності та ставлення споживачів до товарів і послуг, які пропонує підприємство, дані фактори можуть впливати на формування попиту на товари і послуги, на імідж бренду та позиціонування на ринку. До політично-правових чинників можна віднести правові норми, закони, постанови та інші правові акти, які регулюють діяльність підприємств, політичні процеси, міжнародні торговельні угоди, правила та обмеження щодо іноземних інвестицій.

Аналіз перелічених зовнішніх складових стратегічного потенціалу допомагає керівництву підприємства розробити ефективну стратегію, використати наявні ресурси, можливості та впоратися з ризиками, що зумовлюються зовнішнім оточенням.

Отже, стратегічний потенціал є надзвичайно важливим для будь-якого підприємства, оскільки він визначає перспективи розвитку компанії. В умовах нестабільної економічної ситуації в Україні підприємствам варто приділити увагу оцінці стратегічного потенціалу, аби мати змогу забезпечувати стабільність функціонування.

1.2. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу дозволяє визначити чи володіє підприємство достатніми силами і ресурсами, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища [1]. Оцінка стратегічного потенціалу включає оцінку кількісних та якісних характеристик підприємства.

Здійснити оцінку сильних та слабких сторін, загроз та можливостей процесу управління стратегічним потенціалом на підприємстві можна за допомогою SWOT-аналізу.

Шершньова З.Є. виділяє декілька підходів до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства: ресурсний, структурний та проблемно-орієнтований (або цільовий). Ресурсний підхід визначає стратегічний потенціал як сукупність ресурсів, а його оцінка здійснюється за рахунок додавання оцінок (як фізичних так і вартісних) кожної складової. Структурний підхід спрямований на розкриття структури стратегічного потенціалу певного підприємства, однак цей підхід має багато недоліків, тому його доцільно використовувати тільки при оцінці виробничого потенціалу. Проблемно-орієнтований підхід спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу поставленим цілям. Практична оцінка стратегічного потенціалу проводиться за методом горизонтальних матриць рішень, коли здійснюють визначення першочерговості виконання запропонованих для досягнення поставлених цілей проектів. Зокрема, один вимір горизонтальної матриці рішень може відповідати основним проблемам, що виникають при досягненні цілей, інший – ресурсам, які можуть знадобитися для вирішення цих проблем, проте істотним недоліком цього підходу є те, що не враховується вплив зовнішнього середовища [6].

Розглядаючи методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та їх використання на практиці можна зрозуміти, що найчастіше здійснюється оцінка фінансового потенціалу суб'єкта господарювання за рахунок аналізу фінансових результатів діяльності, однак не здійснюється діагностика інших структурних елементів стратегічного потенціалу. Тому варто застосовувати інтегральну оцінку стратегічного потенціалу підприємства, розрахунок якої здійснюється за формулою:

$$\text{СПп} = \sum_{i=1}^n I_i * d_i, \quad (1.1)$$

де СПп – інтегральна оцінка стратегічного потенціалу підприємства;

I_i – інтегральний показник i -ї складової стратегічного потенціалу;

d_i - відносна значущість i -ї складової стратегічного потенціалу.

Інтегральні показники кожної складової стратегічного потенціалу визначаються за формулою:

$$I_i = \sum_{j=1}^m I_j * d_j, \quad (1.2)$$

I_j - інтегральний показник j -го потенціалу i -ї складової стратегічного потенціалу; d_j - відносна значущість j -го складового потенціалу i -ї складової стратегічного потенціалу; m - кількість потенціалів, що входять до i -ї складової стратегічного потенціалу [7].

При виконанні дослідження доцільно побудувати матрицю оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, яка буде включати всі його структурні елементи.

При здійсненні оцінки стратегічного потенціалу підприємства важливо здійснити VRIO-аналіз. Модель VRIO-аналізу, спрямована на оцінку унікальних ресурсів, здатностей, компетентностей, що можуть забезпечити конкурентні переваги виробничій організації [8].

Після здійснення VRIO-аналізу доцільно здійснити оцінку внутрішньої та зовнішньої складової стратегічного потенціалу. Здійснення кількісної оцінки внутрішньої складової відбувається за формулою:

$$СП_{внутр.} = \sum_{i=1}^n W_i * VRIO_i, \quad (1.3)$$

де i - індекс ресурсів та організаційних здатностей підприємства;

n - кількість наявних у підприємства ресурсів і організаційних здатностей;

W_i - частка i -того(ї) ресурсу та здатності у загальній сумі наявних ресурсів і організаційних здатностей підприємства, що створюють споживчу вартість;

$VRIO_i$ - кількісні значення VRIO-показників i -го(ї) ресурсу та організаційної здатності у реалізації компетенцій підприємства.

При оцінці зовнішньої складової стратегічного потенціалу варто використати динамічний SWOT-аналіз.

Отже, оцінка стратегічного потенціалу підприємства є невід'ємною частиною стратегічного управління. Правильно здійснена та всебічна оцінка продемонструє наявні проблеми та допоможе побачити можливості. Найбільш

ефективним буде використання проблемно-орієнтованого підходу, оскільки його застосування при оцінці покаже чи відповідає поточний стан стратегічного потенціалу цілям підприємства.



РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр К» та оцінка його стратегічного потенціалу

Група компаній «Епіцентр» – це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва плитки керамічної Epicenter Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки – ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності [16]. Повне найменування досліджуваного підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К». ТОВ «Епіцентр К» є недержавною власністю. Підприємство було засноване 27 серпня 2003 року подружжям Олександра та Галини Герег, Суржик Тетяною. Юридична особа зареєстрована за адресою: Україна, 04128, місто Київ, вулиця Берковецька, будинок 6-К. 6 грудня 2003 року на вул. Братиславській, 11 у м. Києві відкрився перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр» [16].

ТОВ «Епіцентр К» займається роздрібною торгівлею іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах. Це основний вид діяльності даного суб'єкта господарювання. Крім цього, підприємство здійснює виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, виробництво м'яса свійської птиці, виробництво м'ясних продуктів, виробництво керамічних електроізоляторів та ізоляційної арматури, виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів, виробництво керамічних плиток і плит, перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків, виробництво фруктових і овочевих соків, забір, очищення та постачання води, організацію будівництва будівель, електромонтажні роботи, лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів,

захищених авторськими правами, надання ландшафтних послуг, організування конгресів і торговельних виставок, ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання, ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку, лісопильне та стругальне виробництво, постачання готових страв для подій, діяльність у сфері права, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, підготовчі роботи на будівельному майданчику тощо.

Головним конкурентом досліджуваного підприємства у сфері роздрібної торгівлі невживаними товарами в спеціалізованих магазинах є ТОВ "Леруа Мерлен Україна". ТОВ «Епіцентр К» поступово заходить на ринок продовольчого ритейлу, де є багато мережевих супермаркетів та гіпермаркетів, які активно використовують цінові і нецінові методи конкуренції. Тому основними конкурентами для аналізованого суб'єкта господарювання у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами є ТОВ "АТБ-Маркет", ТОВ "Новус Україна", ТОВ "Сільпо-Фуд", ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА", ТОВ "Варус". З 2016 року "Епіцентр К" реалізує стратегію розвитку торговельних центрів біля дому, площею від 4 до 6 тис. м², які відкриваються у районних центрах та невеликих населених пунктах обласного підпорядкування.

У організації ТОВ «Епіцентр К» зареєстровано 88 торгових марок, 161 об'єкт нерухомості, 273 земельні ділянки та 845 ліцензій.

Стейкхолдерами ТОВ «Епіцентр К» є наступні фізичні та юридичні особи: Фонд «Реал Мадрид», ТОВ "ТРК "Студія 1+1", Державний торговельно-економічний університет, ТОВ "Планк електротехнік", ПРАТ "ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ", ТОВ «Галіція-Трейд», Михайлишин Петро Йосипович, польська компанія «OTCF».

ТОВ «Епіцентр К» є одним з найбільших роботодавців в Україні, в групі компаній працює близько 38,5 тисяч співробітників. Загальна торгова площа торговельних центрів становить 1,5 млн м². Понад 9000 постачальників успішно співпрацюють із підприємством. 2200 груп товарів наявні у мережі ТОВ «Епіцентр К». Товарообіг мережі у 2021 році становив 64,4 млрд грн.

При оцінці стратегічного потенціалу ТОВ «Епіцентр К» важливо застосувати VRIO-аналіз. Оцінка ресурсів і здатностей за критеріями «цінність», «рідкість», «складність/легкість відтворення», «організація (упорядкованість)», з урахуванням виявлених змін зовнішнього середовища, дає можливість виявити найбільш важливі для формування конкурентної переваги компанії ресурси і здатностей, а також визначити стратегічні наслідки їх використання [17].

Таблиця 2.1

VRIO-аналіз ТОВ «Епіцентр К» станом на 2022 рік

Основні організаційні здатності/ Ресурси/ Компетентності	Критерії				Результат використання ресурсу	Економічний результат	По відношенню до конкурентів	Підсумковий бал за ресурсом
	«V» Цінний	«R» Рідкісний	«I» Здатність до відтворюваності	«O» Організація				
Людський ресурс (співробітники)	Так	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет	Середній	+	1,04
Запаси товарів та сировини	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	+	0,27
Будівлі і споруди	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	+	0,40
Обладнання	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	+	0,40
Онлайн-сервіс	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	+	0,27
Логістичні потужності	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	+	1,00
Аграрні потужності	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	+	0,40

VRIO-аналіз ТОВ «Епіцентр К» станом на 2022 рік

Основні організаційні здатності/ Ресурси/ Компетентності	Критерії				Результат використання ресурсу	Економічний результат	По відношенню до конкурентів	Підсумковий бал за ресурсом
	«V» Цінний	«R» Рідкісний	«I» Здатність до відтворюваності	«O» Організація				
Зв'язки з постачальниками, партнерами та покупцями	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	+	0,45
Програма лояльності	Так	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет	Середній	+	0,21
Торгові марки	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	+	0,24
Канали збуту	Так	Так	Ні	Так	Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього	+	0,35
Фінансові ресурси	Так	Так	Ні	Так	Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього	+	0,70
Впізнаваність бренду	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	+	0,63
Здійснення досліджень, розробок та інновацій	Ні	Ні	Так	Ні	Конкурентна слабкість	Нижче середнього	-	0,21
Управління проєктами	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	+	0,80
Маркетинг	Так	Так	Ні	Так	Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього	+	0,54
Загальна оцінка								7,91

Джерело: складено автором

У табл. 2.1 відображено результати VRIO-аналізу ТОВ «Епіцентр К». Стійкими конкурентними перевагами досліджуваного підприємства є запаси товарів та сировини, будівлі і споруди, обладнання, онлайн-сервіс, логістичні та аграрні потужності, зв'язки з постачальниками, партнерами та покупцями, торгові марки, впізнаваність бренду, управління проектами. Запаси товарів і сировини наявні у достатній кількості на підприємстві.

У довгостроковій перспективі розвиток системи управління запасами дозволить ТОВ «Епіцентр К» задовольняти або перевищувати очікування потенційних покупців, створюючи оптимальні запаси кожного товару, які дозволять максимізувати чистий прибуток. У власності компанії 161 об'єкт нерухомості, серед яких, основну частину становлять торговельні центри, розташовані в різних областях України, завдяки чому забезпечується розгалуженість мережі. Така кількість є будівель і споруд є стійкою конкурентною перевагою, оскільки вони формують найбільшу в Україні мережу торговельних центрів. Велика кількість об'єктів нерухомості підприємства зумовлює необхідність наявності значної кількості обладнання, відповідного до видів діяльності суб'єкта господарювання.

Кількість та якість обладнання у ТОВ «Епіцентр К» відповідає потребам підприємства і є ресурсом, який забезпечує ефективність роботи та її високу результативність. Онлайн-сервіс у досліджуваному підприємстві представлений Інтернет-магазином epicentrk.ua, який дає можливість споживачам здійснювати великі комплексні замовлень. Стратегічним наслідком використання даного ресурсу може бути підвищення лояльності покупців, зменшення складських витрат.

Логістичні потужності підприємства централізовано забезпечують поставку товарів у торговельні центри мережі, обслуговування замовлень онлайн-торгівлі та мають загальну площу 130 тис.м². Логістичні потужності ТОВ «Епіцентр К» є більш автоматизованими, ніж ТОВ "Леруа Мерлен Україна", завдяки чому забезпечується більша пропускна здатність логістичної системи, що довгий час залишається конкурентною перевагою

ТОВ «Епіцентр К». «Епіцентр Агро» входить у Топ-7 найбільших агрохолдингів в Україні, тому досліджуване підприємство має великі аграрні потужності. Наявно 162 тис. га сільськогосподарських земель в обробітку. Окрім цього, розвивається напрям зберігання й доробки зернових і олійних культур, працюють 15 елеваторів. Постійний розвиток аграрних потужностей буде мати свої стратегічні наслідки, а саме забезпечить сприятливе становище по відношенню до конкурентів у аграрному секторі економіки. Зв'язки з постачальниками, партнерами та покупцями забезпечують ефективність та якість діяльності ТОВ «Епіцентр К». Подальший розвиток у цьому напрямку підвищить інвестиційну привабливість підприємства, дозволить розширити асортимент, за рахунок співпраці із постачальниками, що володіють унікальними товарами. Власні торгові марки є стійкою конкурентною перевагою. Інвестиції у їх розвиток дозволять ТОВ «Епіцентр К» підвищити прибутковість. Впізнаваність бренду постійно зростає та є стійкою конкурентною перевагою, 135 мільйонів покупців щороку відвідують магазини мережі ТОВ «Епіцентр К». Як стратегічний наслідок постійного зростання іміджу та впізнаваності бренду можна розглядати підвищення прибутковості, результативності діяльності та довіри до бренду, вихід на нові ринки. Управління проєктами перебуває на високому рівні, у майбутньому розвиток у цьому напрямку може призвести до покращення ефективності управління загальним проєктним портфелем компанії, зменшення витрат, покращення взаємодії із стейкхолдерами.

З табл. 2.1 видно, що тимчасовими конкурентними перевагами ТОВ «Епіцентр К» є канали збуту, фінансові ресурси та маркетинг. Канали збуту постійно розширюються та відповідають попиту споживачів на будівельно-господарські товари. Подальше їх розширення може спричинити монопольне становище. Актуальним є представлення відділів ТОВ «Епіцентр К» у форматі shop-in-shop у торгових центрах. Використання такої стратегії у подальшому може призвести до підвищення впізнаваності бренду, а також до зростання товарообігу мережі. Маркетинговий та PR-відділи вчасно виконують поставлені перед ними цілі, однак варто вжити заходів, які б підвищили коефіцієнт

рентабельності інвестицій. ТОВ «Епіцентр К» витрачає 70% свого рекламного бюджету на діджитал-маркетинг і тільки 30% - на піар на телебаченні [18]. Розвиток даної компетенції підприємства у довгостроковій перспективі зможе вплинути на підвищення індексу споживчої лояльності, іміджу компанії, обсягу продажів товарів.

Конкурентним паритетом є людські ресурси. Людські ресурси є надзвичайно важливими у діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. У ТОВ «Епіцентр К» працює понад 38 тисяч осіб. Розвиток системи управління людськими ресурсами у майбутньому сприятиме підвищенню ефективності роботи компанії. Конкурентним паритетом є програма лояльності «Вигода», оскільки дана програма являється елементом рекламної діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Конкурентною слабкістю ТОВ «Епіцентр К» є відсутність здійснення досліджень та розробок та впровадження інновацій. Відсутність інноваційної діяльності у довгостроковій перспективі може спричинити зниження конкурентоспроможності підприємства, його інвестиційної привабливості. Інновації здатні забезпечити отримання більш якісної продукції і використання більш ефективних методів виробництва. Проведення досліджень та здійснення розробок на заводі керамічної плитки та в Центрі будівельних матеріалів «Осмолда», що належать групі компаній ТОВ «Епіцентр К», може призвести до створення нових категорій товарів або послуг. Деталізація розрахунку підсумкових балів та загальної оцінки ресурсів наведена у дод. Г.

З табл. 2.2 видно, що інтегральні показники внутрішньої складової стратегічного потенціалу в період з 2020 по 2021 рік зростали, що є позитивною динамікою, а з 2021 по 2022 – знижувалися (табл. 2.2). Такі коливання спричинені політичним та економічним становищем всередині країни. Інтегральний показник виробничого потенціалу зазнавав незначних коливань, це пояснюється правильно налаштованою системою управління ресурсами та стабільністю діяльності ТОВ «Епіцентр К» у сфері виробництва.

Таблиця 2.2

**Інтегральні показники внутрішньої складової стратегічного потенціалу
ТОВ «Епіцентр К»**

Показники	Рік			
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Прогноз на 2023 р.
Інтегральний показник виробничого потенціалу	0,72	0,75	0,70	0,69
Відносна значущість виробничого потенціалу	0,25	0,25	0,25	0,25
Інтегральний показник інноваційного потенціалу	0,19	0,19	0,16	0,15
Відносна значущість інноваційного потенціалу	0,1	0,1	0,1	0,1
Інтегральний показник трудового потенціалу	0,66	0,71	0,66	0,66
Відносна значущість трудового потенціалу	0,25	0,25	0,25	0,25
Інтегральний показник маркетингового потенціалу	0,78	0,86	0,64	0,57
Відносна значущість маркетингового потенціалу	0,1	0,1	0,1	0,1
Інтегральний показник фінансового потенціалу	0,82	0,87	0,76	0,73
Відносна значущість фінансового потенціалу	0,3	0,3	0,3	0,3
Інтегральний показник внутрішньої складової стратегічного потенціалу	0,69	0,73	0,65	0,63

Джерело: складено автором

Ситуація із трудовим потенціалом залишається відносно стабільною. Зниження інтегрального показника фінансового потенціалу спричинено зниженням коефіцієнтів фінансової стійкості та абсолютної ліквідності. Рівень потенціалу внутрішньої складової стратегічного потенціалу з 2020 по 2022 роки був вище середнього.

З табл. 2.3 видно, що інтегральний показник ринкових умов у період з 2020 по 2022 роки постійно зростає, що є позитивною динамікою. Дана тенденція зумовлена активними темпами зростання ринку торгівлі будівельними матеріалами та господарськими товарами. Зростання інтегрального показника конкурентного середовища спричинено поступовим

нарощуванням конкуренції серед підприємств, що працюють у тому ж сегменті, що й ТОВ «Епіцентр К». Інтегральний показник економічних факторів у період з 2020 по 2022 роки постійно знижувався, що є негативною динамікою. Така тенденція спричинена пандемією Covid-19 та введенням карантинних обмежень (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Інтегральні показники зовнішньої складової стратегічного потенціалу
ТОВ «Епіцентр К»**

Показники	Рік			
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Прогноз на 2023 р.
Інтегральний показник ринкових умов	0,54	0,58	0,69	0,76
Відносна значущість ринкових умов	0,4	0,4	0,4	0,4
Інтегральний показник конкурентного середовища	0,15	0,21	0,22	0,25
Відносна значущість конкурентного середовища	0,25	0,25	0,25	0,25
Інтегральний показник економічних факторів	0,51	0,43	0,39	0,35
Відносна значущість економічних факторів	0,15	0,15	0,15	0,15
Інтегральний показник соціокультурного середовища	0,71	0,74	0,63	0,58
Відносна значущість соціокультурного середовища	0,05	0,05	0,05	0,05
Інтегральний показник політично-правових чинників	0,71	0,69	0,49	0,38
Відносна значущість політично-правових чинників	0,15	0,15	0,15	0,15
Інтегральний показник зовнішньої складової стратегічного потенціалу	0,47	0,49	0,49	0,51

Джерело: складено автором

Прогноз на 2023 рік є песимістичним, враховуючи політичну та економічну ситуацію в Україні. Інтегральний показник соціокультурного середовища з 2020 по 2021 незначно зріс, а у 2022 році він був значно нижчим, ніж у 2021 році та становив 0,63. Такий спад спричинений змінами у статеві-віковій структурі населення України. Негативні зміни інтегрального показника політично-правових чинників у період з 2020 по 2022 рік, в основному,

спричинені нестабільністю політико-економічної ситуації в Україні. Рівень потенціалу зовнішньої складової стратегічного потенціалу з 2020 по 2022 роки був на рівні нижче середнього.

Кількісну оцінку внутрішньої складової стратегічного потенціалу було здійснено за формулою 1.3, на основні табл. 2.1. За результатами розрахунків $СП_{внутр.} = 0,655$, тобто ТОВ «Епіцентр К» станом на 2022 рік має вищий за середній рівень внутрішньої складової стратегічного потенціалу, що свідчить про наявність можливостей розвитку.

Отже, оцінка стратегічного потенціалу підприємства має вирішальне значення для розробки довгострокової стратегії, встановлення реалістичних цілей, визначення можливостей і прийняття кращих рішень. Це може допомогти підприємству залишатися конкурентоспроможним та досягати своїх цілей.

2.2. Визначення етапів, сильних та слабких сторін процесу управління стратегічним потенціалом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Управління стратегічним потенціалом — це складний та інтегрований динамічний процес, правильність вибору якого залежить від того, яким чином будь-яке підприємство прагне використовувати власні ресурси та можливості для досягнення власної загальної стратегії [19].

На підприємстві ТОВ «Епіцентр К» є декілька етапів процесу управління стратегічним потенціалом :

1. Визначення проблем організації

На цьому етапі визначаються актуальні проблеми підприємства, що заважають реалізації головної місії та досягненню цілей суб'єкта господарювання. У подальшому, на основі виявлених проблем та проблемних місць, буде розроблена система заходів по їх усуненню або мінімізації негативних наслідків.

2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації

Цей етап передбачає оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища організації для визначення її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

3. Оцінка поточного стану стратегічного потенціалу

На цьому етапі на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» використовується система показників, яка оцінює результати стратегічного управління в цілому, а не стратегічний потенціал.

4. Розробка стратегічного плану та стратегії вирішення проблем

На цьому етапі визначається стратегія вирішення проблеми, розробляються та впроваджуються стратегічний план розвитку.

5. Впровадження стратегічного плану, стратегії вирішення проблеми та адаптація підприємства

Цей етап передбачає виконання стратегій і тактик, визначених на етапі формулювання. Це включає розвиток необхідних ресурсів і можливостей, впровадження нових процесів і процедур, а також розподіл ресурсів для підтримки плану.

6. Моніторинг реалізації стратегічного плану

На цьому етапі підприємство відстежує свій прогрес у реалізації стратегічного плану та досягненні своїх цілей. Це передбачає постійний моніторинг ключових показників ефективності та коригування стратегій і тактик, якщо це необхідно.

7. Оцінка успіху реалізації стратегічного плану

Остання стадія процесу передбачає оцінку успіху стратегічного плану та визначення областей для покращення. Ця оцінка інформує про майбутнє планування та допомагає організації постійно вдосконалювати процес управління стратегічним потенціалом.

Якщо узагальнити, то спочатку здійснюється аналіз ресурсів та оцінка поточного стану стратегічного потенціалу, після чого розробляються та впроваджуються заходи по усуненню проблем, і наприкінці процесу управління стратегічним потенціалом здійснюється оцінка успіху стратегічного плану.

Визначення сильних та слабких сторін процесу управління стратегічним потенціалом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» буде здійснено за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналізу процесу управління стратегічним потенціалом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» станом на 2022 рік

Зовнішнє середовище	Можливості середовища непрямої дії: 1. Збільшення обсягу іноземних інвестицій 2. Збільшення рівня розвитку технологій та темпів їх оновлення 3. Стане більш сприятливою податкова політика 4. Покращення стану матеріально-технічної бази галузі	Можливості середовища прямої дії: 1. Сприятливі соціально-психологічні характеристики споживачів 2. Позитивне відношення до товарів і послуг підприємства 3. Висока гарантія якості поставок 4. Сприятливе місцезнаходження споживачів по відношенню до підприємства	Загрози середовища непрямої дії: 1. Повільна реалізація стратегії соціального та економічного розвитку України 2. Посилення соціальної напруженості у суспільстві 3. Зниження значення моральних і соціально-психологічних стимулів 4. Політична нестабільність 5. Зростання темпів інфляції	Загрози середовища прямої дії: 1. Зростання кількості конкурентів 2. Зниження впливу ЗМІ на громадську позицію 3. Збільшення чутливості споживачів до вартості товарів і послуг 4. Висока вартість сировини та товарів 5. Низькі ціни у конкурентів
Внутрішнє середовище	Сильні сторони: 1. Своєчасне виявлення проблем та їх усунення 2. Ефективне розподілення ресурсів 3. Всебічний аналіз внутрішнього середовища	Розвиток інновацій Розробка нових стратегій розвитку Аналіз використаних ресурсів	Розвиток інфраструктури та технологій на підприємстві Розвиток маркетингових стратегій	Оптимізація виробничих процесів Створення партнерських відносин зі споживачами Перегляд цінової політики
Слабкі сторони: 1. Відсутність гнучкості 2. Використання недосконалої системи показників при оцінці поточного стану стратегічного потенціалу 3. Надмірна увага до аналізу внутрішнього середовища 4. Недосконала система оцінки ризиків	Налагодження систем комунікації Оновлення системи показників при оцінці поточного стану стратегічного потенціалу Вдосконалення системи контролю	Удосконалення системи звітування про проблеми Застосування комплексної оцінки стратегічного потенціалу	Використання сучасних та ефективних методик для оцінки поточного стану стратегічного потенціалу Адаптація процесу управління стратегічним потенціалом під ринкову динаміку	Розробка нових стратегій управління персоналом Систематизація процесу розробки стратегічного плану та стратегій вирішення проблем

Джерело: складено автором

У табл. 2.4 представлено SWOT-аналіз процесу управління стратегічним потенціалом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К». Відсутність гнучкості може ускладнювати адаптацію підприємства до мінливих обставин. Використовується система показників, яка оцінює результати стратегічного управління в цілому, а не стратегічний потенціал. Зовнішні фактори, такі як технологічний прогрес, нормативні зміни та діяльність конкурентів, можуть мати значний вплив на потенціал організації, але не можуть бути належним чином враховані, оскільки є надмірна увага до внутрішнього аналізу.

Отже, процес управління стратегічним потенціалом – це процес, спрямований на використання організаціями використання своїх потенційних сильних сторін і ринкових можливостей з мінімізацією слабкостей і загроз. Керівництво ТОВ «Епіцентр К» повинно усвідомлювати його обмеження, недоліки та прагнути доповнювати його іншими інструментами та структурами стратегічного планування, щоб забезпечити комплексний підхід до розробки та реалізації стратегії.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ

Удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К» передбачає розробку шляхів, заходів, які безпосереднім чином впливатимуть на діяльність даного суб'єкта господарювання. Процес управління стратегічним потенціалом підприємства є безперервним, оскільки організаціям необхідно постійно оцінювати та коригувати свої стратегії, щоб адаптуватися до мінливих умов ринку, технологічного розвитку та конкурентного тиску. Удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом є важливим аспектом розвитку підприємства, оскільки оптимізація та зміни у процесах здатні позитивно вплинути на ефективність та результативність діяльності ТОВ «Епіцентр К». Розробка шляхів удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом підприємства повинна здійснюватися за напрямками зображеними на рис 3.1.

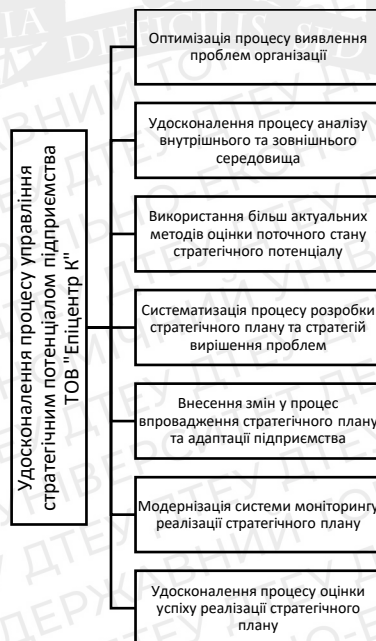


Рис. 3.1 Напрями удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором

Вчасне та повне виявлення проблем суб'єкта господарювання є одним з найголовніших факторів успіху діяльності організації, оскільки визначення проблемних місць та вживання заходів по усуненню їх причин, зменшують як фінансові, так і нефінансові ризики для підприємства. Для оптимізації процесу виявлення проблем підприємства ТОВ «Епіцентр К» необхідно забезпечити регулярність проведення перевірок всередині організації, впровадити сучасні програми для аналітики даних та систему звітування про проблеми.

Щоб перевірки всередині підприємства були регулярними та ефективними необхідно вжити наступні заходи: розробити графік перевірок, визначити відповідальних осіб за проведення перевірок, забезпечити контроль та документування результатів. Дані заходи зможуть посприяти регулярному, послідовному та ефективному проведенню перевірок, що допоможе виявити потенційні проблеми на ранній стадії.

Використання програм для аналітики даних та виявлення проблем стає все більш актуальним, оскільки програмне забезпечення здійснює більш точний та глибокий аналіз даних, ніж людина.

Для оптимізації процесу виявлення проблем підприємства ТОВ «Епіцентр К» пропоную впровадити у діяльність фінансово-аналітичного відділу такі програми, як SAS Analytics, Microsoft Power BI. SAS Analytics — це набір аналітичного програмного забезпечення, що включає інструменти для аналізу даних, прогнозової аналітики та текстової аналітики. Це може допомогти виявити закономірності в даних і виявити потенційні проблеми, перш ніж вони стануть серйознішими [20]. Microsoft Power BI — це служба бізнес-аналітики, яка надає інтерактивні візуалізації та можливості бізнес-аналітики з досить простим інтерфейсом, щоб кінцеві користувачі могли створювати власні звіти та інформаційні панелі [21]. Ці програми доцільно використовувати для аналізу даних і виявлення потенційних проблем у різних сферах діяльності підприємства, включаючи фінанси, операції, маркетинг і людські ресурси. Використовуючи ці інструменти, ТОВ «Епіцентр К» зможе оптимізувати свою діяльність і покращити загальну продуктивність.

Система звітування про проблеми необхідна такому великому підприємству, як ТОВ «Епіцентр К», оскільки своєчасне донесення суті проблеми до менеджерів, вищого керівництва, забезпечить максимальну ефективність заходів та способів по усуненню причин та наслідків ситуації, яка мала негативний вплив на організацію. Необхідно розробити форми звітності, завдяки яким буде здійснюватися обмін інформації про проблеми між управлінцями нижньої, середньої та верхньої ланки; розробити спеціальний мобільний додаток чи онлайн-платформу, як додатковий канал звітності, що дасть змогу звітувати напряду менеджерам середньої ланки про проблему, а згодом має замінити незручний для працівників канал інформування як телефон та електронна пошта. Внаслідок впровадження перелічених заходів процес звітування про проблемні ситуації на ТОВ «Епіцентр К» виглядатиме так, як продемонстровано на рис 3.2:



Рис. 3.2. Система звітування про проблеми ТОВ «Епіцентр К» після її удосконалення

Джерело: складено автором

Впровадження перелічених заходів допоможе зменшити витрати часу на передачу повідомлення про події та ситуації, які мають як і негативний, так і позитивний вплив на діяльність ТОВ «Епіцентр К».

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є дуже важливим для будь-якої організації, оскільки допомагає визначити позитивні та негативні аспекти функціонування суб'єкта господарювання. Удосконалення процесу аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Епіцентр К» повинно включати зміну методів аналізу. Аналітикам досліджуваного підприємства, що працюють у фінансовому відділі та відділі автоматизованих систем управління, крім PEST- та SWOT-аналізу, доцільно застосовувати такі види аналізу, як PESTEL та аналіз п'яти сил Портера. Аналіз PESTEL забезпечить цілісне уявлення про зовнішнє середовище прямого і непрямого впливу, враховуючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, які можуть впливати на діяльність ТОВ «Епіцентр К». В результаті використання даного методу аналізу керівництво та менеджери вищої ланки досліджуваного підприємства зможуть передбачати деякі потенційні зміни у зовнішньому середовищі, завдяки чому компанія зможе завчасно розробити плани по реагування на зміни. Загалом аналіз PESTEL є цінним інструментом для розуміння зовнішнього середовища підприємства. Враховуючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, підприємство зможе розробити стратегії реагування на зміни зовнішнього середовища, що забезпечить його конкурентну перевагу.

Аналіз п'яти сил Портера допоможе визначити існуючих і потенційних конкурентів у галузі, товари-замінники, ступінь впливу постачальників, споживачів, оцінити загрозу появи нових конкурентів. Використання аналізу п'яти сил Портера є досить актуальним, оскільки, враховуючи переговорну силу постачальників і покупців, загрозу нових учасників і замінників, а також інтенсивність конкуренції, досліджуване підприємство зможе розробити стратегії для отримання конкурентної переваги та покращення своїх показників.

Для удосконалення процесу аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Епіцентр К» доцільно впровадити у використання платформ хмарної аналітики. Платформи хмарної аналітики використовуються для аналізу значних обсягів інформації. Ці платформи можуть допомогти досліджуваному суб'єкту господарювання отримати уявлення про свої операції, процеси всередині організації та ефективніше приймати рішення на основі даних.

Оцінка поточного стану стратегічного потенціалу є важливою частиною стратегічного планування, тому дуже важливо використовувати актуальні методи оцінки поточного стану стратегічного потенціалу. У ТОВ «Епіцентр К» не здійснюється всебічний та системний аналіз ресурсів та складових, що формують його стратегічний потенціал.

Основним заходом, який допоможе частково удосконалити процес управління стратегічним потенціалом ТОВ «Епіцентр К» має бути застосування комплексної оцінки стратегічного потенціалу, яка буде включати розрахунок та аналіз інтегральних показників внутрішньої та зовнішньої складової стратегічного потенціалу досліджуваного суб'єкта господарювання, а також періодичне здійснення VRIO-аналізу. Використання інтегральних показників допоможе відобразити поточний стан внутрішньої та зовнішньої складової стратегічного потенціалу. VRIO-аналіз може допомогти ТОВ «Епіцентр К» оцінити потенційні інвестиційні можливості шляхом оцінки цінності, рідкості, відтворюваності та організаційних аспектів ресурсів і можливостей компанії. Це допоможе підприємству приймати обґрунтовані інвестиційні рішення.

Для реалізації даного заходу необхідно: визначати групу працівників у фінансовому відділі, які безпосередньо будуть здійснювати оцінку поточного стану стратегічного стану переліченими методами; провести вебінар серед обраних працівників з метою інформаційного забезпечення; встановити чіткі терміни та завдання, які повинні бути виконані; забезпечити моніторинг за процесом виконання; організувати процес опрацювання результатів та практичну їх реалізацію.

Використовуючи ці методи для оцінки поточного стану стратегічного потенціалу, ТОВ «Епіцентр К» зможе отримати краще розуміння свого конкурентного середовища, визначити можливості для зростання та вдосконалення та розробити ефективні плани, стратегії для досягнення цілей.

Процес розробки стратегічного плану та стратегій вирішення проблем має вирішальне значення для будь-якої організації, оскільки вони забезпечують чітке розуміння дій для досягнення її довгострокових завдань і цілей. Способом систематизації процесу розробки стратегічного плану та стратегій вирішення проблем ТОВ «Епіцентр К» має бути чітке визначення етапів їх розробки та забезпечення максимальних результатів на кожного з цих етапів. Такими етапами мають бути: визначення або перегляд існуючих місії, бачення та цінностей організації; проведення SWOT-аналізу; встановлення цілей і завдань; визначення стратегічних напрямів розвитку; опис конкретних дій, які підприємство вживатиме для досягнення своїх цілей і завдань. Результативність розробки стратегічного плану та стратегій вирішення проблем залежить, в першу чергу, від командної роботи працівників. Шляхами підвищення ефективності командної роботи працівників ТОВ «Епіцентр К» мають бути використання програмного забезпечення для керування проєктами та інструментів зворотного зв'язку. Програмне забезпечення для керування проєктами зможе допомогти утвореним командам керувати проєктами, відстежувати прогрес і співпрацювати над завданнями. Доцільно використовувати програми Asana та Monday.com.

Asana – це програмна система управління проєктами для підприємств усіх розмірів. Платформа допоможе створити візуалізацію роботи, а також надасть всі необхідні функції для управління завданнями. Також Asana пропонує понад 100 інтеграцій, щоб у працівників організації була можливість легко спілкуватися зі своїми колегами або керувати документацією [22].

Monday.com - це веб- та мобільна платформа для управління роботою, включаючи відстеження проєктів, задач та колективну співпрацю над ними. Сервіс підходить під широкий спектр бізнес-операцій, включаючи маркетинг,

продажі, ІТ, підтримку клієнтів, роботу з персоналом та ЗМІ. Можливості платформи включають понад 100 попередньо створених шаблонів автоматизації та понад 50 інтеграцій з іншими робочими програмами [23].

Використовуючи ці програми та інструменти, керівництву ТОВ «Епіцентр К» вдасться покращити спілкування, співпрацю та продуктивність, що призведе до кращої командної роботи та загального успіху.

Внесення змін у процес впровадження стратегічного плану та адаптації підприємства є важливим аспектом процесу управління стратегічним потенціалом будь-якого суб'єкта господарювання. Основними шляхами удосконалення процесу впровадження стратегічного плану мають бути налагодження системи комунікації, спрощення процесів та забезпечення ефективності розподілення наявних ресурсів.

Налагодження системи комунікації включає регулярне інформування про прогрес, встановлення чітких каналів зв'язку та використання кількох каналів. Впровадження цих заходів зможе гарантувати, що кожен, хто бере участь у процесі впровадження стратегічного плану ТОВ «Епіцентр К», має доступ до своєчасної та точної інформації.

Спрощення процесів, що пов'язані з реалізацією стратегічного плану та адаптацією підприємства включає виявлення та усунення непотрібних кроків, автоматизацію процесів, де це можливо, і використання технологій для підвищення ефективності. Це зробить процеси максимально оптимізованими та ефективними, що безпосередньо зменшить витрати на реалізацію стратегічного плану.

Менеджерам вищої ланки ТОВ «Епіцентр К» варто пам'ятати, що впровадження стратегічного плану – це безперервний процес, який вимагає постійної уваги та коригування для забезпечення успіху.

Одним із напрямів удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К» є модернізація системи моніторингу реалізації стратегічного плану. Для удосконалення системи моніторингу реалізації стратегічного плану необхідно переглянути поточну

систему моніторингу, визначити ключові показники ефективності, автоматизувати процес моніторингу, регулярно переглядати основні аспекти функціонування системи моніторингу.

Дуже важливо періодично переглядати систему моніторингу, щоб вчасно визначити прогалини або області, які потребують покращення та негайного вжиття заходів.

Ключовими індикаторами ефективності системи моніторингу реалізації стратегічного плану можуть бути час, який потрібен для виявлення проблеми та сповіщення про неї, кількість залучених ресурсів, частота помилок, своєчасність, адаптивність, прогрес у досягненні цілей, задоволеність менеджерів. Ключові показники ефективності системи моніторингу реалізації стратегічного плану можуть відрізнятися залежно від конкретних завдань і цілей суб'єкта господарювання.

Автоматизація системи моніторингу реалізації стратегічного плану передбачає використання різноманітних технологій та програмного забезпечення для вдосконалення процесу моніторингу. Метою є створення ефективної та результативної системи, яка надає дані в реальному часі та інформацію про хід виконання стратегічного плану.

Для автоматизації системи моніторингу реалізації стратегічного плану необхідно визначити джерела інформації, яка буде аналізуватися та встановити і налаштувати програмне забезпечення. ТОВ «Епіцентр К» у процесі управління стратегічним потенціалом доцільно використовувати таку програму як Tableau.

Tableau – технологія інтерактивної аналітики, що дає змогу швидко проводити глибокий та різнобічний аналіз великих масивів інформації, і водночас не вимагає спеціалізованого навчання бізнес-користувачів та дорогого впровадження. В основі Tableau – дві інноваційні технології: VIZQL, завдяки якій можна створювати складну візуалізацію одним кліком миші, і Data Engine, яка забезпечує аналіз мільйонів рядків у лічені секунди [25].

Tableau забезпечить отримання цілісного уявлення про прогрес реалізації стратегічного плану, швидке визначення тенденцій, закономірностей та ідей в даних про реалізацію стратегічного плану, чим і визначається доцільність даного заходу удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Автоматизація системи моніторингу реалізації стратегічного плану має важливе значення для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К», а також для забезпечення економії коштів.

Оцінка успіху реалізації стратегічного плану є досить важливим аспектом процесу управління стратегічним потенціалом ТОВ «Епіцентр К» (табл. 3.1), оскільки допомагає зрозуміти чи досягає підприємство поставлених цілей та чи рухається компанія в правильному напрямі.

Таблиця 3.1

Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

Показники до впровадження заходів	Захід	Очікувані витрати	Характер змін	Очікуваний результат
Витрати на оплату праці - 5 208 532 грн	Впровадження у діяльність фінансово-аналітичного відділу програм SAS Analytics, Microsoft Power BI	від 25200 грн/міс	Зменшення на 5%	Витрати на оплату праці – 4 948 105 грн
Чистий прибуток - 3 171 204 грн	Розробка системи звітування про проблеми	150 000 грн	Збільшення на 2,5%	Чистий прибуток - 3 250 484 грн
-	Використання відділом інформації аналізу п'яти сил Портера, PESTEL-аналізу та програми Tableau	40 000 грн	Збільшення обсягу продажів на 8%	-

Закінчення табл. 3.1

Показники до впровадження заходів	Захід	Очікувані витрати	Характер змін	Очікуваний результат
Чистий дохід від реалізації продукції - 50 382 425 грн	Налагодження системи комунікації	7500 грн	Збільшення на 3%	Чистий дохід від реалізації продукції - 51 893 898 грн
Адміністративні витрати - 872 759 грн	Впровадження програмного забезпечення для керування проектами Asana та Monday.com.	від 8000 грн/ міс	Зменшення на 5%	Адміністративні витрати - 829 121 грн

Удосконалення процесу оцінки успіху реалізації стратегічного плану можна здійснити шляхом використання аналізу прогалин та отримання більшої кількості відгуків зацікавлених сторін.

Аналіз прогалин — це процес порівняння поточного стану організації з бажаним майбутнім станом. Його можна використовувати для виявлення прогалин у продуктивності та аналізу сфер, де необхідні вдосконалення для досягнення стратегічних цілей. Даний вид аналізу зможе допомогти менеджерам ТОВ «Епіцентр К» визначити пріоритетність інвестицій, розподілити свої ресурси та позитивно вплинути на загальну продуктивність діяльності.

Щоб більш повно зрозуміти негативні та позитивні аспекти реалізації стратегічного плану варто здійснити опитування серед працівників та споживачів.

У табл. 3.1 наведено заходи по удосконаленню процесу управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К», очікувані витрати та результати. Впровадження у діяльність фінансово-аналітичного відділу програм SAS Analytics, Microsoft Power BI, які дозволяють швидше і

ефективніше обробляти дані та проводити аналіз, допоможе знизити витрати на оплату праці на 5% за рахунок підвищення ефективності роботи і забезпечення автоматизації завдань, що допоможе зменшити залежність від ручної роботи та скоротити час, необхідний для виконання завдань. Розробка системи звітування про проблеми зможе забезпечити збільшення чистого прибутку за рахунок оптимізації використання ресурсів, і як наслідок зниження зайвих витрат, більш швидкого реагування на проблеми, що дозволяє знизити вплив негативних факторів на підприємство і уникнути потенційних втрат. Налагодження системи комунікації позитивно вплине на чистий дохід від реалізації продукції, оскільки добре налагоджена система комунікації допомагає знизити витрати, покращити якість обслуговування, залучити та зберегти клієнтів, покращувати взаємодію з постачальниками, що сприяє стабільності постачання і зниженню витрат на закупівлю, виявити нові можливості для розвитку бізнесу, а також забезпечує ефективну комунікацію всередині організації, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи працівників. Впровадження програмного забезпечення для керування проектами Asana та Monday.com знизить адміністративні витрати на 5% за рахунок скорочення часу на адміністративні процеси, збільшення ефективності управління проектами та зниження ризику великих втрат від реалізації невдалих проєктів.

Отже, основними шляхами удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К» є впровадження у діяльність фінансово-аналітичного відділу програм SAS Analytics, Microsoft Power BI, платформ хмарної аналітики, розробка системи звітування про проблеми, застосування комплексної оцінки стратегічного потенціалу, використання відділом інформації аналізу п'яти сил Портера, PESTEL-аналізу та програми Tableau, використання аналізу прогалин, налагодження системи комунікації, впровадження програмного забезпечення для керування проектами Asana та Monday.com.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній випускній кваліфікаційній роботі було розглянуто процес управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К». Оцінка процесу управління стратегічним потенціалом у ТОВ «Епіцентр К», м. Київ була здійснена за допомогою VRIO-аналізу, SWOT-аналізу та розрахунку інтегральних показників зовнішньої та внутрішньої складової стратегічного потенціалу підприємства. За результатами проведеного дослідження було визначено шляхи удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом.

Внаслідок аналізу теоретичних та методичних основ управління стратегічним потенціалом підприємства було сформовано визначення поняття «стратегічний потенціал підприємства», визначено складові стратегічного потенціалу, а також методичні підходи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

За результатами проведеного VRIO-аналізу можна зробити висновок, що стійкими конкурентними перевагами досліджуваного підприємства є запаси товарів та сировини, будівлі і споруди, обладнання, онлайн-сервіс, логістичні та аграрні потужності, зв'язки з постачальниками, партнерами та покупцями, торгові марки, впізнаваність бренду, управління проєктами, а конкурентною слабкістю - відсутність здійснення досліджень та розробок та впровадження інновацій.

Інтегральна оцінка внутрішньої і зовнішньої складової стратегічного потенціалу у ТОВ «Епіцентр К» показала, що рівень потенціалу зовнішньої складової стратегічного потенціалу з 2020 по 2022 роки був на середньому рівні, а внутрішньої складової – на рівні вище середнього.

SWOT-аналіз процесу управління стратегічним потенціалом у ТОВ «Епіцентр К» показав, що слабкими сторонами є відсутність гнучкості, використання недосконалої системи показників при оцінці поточного стану стратегічного потенціалу, надмірна увага до аналізу внутрішнього середовища,

недосконала система оцінки ризиків. Сильними сторонами процесу управління стратегічним потенціалом у ТОВ «Епіцентр К» є своєчасне виявлення проблем та їх усунення, всебічний аналіз внутрішнього середовища, ефективно розподілення ресурсів.

Розробка шляхів удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ здійснювалася у семи напрямках: оптимізація процесу виявлення проблем організації, удосконалення процесу аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, використання більш актуальних методів оцінки поточного стану стратегічного потенціалу, систематизація процесу розробки стратегічного плану та стратегій вирішення проблем, внесення змін у процес впровадження стратегічного плану та адаптації підприємства, модернізація системи моніторингу реалізації стратегічного плану, удосконалення процесу оцінки успіху реалізації стратегічного плану.

Основними шляхами удосконалення процесу управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Епіцентр К» є:

- впровадження у діяльність фінансово-аналітичного відділу програм SAS Analytics, Microsoft Power BI, платформ хмарної аналітики
- розробка системи звітування про проблеми
- застосування комплексної оцінки стратегічного потенціалу використання відділом інформації аналізу п'яти сил Портера, PESTEL-аналізу та програми Tableau
- використання аналізу прогалин
- налагодження системи комунікації
- впровадження програмного забезпечення для керування проектами Asana та Monday.com.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ладонько Л.С., Ганжа Н.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. Науковий вісник Полісся. 2015. № 2 (2). С. 109-114.
2. Складові стратегічного потенціалу. URL: https://pidru4niki.com/89747/menedzhment/skladovi_strategichnogo_potentsialu (дата звернення: 10.01.2022).
3. Piatnytska G., Yatsyshyna K., Berezin V. (2019). Enterprise's strategic potential. Вісник КНТЕУ. № 4(126). С. 42-56
4. Бондар О. А., Куліков П. М., Шкуропат О. Г., Капінос О. М. Економічний вісник. 2017. №4. С. 161-165.
5. Лимаренко К. А., Кошевий М. М. Підходи до визначення поняття «Стратегічний потенціал підприємства». URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_limarenko.htm (дата звернення: 09.01.2022).
6. Оцінювання стратегічного потенціалу. URL: https://pidru4niki.com/89749/menedzhment/otsinyuvannya_strategichnogo_potentsialu#:~:text=%5B9%5D (дата звернення: 11.01.2022).
7. Головаш О.В. Оцінювання рівня стратегічного потенціалу розвитку закладів охорони здоров'я АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ». Економічний простір. 2019. №151. С. 136-147.
8. Тютлікова В.В., Білоконенко Г.В. Інструментальне забезпечення експрес діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації. URL: http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12686/1/2_Tutlikova_Bilokonenko_Article.pdf (дата звернення: 12.01.2022).
9. Шеверя М. Ю., Ревть Ю. І. Стратегічний потенціал: підходи до визначення. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/18_2015/17.pdf (дата звернення: 09.01.2022).

- 10.Лелюк С.В. VRIO-аналіз як інструмент стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/24_NNP_2012/Economics/10_115676.doc.htm (дата звернення: 15.01.2022).
- 11.Лизунова Е.Н., Ганцура А.В. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 9. С. 97–100.
- 12.Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2021. №20. С. 51-55.
- 13.Хаустова К.М., Кобаль А.Р. Методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу стратегічних змін в організації. Підприємництво та інновації. 2022. №25. С. 93-96.
- 14.Ідентифікація методичного підходу до оцінювання стратегічного потенціалу. URL: <https://posibniki.com.ua/post-identifikaciya-metodichnogo-pidhodu-do-ocinuvannya-strategichnogo> (дата звернення: 13.01.2022).
- 15.Отенко І. П., Даневич О. С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. Бізнесінформ. 2014. №9. С. 302-307.
16. Наша історія. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/> (дата звернення: 10.02.2022).
17. Методи оцінки стратегічних ресурсів (VRIO-аналіз). URL: <https://studall.org/all4-1356.html> (дата звернення: 12.02.2022).
18. Імідж бренду. URL: <https://retailers.ua/uk/news/menedjment/12544-imidj-brenda-pozvolyaet-emu-prodavatsya-doroje-rukovoditel-pr-departamenta-epitsentra-yuliya-chudnovets-o-didjital-marketinge-i-privlechenii-klientov> (дата звернення: 14.02.2022).

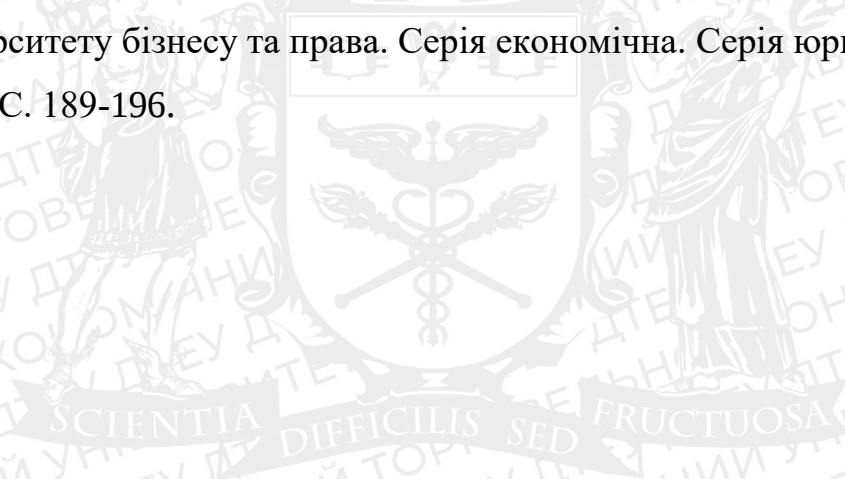
19. Кібук Т.М. Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2015. №7. С. 284-287.
20. Переваги когнітивних обчислень. URL: <https://ts2.space/uk/%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%B3%D0%B8-%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BE%D0%B1%D1%87%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%8C-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D1%83/> (дата звернення: 20.04.2022).
21. TMS ANT-LOGISTICS. URL: <https://trademaster.ua/logistic/313279> (дата звернення: 20.04.2022).
22. Asana vs Monday: яка платформа управління проектами підійде вам більше. URL: <https://cloudfresh.com/ua/cloud-blog/asana-vs-monday-yaka-platforma-upravlinnya-proektamy-pidijde-vam-bilshe/> (дата звернення: 21.04.2022).
23. Monday.com. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Monday.com> (дата звернення: 22.04.2022).
24. Power BI як інструмент автоматизації бізнес-аналітики. URL: <https://techexpert.ua/power-bi-automation-tool/> (дата звернення: 22.04.2022).
25. TABLEAU – передова BI-Технологія в портфелі АСБІС-Україна. URL: <https://www.asbis.ua/news/press/tableau-peredova-bi-tehnologiya> (дата звернення: 24.04.2022).
26. Gap analysis. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/gap-analysis> (дата звернення: 24.04.2022).
27. Білоконенко Г.В. Сутність та зміст соціально-економічного потенціалу виробничої організації. Економіка та управління підприємствами

машинобудівної галузі: проблеми теорії і практики. 2012. № 3(19). С. 80-98.

28. Тютлікова В. В. Інструментальне забезпечення експрес-діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації. Ефективна економіка. 2015. №12.
URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4694> (дата звернення: 03.05.2022).

29. Povstianyi H. Research of structure and classification of enterprise potential types. Efficient economy. 2022. №1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.202.

30. Декалюк О. Формування в роботі керівника алгоритмів стратегічного управління потенціалом підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. №35. С. 189-196.

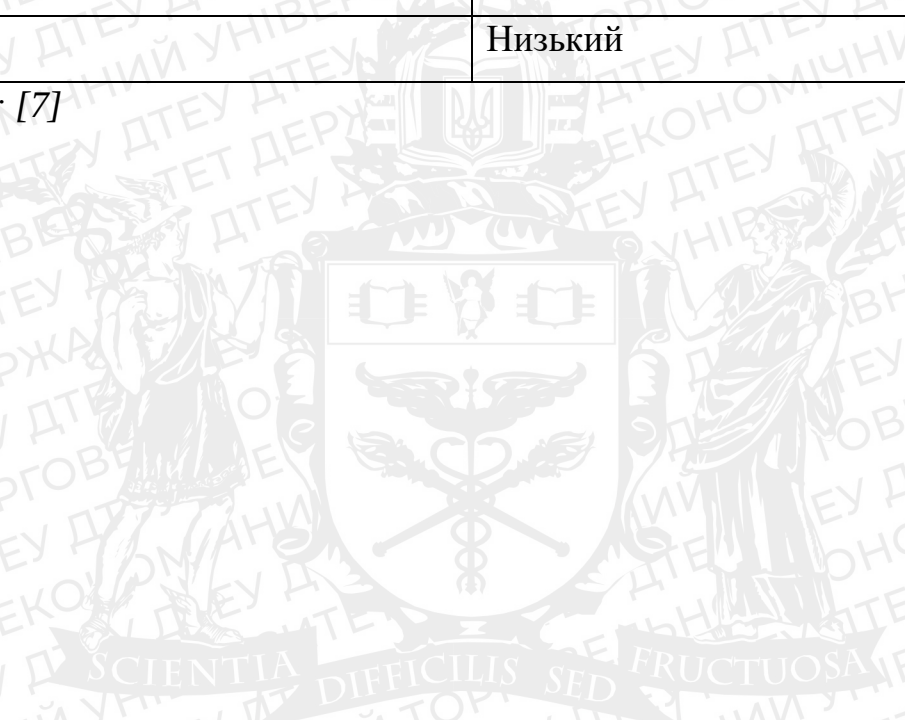


ДОДАТОК А

Шкала оцінки стратегічного потенціалу

Числовий інтервал	Рівень потенціалу
0,81-1,00	Високий
0,61-0,80	Вище середнього
0,51-0,60	Середній
0,31-0,50	Нижче середнього
0-0,30	Низький

Джерело: [7]



ДОДАТОК Б

Система показників-критерії для комплексної оцінки стратегічного потенціалу

Складова стратегічного потенціалу	Показники-індикатори
Виробничий потенціал	Кількість обладнання Запаси сировини Обсяг виготовленої продукції Коефіцієнт зносу основних засобів Середня норма амортизації
Інноваційний потенціал	Рівень впровадження інноваційних технологій Рівень залученості працівників до інноваційної діяльності Коефіцієнт оновлення продукції
Трудовий потенціал	Продуктивність праці Чисельність персоналу Трудомісткість Виробіток Рівень завантаженості персоналу Рівень освіченості робітників
Маркетинговий потенціал	Коефіцієнт повернення інвестицій Рекламна активність Рівень вирішення маркетингових проблем Рівень ефективності маркетингового циклу Рівень трудомісткості функцій маркетингу
Фінансовий потенціал	Рівень фінансової стійкості Коефіцієнт зносу основних засобів Рівень абсолютної ліквідності Рентабельність продажу Рівень забезпеченості фінансовими ресурсами
Ринкові умови	Розмір ринку Рівень конкуренції Темпи зростання ринку Бар'єри входу
Конкурентне середовище	Кількість конкурентів Імідж конкурентів Ринкова частка конкурентів Наявність торгових марок у конкурентів Рівень цінової конкуренції
Економічні фактори	ВВП Рівень інфляції Рівень безробіття Курс долара та євро Рівень зовнішньоекономічної активності країни

Соціокультурне середовище	Особливості культурних та соціальних цінностей Рівень соціальної мобільності населення Вікова та статева структура населення Рівень освіти
Політично-правові чинники	Кількість політичних та правових ризиків Ступінь політичної нестабільності Сприятливість податкової політики Регуляторні вимоги

Джерело: складено автором



ДОДАТОК Г

Кількісна оцінка ресурсів ТОВ «Епіцентр К» станом на 2022 рік

Основні організаційні здатності/ Ресурси/ Компетентності	Вагомість ресурсу	Кількісна оцінка стану ресурсу	Підсумковий бал за ресурсом
Людський ресурс (співробітники)	0,13	8	1,04
Запаси товарів та сировини	0,03	9	0,27
Будівлі і споруди	0,04	10	0,40
Обладнання	0,04	10	0,40
Онлайн-сервіс	0,03	9	0,27
Логістичні потужності	0,1	10	1,00
Аграрні потужності	0,04	10	0,40
Зв'язки з постачальниками, партнерами та покупцями	0,05	9	0,45
Програма лояльності	0,03	7	0,21
Торгові марки	0,03	8	0,24
Канали збуту	0,05	7	0,35
Фінансові ресурси	0,1	7	0,70
Впізнаваність бренду	0,07	9	0,63
Здійснення досліджень, розробок та інновації	0,07	3	0,21
Управління проектами	0,1	8	0,80
Маркетинг	0,09	6	0,54
Загальна оцінка			7,91

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Д

Операційні витрати ТОВ «Епіцентр К» за 2020 рік

Елементи операційних витрат	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	2500	1 254 935	887 499
Витрати на оплату праці	2505	5 208 532	4 711 766
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 056 667	952 162
Амортизація	2515	1 667 998	1 096 995
Інші операційні витрати	2520	3 465 135	2 581 842
Разом	2550	12 653 267	10 230 264

ДОДАТОК Е

Звіт про фінансовий стан (Баланс) ТОВ «Епіцентр К» за 2020 рік

Актив		2019	2020
Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	12 543	32 720
первісна вартість	1001	44 846	73 004
накопичена амортизація	1002	32 303	40 284
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 869 460	3 692 156
Основні засоби	1010	12 304 648	15 231 712
первісна вартість	1011	17 210 534	21 335 058
знос	1012	4 905 886	6 103 346
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1 755 267	3 129 633
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	68 629	23 116
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього	1095	16 010 547	22 109 337
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	13 885 925	15 389 033
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за	1125	1 467 824	2 182 479

продукцію, товари, роботи, послуги			
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 381 455	3 859 491
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	921 054	642 802
Витрати майбутніх періодів	1170	7 322	5 399
Інші оборотні активи	1190	217 473	336 837
Усього	1195	20 881 053	22 416 054
Баланс	1300	36 891 621	44 525 391
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610	158 610
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 542 267	17 688 086
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610	158 610
Усього	1495	14 700 877	17 846 696
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 008 688	4 142 910
Інші довгострокові зобов'язання	1515	256 738	312 170

Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього	1595	2 265 426	4 455 080
Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	776 000	767 497
товари, роботи, послуги	1615	14 514 081	16 290 054
розрахунками з бюджетом	1620	273 257	326 833
у тому числі з податку на прибуток	1621	215 457	244 727
розрахунками зі страхування	1625	24 716	17 379
розрахунками з оплати праці	1630	160 208	137 988
Поточні забезпечення	1660	509 245	539 038
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 667 811	4 144 753
Усього	1695	19 925 318	22 223 615
Баланс	1300	36 891 621	44 525 391

ДОДАТОК Є

Звіт про фінансові результати ТОВ «Епіцентр К» за 2020 рік

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50 382 425	43 979 194
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35 593 670	30 814 751
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	14 788 755	13 164 443
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	737 243	530 835
Адміністративні витрати	2130	872 759	751 814
Витрати на збут	2150	8 648 047	7 985 945
Інші операційні витрати	2180	920 408	254 271
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	5 084 784	4 703 248
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	211 555	3 851
Інші доходи	2240	554 085	354 733
Фінансові витрати	2250	295 646	250 094
Втрати від участі в капіталі	2255	0	24 516
Інші витрати	2270	1 438 592	363 438
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 116 186	4 423 784

