

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Управління економічним потенціалом торговельного
підприємства»

Виконавець:

студент ЦЗВФН

Садовнікова Наталія Юріївна _____

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Карпенко Юлія Валентинівна _____

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність поняття «економічний потенціал підприємства»	5
1.2. Структура економічного потенціалу підприємства	12
1.3. Основні методи та показники оцінювання економічного потенціалу	19
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ШИК І БЛИСК»	27
2.1. Аналіз ринку товарів дрогерії ритейлу	27
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Шик і блиск»	41
2.3. Оцінка потенціалу ТОВ "Шик і блиск"	47
2.4. Формування заходів з підвищення економічного потенціалу ТОВ "Шик і блиск"	52
2.5. Оцінка потенціалу ТОВ "Шик і блиск" після заходів	69
Висновок	72
Список літератури	73

ВСТУП

В складних умовах зовнішнього середовища, що характеризуються зростанням потреб клієнтів та активізацією дій конкурентів, виживають лише ті підприємства, що володіють значним економічним потенціалом та ефективно його використовують. Останнє означає, що просто наявності певних ресурсів для протидії конкурентам недостатньо. Важливим є те, наскільки ефективно підприємство використовує власні ресурси та резерви для досягнення максимально ефективного стану операційної системи. Розвиток економічного потенціалу є актуальним і для підприємств формату дрогері – магазинів біля дому, що реалізують непродовольчі товари повсякденного вжитку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління економічним потенціалом підприємства та розробка пропозиції щодо управління економічним потенціалом торговельної організації.

Основними завданнями у відповідності до цілі роботи є:

- дослідити теоретичні основи управління економічним потенціалом організації, зокрема розглянути його структуру в розрізі елементів;
- проаналізувати ринок товарів дрогері ритейлу України;
- провести оцінювання економічного потенціалу торговельного підприємства ТОВ "Шик і блиск" та запропонувати заходи щодо його підвищення.

Об'єктом дослідження виступає торговельне підприємство ТОВ "Шик і блиск".

У процесі дослідження використано: методи групування та систематизації (для встановлення сутності економічного потенціалу та його складових); метод п'яти конкурентних сил М. Портера (для аналізу ринку товарів дрогері ритейлу України), метод оцінки економічного потенціалу на підставі інтегральних та загальних показників (для оцінки економічного потенціалу підприємства); блок-схема організації процесу (для опису продажів, cross – та up - продажів в магазині), деревоподібна діаграма (для вибору варіанту організації самовивозу

товару з магазину), критерій прийняття рішень стосовно встановлення знижок до ціни на товар (для обґрунтування знижки клієнтів в програмі лояльності)

Інформаційна база досліджень складалася з наукових публікацій вчених (статей, монографій, тез доповідей), статистичних матеріалів та нормативно-законодавчих документів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформовані пропозиції можуть бути використані на підприємстві для вдосконалення його діяльності та кращого використання наявних ресурсів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «економічний потенціал підприємства»

Підтримка фінансової незалежності підприємства та збереження стійкої позиції на ринку можливо шляхом акумулювання ним певного набору ресурсів, що мають стратегічне значення. В таких умовах важливим є збереження та нарощення економічного потенціалу підприємства. Встановимо сутність поняття «економічний потенціал підприємства» з точки зору різних авторів.

В межах першого наукового підходу економічний потенціал вважають за доцільне розглядати як можливість та здатність підприємства до розвитку.

Так, в науковому джерелі [8] описується економічний потенціал як здатність організації реалізовувати розвиток на підставі її внутрішніх можливостей відповідно до цілей, встановлених керівництвом та нарощувати в цьому напрямку конкурентні переваги. Автори підкреслюють, що створення економічного потенціалу підприємства вкрай утруднено, якщо держава не створює на державному рівні відповідних умов.

Створення економічного потенціалу організації відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Зокрема, серед внутрішніх факторів називають організаційно-правову форму організації, її власні наявні ресурси, заборгованість клієнтів та борги постачальникам, забезпеченість власними коштами, економічні результати діяльності підприємства, наявність готівки на поточному рахунку тощо. Суттєве значення для формування економічного потенціалу мають такі внутрішні фактори як компетентність та досвід менеджерів, здатність персоналу до інновацій, інвестиційна привабливість підприємства тощо. Зовнішні фактори впливу на створення економічного потенціалу підприємства більшою мірою пов'язані з політикою держави в сфері податків, кредитного забезпечення діяльності суб'єктів господарювання, екології, формування попиту та пропозиції на ринку, інфляційних очікувань, валютних обмежень тощо.

В межах другого наукового підходу економічний потенціал визначають як систему відносин власності. В ньому працює науковець [26, с.18], який пропонує розглядати економічний потенціал як систему відносин економічної власності між людськими ресурсами в комплексі із розвитком продуктивних сил та елементами господарського механізму. Згадана система є джерелом розвитку підприємства, використанням її можливостей. Автор особливо підкреслює взаємозв'язок економічного потенціалу з розвитком продуктивних сил. В комплексі цей взаємозв'язок забезпечує розвиток шляхом активного використання людських ресурсів, засобів виробництва, методів організації виробництва та природних факторів.

Розробка економічного потенціалу має враховувати сферу діяльності підприємства (на яких ринках працює), ступінь інноваційності галузі, мінливі потреби клієнтів, оновлення сировини матеріалів, обладнання тощо.

Як здатність ефективно використовувати наявні ресурси та резерви описується економічний потенціал підприємства в межах третього наукового підходу.

Так, за авторським визначенням [22] економічний потенціал слід тлумачити як здатність до ефективного використання ресурсів та резервів організації для досягнення максимально ефективного стану операційної системи. Автори вказують, що без розуміння сутності поняття економічного потенціалу не представляється можливим його подальше структурування, а отже укріплення, нарощення відповідно до цілей діяльності. Загалом потенціал є чимось невиявленим та нерозкритим, тобто тим, що є в наявності, але поки ще реалізованим. Ефективна виробничо-господарська діяльність дозволяє використати наявний потенціал. Формування економічного потенціалу має йти в комплексі із зростанням економічних результатів підприємства, підвищенням його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності його продукції, збільшенням інвестиційної привабливості, розширенням ринкового сегменту та підвищенням іміджу організації.

Представниками даного наукового підходу також є вчені [2, 20]. Так, як сукупність ресурсів, що має організація в наявності, а також можливість їх перетворення для досягнення економічних вигад, тлумачить економічний потенціал автор [2, с.56]. Від того, в якій комбінації підприємство використовує наявні ресурси буде залежати ефективність використання економічного потенціалу. Також автор описує розгалужений характер економічного потенціалу, його складну структуру. В джерелі [20] економічний потенціал описується як комбінація вхідних ресурсів суб'єкта господарювання. До таких ресурсів відносяться матеріальні – основні та оборотні активи, фінансові ресурси (грошові кошти), інформаційні ресурси, трудові (персонал підприємства), а також екологічні (раціональне природокористування). Ефективна комбінація даних ресурсів буде визначати економічний потенціал організації та відповідний рівень прибутку від продажу продукції. Зрозуміло, що економічний потенціал – це не тільки про наявні ресурси (наявні можливості), але й про здатність їх використовувати. Загалом автор не зазначає про відмінність понять «потенціал» та «економічний потенціал», оскільки і в першому, і в другому випадку йдеться про підприємство як головний об'єкт аналізу. Саме воно є носієм майбутніх економічних вигад, що приймають форму потоків грошових коштів чи їх еквівалентів.

Економічний потенціал як сукупність ресурсів та можливостей, які мають бути використані найкращим чином для розв'язання завдань стратегічного характеру, описується в джерелі [21, с.225]. З розвитком економічних відносин та продуктивних сил ступінь використання ресурсів має підвищуватися. Крім того, для обґрунтованого використання економічного потенціалу потрібно проводити попередній аналіз діяльності суб'єкту господарювання, зокрема встановити способи його ресурсного забезпечення, визначити економічні інтереси підприємства та врахувати специфіку функціонування, продиктовану сферою діяльності, систему стратегічних та тактичних цілей. Потенціал не слід ототожнювати з резервом, потенціал підприємства утворюється його сильними сторонами, а резерв – слабкими. Суб'єкт господарювання зацікавлений у

повному використанні сильних сторін та усунення слабких сторін. Сам процес формування економічного потенціалу складається з етапів встановлення стратегічних можливостей організації, ідентифікації наявних ресурсів та резервів, використання яких в перспективі дозволить посилити позицію підприємства на ринку.

Розробка економічного потенціалу та його посилення будується на таких його характеристиках як:

- цілісність (формування економічного потенціалу варто проводити, повною мірою розвиваючи всі його складові);
- динамічність (оскільки змінюється зовнішнє середовище підприємства є нагальна потреба перегляду та оновлення складових економічного потенціалу);
- поліструктурність (розвиток економічного потенціалу не варто зводити лише до реалізації його одної складової);
- синергійність (розвиток складових економічного потенціалу має здійснюватися одночасно, тоді ефект буде посилюватися);
- унікальність (більш стійкими є ті складові економічного потенціалу, що мають унікальні характеристики);
- здатність до розвитку (складові економічного потенціалу мають бути перспективними).

До згаданих характеристик економічного потенціалу також відносять [6, с. 64-65]:

- гнучкість та адаптивність, що дозволяють організації за потреби швидко перерозподіляти ресурси та наявні потужності;
- інноваційність як здатність впроваджувати новації у складі ресурсів, у т.ч. людських;
- цілеспрямованість як орієнтованість ресурсів, що використовуються, на досягнення встановлених цілей для отримання позитивних економічних результатів;

- складність як формування економічного потенціалу не лише на основі наявних в організації ресурсів, але й з врахуванням їх точної кількості та часу, на який вони потрібні.

Сам економічний потенціал авторами [6, с.65] тлумачиться як комплексна характеристика ресурсів організації, економічних зв'язків та резервів, потужностей для якомога повного задоволення клієнтських потреб та отримання запланованих економічних результатів шляхом повного та найкращого використання всіх його характеристик. Слід зазначити, що науковці вказують на недостатність просто набору певних видів ресурсів, а потребу їх оптимального поєднання у використанні, накопиченні резервів та налаштуванні економічних зв'язків.

Важливість формування економічного потенціалу через зміни та невизначеність зовнішнього середовища підкреслюється в науковому джерелі [3., с. 104]. Так, автори вважають економічний потенціал комплексним поняттям, яке дозволяє врахувати конкурентні переваги організації на ринку, спирається на її ділову репутацію та має відбивати мінливі запити споживачів. Власне під економічним потенціалом автори пропонують розуміти сукупність факторів, що характеризують силу підприємства, серед яких можуть бути ресурси, запаси, джерела залучення коштів та інші виробничі резерви для використання в економічній діяльності суб'єкта господарювання. Проте автори стверджують, що економічний потенціал не можна зводити лише до факторів, пов'язаних з виробництвом, він є набагато ширшим та стосується здатності здійснювати господарську діяльність, виробляти інноваційну продукцію за запитами покупців, а також реалізовувати інноваційний розвиток внутрішніх процесів організації.

Науковцями [33, с.100-101] було запропоноване наступне визначення економічного потенціалу: як найбільш економічно вигідне використання комплексу можливостей, ресурсів та резервів організації для досягнення максимально вигідного стану підприємства як системи. Важливим є наповнення складу ресурсів та їх комбінаторність (поєднання). Високий економічний

потенціал означає здібність організації отримувати значні економічні результати діяльності (прибуток), враховуючі мінливі умови зовнішнього середовища та наявні ресурси для підтримки конкурентного статусу підприємства.

Власне з позицій наявних ресурсів тлумачиться економічний потенціал в науковій публікації [1, с. 23]. Автори описують економічний потенціал як здібності та можливості організації, що визначаються наявністю ресурсів, потужностей та інших резервів. Ресурси мають певні якісні та кількісні характеристики, певний склад та структуру. Підприємство має відбудувати систему економічних відносин як всередині операційної системи, так і з об'єктами зовнішнього середовища. Також науковці зазначають динамічність економічного потенціалу, що визначає потребу його оновлення, забезпечення гнучкості та інноваційності, тобто потребу управління ним. Вони стверджують, що підприємство не може довгостроково функціонувати на ринку без сформованого економічного потенціалу, оскільки зокрема ним і визначається досягнення стратегічних орієнтирів в перспективі на підставі використання наявних ресурсів.

Зведемо розглянуті нами визначення економічного потенціалу з поглядів різних авторів в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Розуміння економічного потенціалу підприємства в роботах науковців

Автори	Визначення
економічний потенціал як можливість та здатність підприємства до розвитку	
Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімух Ю. О.[8]	Економічний потенціал - це здатність організації реалізовувати розвиток на підставі її внутрішніх можливостей відповідно до цілей, встановлених керівництвом та нарощувати в цьому напрямку конкурентні переваги
економічний потенціал як система відносин власності	
Роскладка Н.О., Вівсюк І.О.[26]	Економічний потенціал - це система відносин економічної власності між людськими ресурсами в комплексі із розвитком продуктивних сил та елементами господарського механізму
економічний потенціал як здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси та резерви	

1	2
Орехова А.І.[22]	Економічний потенціал - це здатність до ефективного використання ресурсів та резервів організації для досягнення максимально ефективного стану операційної системи
Алієв Р.[2]	Економічний потенціал - це сукупність ресурсів, що має організація в наявності, а також можливість їх перетворення для досягнення економічних вигад
Латишева О.В.[20]	Економічний потенціал - це комбінація вхідних ресурсів суб'єкта господарювання
Лисенко А.М., Коряк А.С. [21]	Економічний потенціал - це сукупність ресурсів та можливостей, які мають бути використані найкращим чином для розв'язання завдань стратегічного характеру підприємства
Богма О., Ганечко І., Лимар В.[6]	Економічний потенціал - це комплексна характеристика ресурсів організації, економічних зв'язків та резервів, потужностей для якомога повного задоволення клієнтських потреб та отримання запланованих економічних результатів шляхом повного та найкращого використання всіх його характеристик
Балахонова О. В. [3]	Економічний потенціал - це сукупність факторів, що характеризують силу підприємства, серед яких можуть бути ресурси, запаси, джерела залучення коштів та інші виробничі резерви для використання в економічній діяльності суб'єкта господарювання.
Шкварук Д., Дончак Л. [33]	Економічний потенціал - це найбільш економічно вигідне використання комплексу можливостей, ресурсів та резервів організації для досягнення максимально вигідного стану підприємства як системи
Ажаман І. А., Жидков О. І.[1]	Економічний потенціал - це здібності та можливості організації, що визначаються наявністю ресурсів, потужностей та інших резервів

На підставі проведеного дослідження можна стверджувати, що найбільш поширеним є ресурсний підхід до економічного потенціалу, згідно якого він розуміється як здатність до ефективного використання ресурсів та резервів організації для досягнення максимально ефективного стану операційної системи. Особливо слід підкреслити розгляд науковцями економічного потенціалу не просто як сукупності ресурсів в розпорядженні підприємства, а саме як здатності їх ефективного використання для отримання запланованих економічних результатів.

1.2. Структура економічного потенціалу підприємства

З огляду на розглянуті визначення економічного потенціалу можна стверджувати про його неоднорідну структуру та наявність певних визначених складових. Проте структура економічного потенціалу різними авторами в публікаціях подається в різний спосіб. Розглянемо наукові погляди з даного напрямку.

Чотири основні складові економічного потенціалу пропонуються в науковому джерелі [3, с.108-110], зокрема:

- кадровий;
- фінансовий;
- виробничий;
- науково-технологічний.

Кадровий або трудовий потенціал автором вважається основним в структурі економічного потенціалу. Так, важливим вважається відповідність рівня підготовки персоналу тому складу техніки та виду технології, що використовуються підприємством. Також зазначається, що кадровий потенціал має розвиватися, тобто персонал має удосконалювати власні навички та набувати досвіду. Склад кадрового потенціалу та питома вага окремих його елементів визначаються шляхом зіставлення демографічних, соціальних, професійних та інших характеристик груп персоналу та взаємозв'язків між ними.

Фінансовий потенціал організації означає наявність певної кількості та якості фінансових ресурсів, які використовуються для розвитку. Характеризує фінансовий потенціал наявність достатньої кількості оборотного капіталу, питома вага власного капіталу, достатність та динаміка зростання прибутку, величина позикового капіталу тощо. Наявність достатньої кількості фінансових ресурсів впливає на конкурентоздатність підприємства та його економічну незалежність. Багато залежить не лише від наявності фінансових ресурсів, але й і від ефективності їх використання та відтворення. Зрозуміло, що фінансовий потенціал має формуватися не лише за рахунок ефективного використання власних коштів, але й за рахунок позикових коштів.

Під виробничим потенціалом розуміють виробничі можливості організації з вироблення конкурентоспроможної продукції як наявні, так і потенційні за умов ефективного використання основних фондів та всіх інших видів ресурсів. Важливим є ступінь завантаженості устаткування, його технічний рівень та вартість, ремонтпридатність, рівень зношеності обладнання, його модернізації та оновлення, ступінь технічної складності продукції, оволодіння новими технологіями тощо.

Науково-технологічний потенціал автором представляється комплексом трудових, матеріально-технічних, інформаційних, інноваційних та організаційних ресурсів, що призначені для укріплення конкурентної позиції організації та досягнення її цілей розвитку.

На наш погляд, автор недостатньо зрозуміло обґрунтував склад науково-технологічного потенціалу, помістив до нього ресурси різних видів, зокрема кадрових ресурсів, що винесені в розгляд як окрема складова економічного потенціалу.

Автор пропонує крім фінансового, кадрового та виробничого потенціалу також виділяти інформаційний потенціал [15, с.63]. Інформаційний потенціал припускає наявність в підприємства певної системи збору та аналізу даних, обміну та накопичення аналітики. Його варто розглядати як комплекс механізмів організаційної взаємодії, що дозволяє на підставі системного збору та аналізу інформації зовнішнього та внутрішнього характеру одержувати зважені дані про поточний стан операційної системи та прогнозовані зміни.

Дещо розширюється склад економічного потенціалу автором [22, с.310], який відносить до них:

- виробничий потенціал;
- інвестиційний потенціал;
- фінансовий потенціал;
- кадровий потенціал;
- маркетинговий потенціал;
- організаційно-управлінський потенціал.

При цьому первісне значення автор віддає саме виробничому потенціалу, оскільки він з його погляду є основним, навколо нього групуються інші види потенціалу. Згадану первісну роль виробничий потенціал грає через те, що він встановлює виробничу здатність організації та створює нову вартість. Виходять з того, що первісними є вимоги покупців до продукції. Вони замовляють продукцію з певними характеристиками. Випуск продукції є виходом виробничого процесу, зміст якого визначається виробничим потенціалом. Тобто іншою мовою параметри продукції, що виробляється, визначають характеристики (риси) виробничого потенціалу. Також він має таку характеристику як відтворюваність.

Виробничий потенціал знаходиться в тісному взаємозв'язку з науково-технічним прогресом, з розвитком потенціалу позитивно змінюється рівень НТП.

Здатність організації вкладатися в свій розвиток, купівлю активів, організовуючі надходження додаткових фінансових потоків на підприємство, формує її інвестиційний потенціал. При цьому зростає вартість підприємства, з'являється ще одне джерело отримання прибутку як в межах вже існуючої організації, так і в розрізі дочірніх компаній / філіалів. Інвестиційний потенціал полягає також і в залученні коштів для розвитку підприємства. Таким чином розвиток інвестиційного потенціалу сприяє розвитку всіх інших складових економічного потенціалу.

Маркетинговий потенціал в ринкових умовах вважається ледве не одною з основних складових економічного потенціалу. Він визначається тим, наскільки спроможно відчуває себе організація на ринку, чи є в організації споживачі (існуючі, лояльні та потенційні). По суті силу маркетингового потенціалу визначає наявність у суб'єкта господарювання споживачів, що створюють попит на продукцію. Підприємство витрачає ресурси на залучення потенційних клієнтів для споживання продукції.

Сукупність організаційних складників формує організаційно-управлінський потенціал суб'єкту господарювання. Автором він описується як

трюхрівнева сукупність: як система, як модель поведінки та як результат. Він являє собою конструкцію ресурсів фірми, що системно використовують для досягнення запланованого результату, наприклад збільшення ринкової частки підприємства.

Також автор зазначає вичерпний характер запропонованих складових економічного потенціалу, тобто вказує на те, що всі інші елементи в пропозиціях науковців не мають права на окреме виділення, але можуть бути включені в запропоновані раніше складові. Також автор вказує на зручність пропонованої структури економічного потенціалу для її оцінювання. Складові економічного потенціалу мають бути взаємозамінними (альтернативними), тобто нестачу одного виду ресурсів можна компенсувати надлишком іншого виду ресурсів.

На наш погляд в даному випадку не можна розглядати повну заміність ресурсів, лише часткову. Так, наприклад, недостатність виробничих потужностей не можна перекрити надлишком персоналу чи наявністю інновацій.

Дещо в інший спосіб тлумачиться структура економічного потенціалу в [8]. Так, основними його елементами виступають:

- кадровий потенціал;
- інформаційний потенціал;
- інвестиційно-інноваційний потенціал;
- виробничий потенціал;
- стратегія розвитку.

Цікавим виступає елемент стратегії розвитку, що містить функції прогнозування, маркетингу, консалтингу, оцінювання та мінімізації економічних ризиків, сталого розвитку, збереження ліквідності та платоспроможності, бенчмаркінгу тощо.

Зазначимо, що елемент стратегії розвитку не є в чистому вигляді елементом економічного потенціалу. Те, що автором віднесено до даного елементу частково включено в маркетингову складову потенціалу, частково – у фінансову, а частково - відноситься до питань управління економічним потенціалом.

Одну з найбільш розгорнутих характеристик складових економічного потенціалу подають автори [16, с. 13-14]. Так, вони виділяють такі елементи:

- виробничий;
- фінансовий;
- науково-технічний;
- інноваційний;
- кадровий;
- маркетинговий.

Цікавим є те, що авторами окремо виділяються інноваційний та науково-технічний потенціал. При цьому до першого відносять можливість підприємства виробляти інноваційну продукцію (нову як для ринку в цілому, так і для підприємства), використовувати сучасні технології як виробничого так і загально-управлінського характеру. До другого – відносять проведення / участь організації в НДДКР, забезпеченість новими технікою та технологією, застосування результатів НТП.

На наш погляд, відокремлювати згадані дві складові економічного потенціалу недоцільно, оскільки вони невіддільні та по суті мають один і той самий економічний зміст, що характеризує ступінь оволодіння організації ноу-хау (інноваціями).

Зазначимо, що науковцями підкреслюється системний підхід до вивчення складових економічного потенціалу. Так, зокрема вважається за потрібне дослідити розвиток та взаємодію окремих структурних складових економічного потенціалу, комплексно розглядати можливість їх комбінації, узгодити цілі розвитку окремих елементів економічного потенціалу. Також важливим є використання комплексу методів для аналізу структури економічного потенціалу, встановлення горизонтальних та вертикальних зв'язків між елементами системи, що дозволить комплексно підійти до питань внесення змін до окремих елементів (заміна одних елементів потребує внесення змін до інших елементів). Окремі управлінські рішення, що приймаються відносно розвитку складових економічного потенціалу, мають бути спрямовані на позитивні зміни

для операційної системи в цілому, а не окремих її складових (розвиток системи є важливішим).

Розвиток економічного потенціалу в комплексі його складових може проявлятися в різний спосіб (економічний, соціальний, інноваційний ефект тощо). Всі складові мають свої характеристики та можливості для застосування, тому їх варто комбінувати для досягнення найкращого ефекту (мова йде про ресурси в основі економічного потенціалу). Економічний потенціал є динамічним, тобто він буде змінюватися в часі під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зміни, що відбуваються, з економічним потенціалом, мають бути ініційовані компетентною та професійною управлінською діяльністю менеджерів, надають передумови для впровадження інновацій та отримання ефекту.

Такі складові економічного потенціалу відокремлюються автором [26, с.18-19], а саме: фінансовий; кадровий; маркетинговий; інноваційний; маркетинговий; інформаційний; організаційно-управлінський; соціальний; економічна стресостійкість.

Організаційно-управлінський потенціал передбачає акумуляцію методів, інструментів та технологій управління, що відбиваються в управлінських рішеннях для забезпечення безперебійного функціонування підприємства. Соціальний потенціал авторами тлумачиться як спосіб зворотного зв'язку із клієнтами. Такий показник як економічна стресостійкість вважається доречною в сучасних умовах, він припускає організацію збалансованості всіх підсистем економічного потенціалу.

На наш погляд, відокремлення соціального елементу потенціалу є недоцільним, оскільки взаємозв'язок із зацікавленими групами може відбиватися в межах інших складових економічного потенціалу. Так, наприклад взаємозв'язок з клієнтами – відноситься до маркетингового елементу, з персоналом – кадрового тощо. щодо економічної стресостійкості – то скоріше функціонально це є організаційно-управлінською складовою економічного потенціалу.

До економічного потенціалу автором відносяться такі складові [23]:

- виробничий;
- фінансовий;
- інформаційний;
- кадровий;
- маркетинговий;
- організаційний.

Також автором підкреслюється важливість комплексного формування економічного потенціалу, його адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Збалансоване застосування всіх ресурсів, що відбиваються в складових економічного потенціалу, надає можливість підживлювати підприємства ресурсами в потрібний час та в потрібній кількості.

Зведемо основні складові економічного потенціалу до таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Складові економічного потенціалу в авторській інтерпретації

Автор	Складові економічного потенціалу
Балахонова О. В. [3]	кадровий; фінансовий; виробничий; науково-технологічний.
Коваль Л.В. [15]	фінансовий, кадровий, виробничий, інформаційний
Орехова А.І. [22]	виробничий; інвестиційний; фінансовий; кадровий; маркетинговий; організаційно-управлінський.
Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімух Ю. О. [8]	кадровий; інформаційний; інвестиційно-інноваційний; виробничий; стратегія розвитку
Круш П. В., Дергалюк М. О. [16]	виробничий; фінансовий; науково-технічний; інноваційний; кадровий; маркетинговий
Роскладка Н.О., Вівсюк І.О.[26]	фінансовий; кадровий; маркетинговий; інноваційний; маркетинговий; інформаційний; організаційно-управлінський; соціальний; економічна стресостійкість
Пілецька С.Т. , Коритько Т.Ю., Лукаржевська-Мялик В.М.[23]	виробничий; фінансовий; інформаційний; кадровий; маркетинговий; організаційний.

Зазначимо, що серед всього різноманіття складових економічного потенціалу найбільш економічно обґрунтованими є кадровий; фінансовий; виробничий, маркетинговий, інноваційно-інвестиційний елементи.

1.3. Основні методи та показники оцінювання економічного потенціалу

Сучасні методи оцінювання економічного потенціалу припускають попереднє оцінювання складових економічного потенціалу та визначення на цій основі інтегрального показника. Разом з тим склад показників, за допомогою яких оцінюються окремі складові економічного потенціалу, відрізняються. Розглянемо основні показники оцінювання в інтерпретації різних авторів.

В науковому джерелі [7, с. 41-42] пропонується оцінювати фінансовий потенціал за такими параметрами:

- фінансова результативність;
- ліквідність та платоспроможність;
- фінансова стійкість;
- формування власних та позикових фінансових ресурсів;
- інвестиційне забезпечення.

Особливу зацікавленість викликають показники, за допомогою яких автори вважають за доцільне визначати інвестиційне забезпечення, зокрема величина чистого грошового потоку, зміна коефіцієнту інвестування, а також коефіцієнт Бівера.

Коефіцієнт інвестування визначається за формулою:

$$K_i = \frac{BK}{HA} \quad (1.1)$$

де BK – власний капітал;

HA – необоротні активи.

Коефіцієнт Бівера встановлюється за формулою:

$$K_B = \frac{ЧП - А}{ДЗ + КЗ} \quad (1.2)$$

де ЧП – чистий прибуток;

А – амортизація;

ДЗ, КЗ – довгострокові та короткострокові зобов'язання відповідно.

При цьому коефіцієнт інвестування характеризує питому вагу власних коштів організації, що вкладені в покриття необоротних активів. Коефіцієнт Бівера відбиває скорочення частки прибутку, що відходить на розвиток виробництва.

Слід зазначити, що все такі фінансовий та інвестиційний потенціал є різними складовими економічного потенціалу, тому і варто відрізняти показники для їх оцінювання.

Так, пропонують різні групи показників для оцінки фінансового та інвестиційного потенціалу в науковому джерелі [14]. Фінансовий потенціал за думкою автора описується за допомогою показників абсолютної ліквідності, поточної ліквідності, автономії, концентрації позикового капіталу, рентабельності активів та коефіцієнту оборотності засобів в розрахунках. При цьому коефіцієнт концентрації позикового капіталу показує яка частина активів підприємства фінансується за рахунок позикових коштів.

Відповідно оцінювання інвестиційного потенціалу варто проводити за рахунок коефіцієнтів рентабельності власного капіталу, відсотку власного капіталу в структурі пасивів, коефіцієнт покриття необоротних активів підприємства власним капіталом, тривалість обороту кредиторської заборгованості та чистого оборотного капіталу.

При цьому коефіцієнт покриття необоротних активів визначається:

$$K_{\pi} = \frac{HA}{BK} \quad (1.3)$$

Даний показник встановлює рівень фінансування необоротних активів за рахунок власного капіталу, що по суті є зворотним показником до коефіцієнту інвестування.

На наш погляд, згадані показники (за виключенням показників рентабельності власного капіталу) більшою мірою характеризують

використання фінансових ресурсів, тобто призначені для оцінювання фінансового потенціалу.

Схожий перелік показників оцінювання фінансового потенціалу надається в [5, с.47], зокрема автори виділяють потребу визначення коефіцієнтів платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності. В межах оцінювання ділової активності пропонують встановлювати коефіцієнт оборотності активів та власного капіталу.

Оцінювання кадрового потенціалу пропонується встановлювати за показниками продуктивності, плинності кадрів та матеріальної мотивації [25].

Так, плинність кадрів встановлюється за формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{K_{\text{зв}}}{K_{\text{сч}}} \times 100 \quad (1.4)$$

де $K_{\text{зв}}$ – кількість працівників, звільнених з різних причин;

$K_{\text{сч}}$ – середньоспискова чисельність працівників.

Також автори пропонують визначати індекс витрат на оплату праці, індекс продуктивності праці та співвідношення темпів зростання продуктивності та заробітної плати. Останній показник активно застосовувався в радянській економіці та припускав аналіз темпів змін оплати праці та продуктивності (продуктивність має зростати більшими темпами).

Загалом для оцінювання кадрового потенціалу має значення якісний склад персоналу, досвід його роботи, професійні якості тощо. Для оцінювання кадрового потенціалу пропонуються показники продуктивності праці, рентабельності трудових ресурсів, співвідношення доходу від реалізації та фонду оплати праці [31, с.92-93].

Показник рентабельності трудових ресурсів визначається у двох видах: рентабельність за валовим прибутком та рентабельність за чистим прибутком.

Рентабельність за валовим прибутком встановлюється за формулою:

$$P_{\text{тр}} = \frac{\text{ВП}}{\text{ФЗП}} \times 100 \quad (1.5)$$

де ВП – валовий прибуток;

ФЗП – фонд заробітної плати підприємства.

Показник співвідношення доходу від реалізації та фонду оплати праці (Labor Costs per Employee) показує відношення загального доходу підприємства до витрат на оплату праці. Даний показник вважається корисним для аналізу та визначається за формулою:

$$LCE = \frac{D}{LC} \quad (1.6)$$

де D – загальний дохід від реалізації підприємства;

LC – витрати на оплату праці (фонд оплати праці).

Даний показник також називають індикатором продуктивності витрат на оплату праці. Його також часто використовують для контролю витрат, у т.ч. на оплату праці, оскільки є позиція, що якщо підприємство витрачає левову частку доходу на оплату праці, то шанси на отримання достатньої кількості чистого прибутку зменшуються.

Також для оцінки кадрового потенціалу визначаються показники продуктивності праці або зворотні їм показники трудомісткості. Показники продуктивності праці описують результативність трудових ресурсів.

Для оцінювання виробничого потенціалу підприємства в науковому джерелі [14] вважається за доцільне використовувати дві групи показників:

- потенціал основних засобів;
- потенціал матеріальних ресурсів.

В межах першої групи пропонується використовувати показники зносу основних засобів, співвідношення відновлення та вибуття основних засобів та фондівіддачу.

Показник співвідношення відновлення та вибуття основних засобів розраховується:

$$K_c = \frac{OF_{\text{вв}}}{OF_{\text{виб}}} \quad (1.7)$$

де $OF_{\text{вв}}$ – вартість введених основних фондів;

$OF_{\text{виб}}$ – вартість основних фондів, що вибули.

Фондовіддача розраховується за формулою:

$$ФВ = \frac{В}{OF_{\text{ср}}} \quad (1.8)$$

де B – вартість виробленої продукції (дохід від реалізації);

$ОФ_{ср}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів.

Показник фондовіддачі відбиває ефективність застосування засобів праці, зокрема скільки готової продукції виробляється на одиницю основних виробничих фондів.

В межах другої групи показників пропонується встановлювати частку прямих змінних витрат у собівартості продукції, показник співвідношення зміни цін на сировину й матеріали та зміни цін на продукцію та матеріаловіддачу.

Показник співвідношення зміни цін на сировину й матеріали та зміни цін на продукцію встановлюється:

$$K_{зм} = \frac{I_{сир}}{I_{пр}} \quad (1.9)$$

$I_{сир}$ – індекс цін на сировину та матеріали;

$I_{пр}$ – індекс цін на продукцію.

Для встановлення показника матеріаловіддачі користуються формулою:

$$M_B = \frac{B}{MB} \quad (1.10)$$

де MB – сума матеріальних ресурсів.

Даний показник вказує, скільки вироблено продукції з кожної гривні використаних матеріальних ресурсів, зокрема сировини, палива, енергії тощо).

В науковому джерелі [5, с.47] пропонується для оцінювання виробничого потенціалу (в авторській редакції – торговельно-технологічного потенціалу) оцінювати перш за все ефективність використання основних засобів, зокрема визначати показники фондоозброєності, фондовіддачі, придатності основних засобів та їх рентабельності.

Фондоозброєність встановлюється за формулою:

$$FO = OF_{ср} / K_{сч} \quad (1.11)$$

$OF_{ср}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів;

$K_{сч}$ – середньоспискова чисельність працівників.

Фондоозброєність показує вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного робітника підприємства.

Коефіцієнт придатності основних засобів встановлюється за формулою:

$$K_{\text{пр}} = \frac{O\Phi_3}{O\Phi_{\text{п}}} \quad (1.12)$$

де $O\Phi_3$ – залишкова вартість основних фондів;

$O\Phi_{\text{п}}$ – первісна вартість основних фондів.

Даний показник демонструє частку, яку складає залишкова вартість основних фондів від їх первісної вартості за певний період часу. В літературі пропонується використовувати коефіцієнт придатності основних засобів в комплексі з коефіцієнтом їх зносу, а також визначати його в динаміці для оцінки технічного стану фондів.

Маркетинговий або ринковий потенціал в джерелі [5, с.47] пропонується визначати за показниками частки ринку, рентабельності продажу, прибутковості чистих активів, співвідношення виручки від реалізованої продукції та витрат на збут. Відокремлюється маркетинговий та комерційний потенціал в науковому джерелі [25], що на наш погляд є тотожними. Для опису маркетингового потенціалу пропонуються показники індексу змін обсягу продукції (послуг), індексу змін попиту, індексу вартості продукції, рентабельності продукції (послуг), а також показники частки ринку та індексу витрат на рекламу.

На нашу думку найбільш ґрунтовними показниками, що характеризують стан та зміну маркетингового потенціалу є частка ринку, індексу витрат на рекламу, а також співвідношення виручки від реалізованої продукції та витрат на збут. Вони дозволять не лише оцінити ринкову позицію підприємства, але й зіставити понесені зусилля (витрати на збут) з отриманими результатами (доходом від реалізації).

Коефіцієнт співвідношення виручки від реалізованої продукції та витрат на збут визначається за формулою:

$$K_{\text{сп}} = \frac{I_{\text{рп}}}{I_{\text{зб}}} \quad (1.13)$$

де $I_{\text{рп}}$ – індекс виручки (доходу) від реалізації;

$I_{\text{зб}}$ – індекс витрат на збут.

Для узагальнення отриманих результатів та визначення інтегрального показника, що ідентифікує стан економічного потенціалу також використовуються різні методи.

Так, в науковому джерелі [27, с.120] пропонується встановлювати інтегральний показник шляхом множення коефіцієнтів, що характеризують окремі складові економічного потенціалу, зведених до квадрату, на вагові коефіцієнти:

$$R_i = \sqrt{K_1 \times x_{1j}^2 + K_2 \times x_{2j}^2 + K_n \times x_{nj}^2} \quad (1.14)$$

K_i – вагові коефіцієнти;

x_{ij} – оцінки складових економічного потенціалу.

Перевагами такого оцінювання називають можливість багатовимірного порівняльного аналізу та збалансованості оцінювання.

Авторським колективом [5, с.46] пропонується наступна формула середньої геометричної для встановлення оцінки економічного потенціалу:

$$\bar{R} = \sqrt[n]{x_1 \times x_2 \times \dots \times x_n} \quad (1.15)$$

де x_i – середньорічні темпи зростання визначених показників за аналізований період.

Відповідно чим більшим буде значення середньорічних темпів зростання, тим більш стійкою буде відповідна складова економічного потенціалу. Автори підкреслюють динамічність визначеного інтегрального показника.

Для оцінки елементів економічного потенціалу науковцями [19, с.54] пропонується використати формулу:

$$\int R = \sum (RP_e - RP_f)^2 \quad (1.16)$$

де RP_e - еталонне значення показника;

RP_f – фактичне значення показника.

Відповідно найменша різниця між показниками є найкращою. Це означає, що фактичний показник не набагато відрізняється від еталонного значення. Сума квадратів відхилень фактичного та еталонного показників надасть уявлення про величину економічного потенціалу.

Зазначимо, що склад показників для оцінювання складових економічного потенціалу може змінюватися в залежності від сфери діяльності підприємства, а також перспективних цілей підприємства та можливостей збору інформації. Вибір набору показників визначатиметься керівництвом із урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів.

Висновок до розділу.

Найбільш поширеним в науковій літературі є ресурсний підхід до економічного потенціалу, згідно якого він розуміється як здатність до ефективного використання ресурсів та резервів організації для досягнення максимально ефективного стану операційної системи. Економічний потенціал не є просто сукупністю ресурсів в розпорядженні підприємства, а є його здатністю їх ефективного використання для отримання запланованих економічних результатів.

Серед складових економічного потенціалу найбільш обґрунтованими та часто вживаними є кадровий; фінансовий; виробничий, маркетинговий, інноваційно-інвестиційний елементи. Склад показників для оцінювання економічного потенціалу може змінюватися в залежності від сфери діяльності підприємства, його перспективних цілей та можливостей збору інформації.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ШИК І БЛИСК»

2.1. Аналіз ринку товарів дрогерії ритейлу України

Товари дрогерії ритейлу – це непродовольчі товари повсякденного вжитку, а саме: декоративна косметика та косметика догляду, товари особистої гігієни та засоби догляду за домом. Магазини формату дрогерії («аптекарські магазини») – це магазини-дискаунтери в форматі самообслуговування, розташовані біля дому або в торговельному центрі, що реалізують непродовольчі товари повсякденного вжитку.

Проведемо аналіз ринку товарів дрогерії ритейлу за методом п'яти конкурентних сил М. Портера, а саме встановимо вплив сили діючих конкурентів, сили нових конкурентів, покупців, постачальників та товарів – замінників.

Розглянемо вплив діючих конкурентів за факторами:

- темпи зростання ринку;
- концентрація підприємств ринку (кількість підприємств);
- диференціація продукту;
- вихідні бар'єри з ринку;
- наявність товару, що псується.

Розглянемо темпи зростання ринку за даними Держстату України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів продажу товарів дрогерії ритейлу [12]

Рік	Обсяг продажу, млн. грн.	Питома вага у непродовольчому ритейлі, %	Темп росту, %
2017	10842,7	1,8	-
2018	14133,1	2,1	130,35
2019	16790,2	2,1	118,80
2020	18606,9	2,1	110,82
2021	20785,1	2,0	111,71
2022	20307,04	2,0	97,70

За даними табл. 2.1 можна побачити, що до повномасштабного вторгнення обсяг продажу товарів краси та догляду за оселею зростав, хоча й більш уповільнено в останні роки (у 2018-2019 рр. в середньому на 25%, у 2020-2021 рр. в середньому на 10%). У 2022 р. обсяг продажу скоротився на 2,3%. При цьому питома вага товарів дрогері ритейлу у непродуктовому ритейлі суттєво не змінилася (зросла з 1,8% до 2%).

Концентрація підприємств ринку останні три роки дещо зменшується (рис. 2.1).

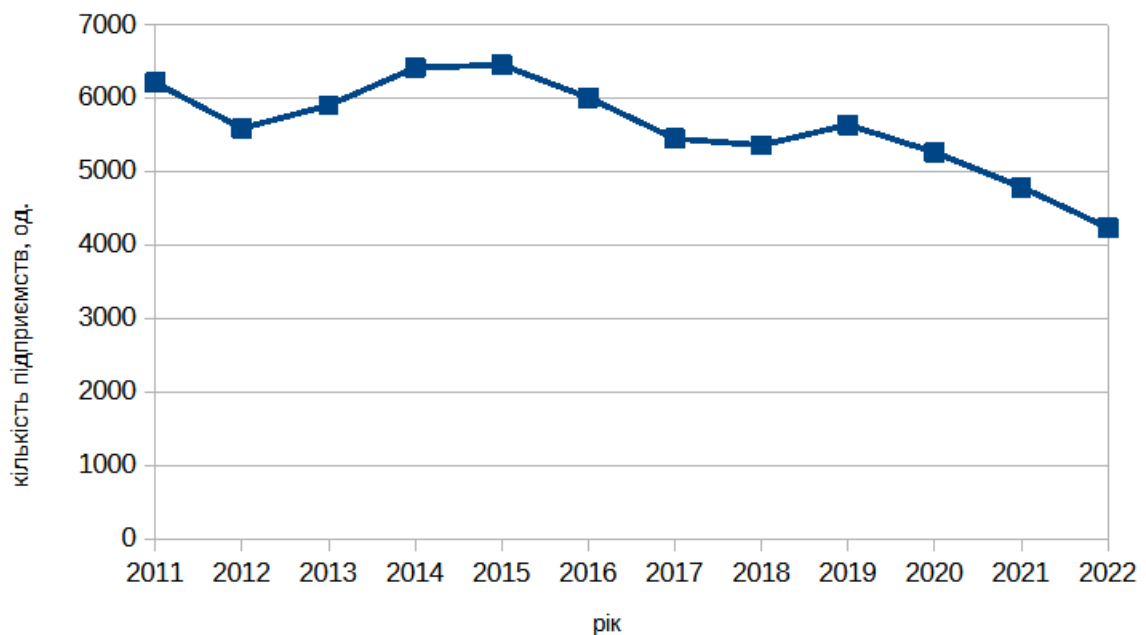


Рис. 2.1. Динаміка кількості підприємств дрогері-ритейлу, од. [12]

І якщо в 2020-2021 рр. скорочення кількості підприємств складало 7-9%, то у 2022 р. «просіло» на 12%, що пов'язано зокрема з початком повномасштабного вторгнення та скорочення чисельності населення країни, у т.ч. і за рахунок активізації міграційних процесів. Також слід відмітити нерівномірну (хвилеподібну) динаміку кількості підприємств за останні тринадцять років.

Якщо проаналізувати динаміку кількості підприємств найбільших торговельних мереж з продажу товарів дрогері ритейлу, то слід зазначити, що суттєво скоротилася кількість магазинів мережі «Ева» (рис. 2.2).

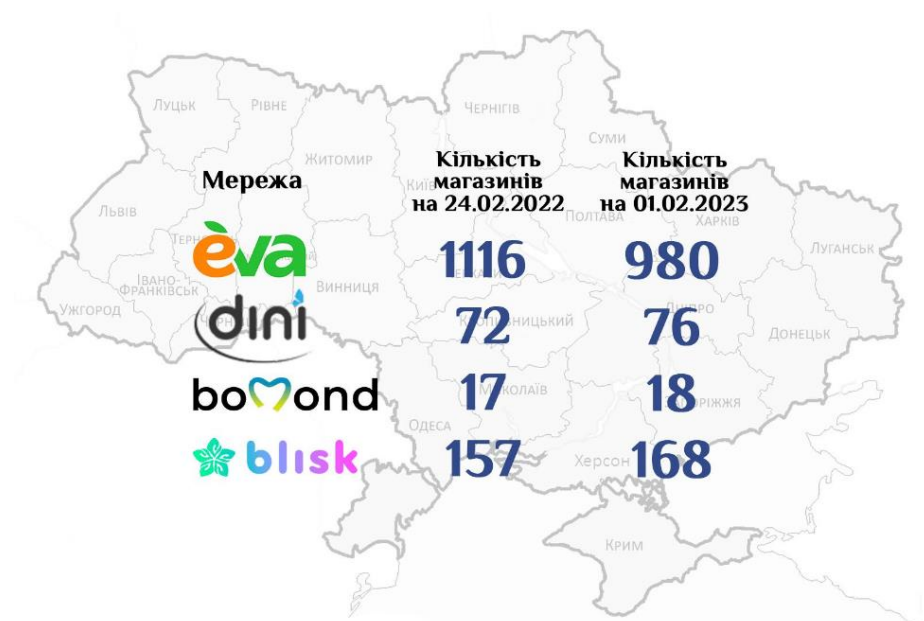


Рис. 2.2. Динаміка кількості підприємств найбільших торговельних мереж з продажу товарів дрогері ритейлу [35]

Диференціація продукту в форматі дрогері представлена не яскраво: більшість продукції купується від тих самих виробників, чії продукти користуються попитом, а торговельні марки широко відомі. Проте торговельні мережі намагаються максимізувати відсоток продукції, що вироблена під власними торговельними марками (рис. 2.3).



Рис. 2.4. Основні лідери за кількістю privat label (BTM) [34]

Як можна побачити, найбільша кількість власних торгових марок (43 од.) та відповідно найбільша частка в обороті мережі (34%) належить дрогері – мережі «Ева». Компанія і далі розвиває цей напрямок, оскільки вважає його перспективним. Більшість товарів ВТМ виробляється в Західній Європі, мають велику прибутковість, оскільки маржа не ділиться на постачальників, а також немає витрат на рекламу [11].

Вихідні бар'єри з ринку в першу чергу представлені майном, яке потрібно буде розпродати при закритті бізнесу. Так, питома частка необоротних активів в загальній сумі активів до 2018 р. коливалася на рівні 15-16% (рис. 2.5).

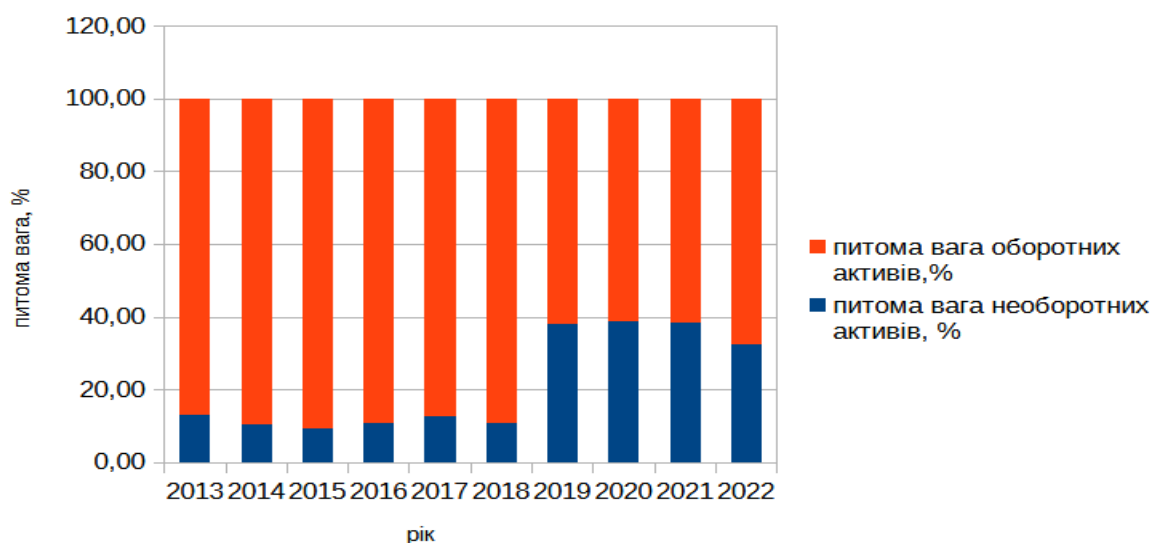


Рис. 2.5. Структура активів підприємства дрогері ритейлу [12]

Але після 2018 р. частка необоротних активів зросла майже до 40%, і зменшилася до 32% лише у 2022 р. Більш проблемним для підприємств дрогері ритейлу є розпродаж торговельних запасів. Як можна побачити (рис. 2.6) питома вага запасів варіювалася від 31 до 58% впродовж 2013-2022 рр. та у 2019-2020 рр. досягала максимуму. З 2021 р. питома вага запасів зменшувалася, що більшою мірою було пов'язано із скороченням споживання товарів для догляду в ковідний період, а також з високим ризиком акумулювання запасів продукції в воєнних умовах. Зокрема, підприємства намагаються скоротити обсяг товарів, що зберігаються на складі, для того, щоб мінімізувати можливі його втрати підчас атакування.

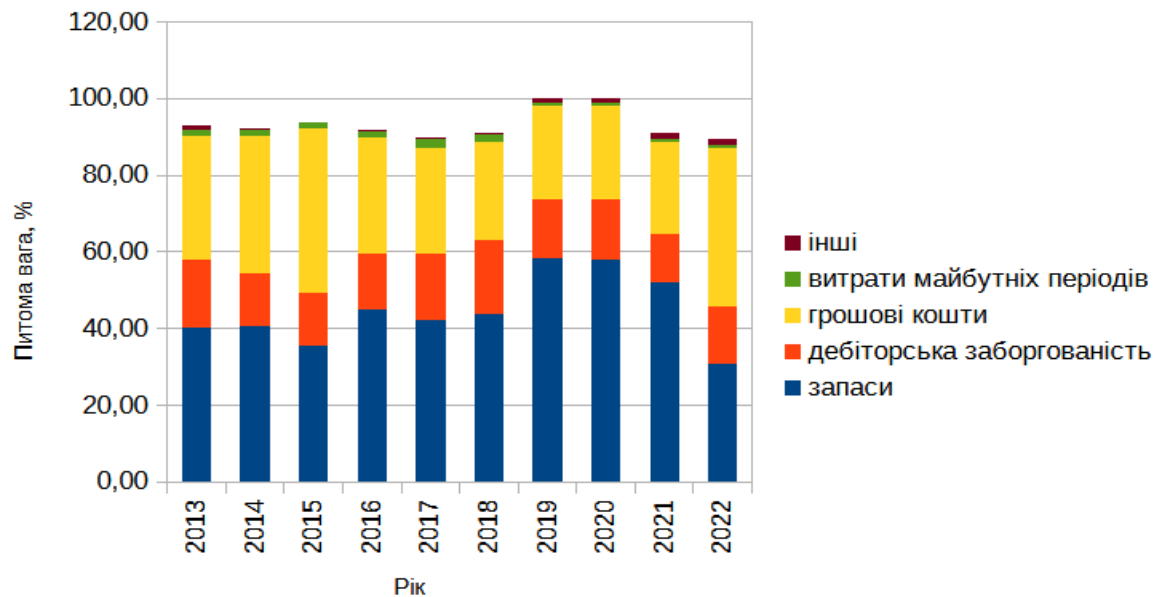


Рис. 2.6. Питома вага оборотних запасів підприємств дрогері – ритейлу, % [12]

Оскільки основними товарами магазинів дрогері-ритейлу є товари краси та чистоти оселі, то фактор термінів реалізації не має суттєвого впливу на підприємства-конкуренти. Тобто підприємства мають можливості тривалий термін зберігати товар, перебікуючи періоди падіння цін (демпінгування конкурентів).

Розглянемо дію сили нових конкурентів, зокрема:

- темپ зростання ринку;
- наявність на ринку сильних впливових компаній;
- доступ до каналів розподілу ресурсів;
- значна величина початкових інвестицій;
- диференціація продукції.

Темпи зростання ринку, що були розглянуті нами раніше, незначно скорочуються за останній рік, що вказує на зменшення перспективності ринку для нових клієнтів.

На ринку дрогері-ритейлу присутні сильні впливові компанії. Зокрема, частка найбільшої торговельної мережі в цьому форматі (мережі EVA) на ринку складає на початок 2023 р. 77% [32].

Незважаючи на втрату 16% магазинів через військову агресію, підприємство залишається прибутковим та нарощує обсяги продажу. Магазини компанії представлені майже в кожному місті, а також в невеличких містечках України. Загалом, компанія EVA присутня майже у всіх областях України (виключення - Кіровоградська область). Також за останній рік наростила торговельну мережу і компанія «Шик і блиск» на 11 магазинів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кількість магазинів найбільших дрогері – мереж України [35]

Область	EVA		Bomond		Шик і блиск		Dini		Watsons	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Схід країни										
Харківська обл.	79	63	1	1	-	-	-	-	9	7
Донецька обл.	61	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Луганська обл.	16	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Південь країни										
Одеська обл.	96	93	2	2	11	11	-	-	14	12
Миколаївська обл.	28	26	-	-	3	3	-	-	10	6
Запорізька обл.	68	39	1	1	-	-	-	-	6	2
Херсонська обл.	33	5	-	-	-	-	1	1	4	-
Північ країни										
Житомирська обл.	36	36	-	-	5	6	-	-	4	4
Чернігівська обл.	25	25	-	-	-	-	-	-	5	4
Київ та Київська	186	193	7	7	7	11	34	34	78	73
Сумська обл.	26	26	1	1	-	-	-	-	15	13
Центр країни										
Вінницька обл.	27	30	1	1	89	94	-	-	8	8
Черкаська обл.	25	26	-	-	9	10	-	-	6	6
Полтавська обл.	47	48	-	-	-	-	-	-	10	6
Кіровоградська обл.	-	-	-	-	15	15	-	-	10	7
Дніпропетровська обл.	128	127	2	2	-	-	-	-	14	6
Захід країни										
Волинська обл.	24	23	0	1	0	1	-	-	13	12
Рівненська обл.	24	25	-	-	4	4	-	-	7	6
Львівська обл.	66	69	1	1	0	1	21	24	26	26
Хмельницька обл.	24	25	1	1	9	10	-	-	8	4
Тернопільська обл.	23	24	-	-	4	4	-	-	3	3
Закарпатська обл.	19	19	-	-	-	-	-	-	10	10
Івано-Франківська обл.	19	20	-	-	-	-	6	7	16	16
Чернівецька обл.	15	17	-	-	-	-	10	10	3	2

Крім перерахованих в таблиці достатньо розгалуженими залишаються мережі «Prostor» (після придбання бренду «Космо» за кількістю магазинів наблизилася до мережі «Watsons»), «Червоний маркет» (близько 100 магазинів низьких цін) [30]. Тобто на ринку присутні достатньо сильні розгалужені компанії.

Доступ до каналів розподілу ресурсів краще ілюструє приклад з організацією виробництва товару під власною торговельною маркою. Коли торговельна мережа робить замовлення виробнику, то великі заводи готові надавати низькі ціни (основна приваблива риса товарів ВТМ) тільки за умов, що мережа буде робити велике замовлення. При цьому знижка з ціни від виробника може складати 30-40%. Менеджери з закупівлі мережі «EVA» вказують, що наприклад, партія замовлення, за якої виробник готовий надавати хорошу знижку, має складати 10 контейнерів засобів дитячої гігієни або 12-15 тис. од. помади одного кольори. Для того, щоб продати таку кількість товару потрібна велика кількість магазинів та відповідний обіг.

Також для організації ефективної роботи мережа повинна мати достатню кількість торговельних та складських приміщень. Наприклад, коли мережа «Prostor» заходила на територію заходу України, вони не мали власного розподільчого центру, але оскільки на ринку були першими, то отримали кращі географічні локації магазинів за нижчими орендними ставками. Відповідно мережа «EVA» зайшла на цей сегмент ринку пізніше, після того, як відкрила розподільчий центр, але вже отримала локації з менш привабливими умовами.

Що стосується початкових інвестицій, то більшість магазинів віддає перевагу орендуванню, а не купівлі приміщень. Це надає можливість переглянути роботу «проблемних» торговельних точок, закрити ті з них, роботу яких неможливо покращити. Більше коштів підприємствам-новачкам потрібно для закупівлі товарів. Крім того, масштабування діяльності потребує оренди / будівництва складських приміщень, автоматизації логістичних центрів. Так, наприклад компанія «EVA» у 2020 р. в автоматизацію логістичного центру вклала 105 млн. грн. [35].

Диференціація продукції не є значною, як вже описувалося. Тобто, за виключенням продукції під ВТМ, підприємство, що входить на ринок, може укласти договори з тими самими постачальниками та відтворити асортимент, що не поступатиметься існуючим підприємствам.

Розглянемо вплив сили покупців, зокрема за факторами:

кількість клієнтів із значними обсягами закупки;

здатність покупців переходити на товари інших підприємств;

реакція покупців на зміну цін;

важливість екологічної складової для споживання продукції покупцями;

комерційний характер споживання продукції споживачами.

Кількість клієнтів в форматі дрогері ритейлу є великою, щодобово через один магазин мережі проходить від кількох десятків до кількох сотень клієнтів. Обсяги закупки є незначними. Середній чек одного клієнта складає 761 грн. (рис. 2.7).

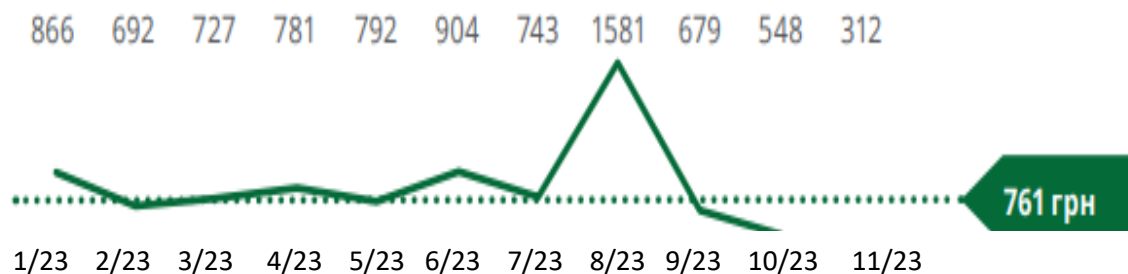


Рис. 2.7. Середній чек на покупку в мережі дрогері-ритейлу, грн.[29]

Слід зазначити, що середній чек дещо підвищився порівняно до довоєнного року, але це більшою мірою пов'язано із зростанням цін. Покупці дещо зменшили інтенсивність споживання, зокрема за результатами анкетування споживачів 82% респондентів зазначили про скорочення покупок товарів в категорії «косметичні засоби» (третє місце в антирейтингу). Про скорочення споживання товарів домашнього вжитку та побутової хімії свідчать 77% респондентів (шосте місце антрейтингу), див. рис. 2.8.



Рис. 2.8. Частка респондентів, що скоротили споживання відповідної категорії товарів [29]

Основними клієнтами, як ми з'ясували, є пересічні українці, більшою мірою жінки, працевлаштовані, віком 18-27 років (рис. 2.9).

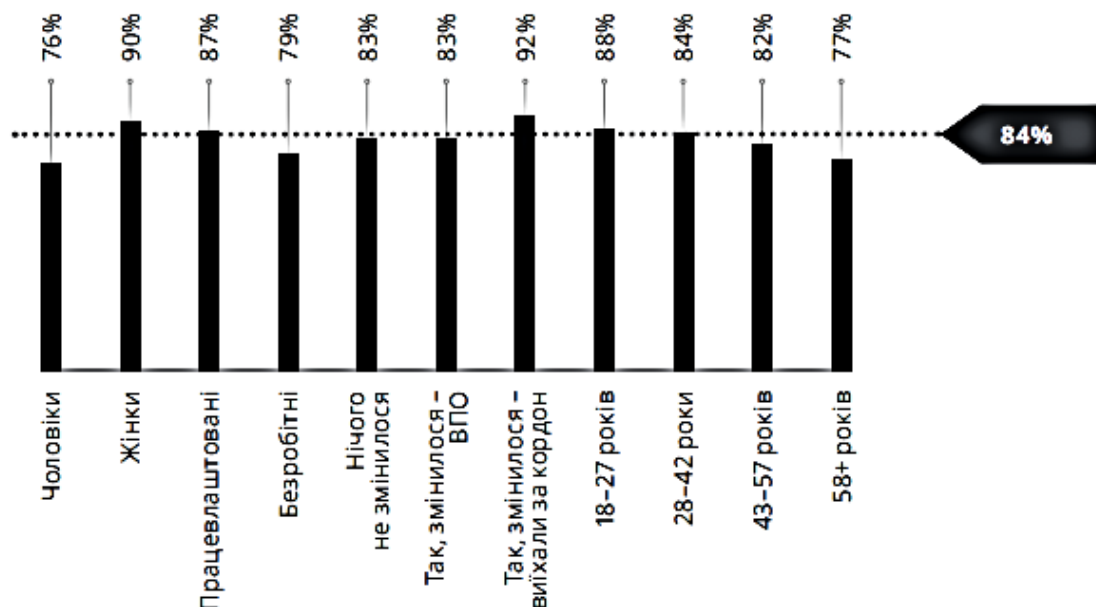


Рис. 2.9. Частка українців, що здійснюють покупки в магазинах формату дрогері [29]

Продукція купується для кінцевого споживання, не для комерційного використання.

Інтенсивність споживання товарів краси та чистоти оселі скоротилася з 2,7 рази до 1,2 рази на місяць та впродовж 2023 р. суттєво не змінювалася (рис. 2.10).

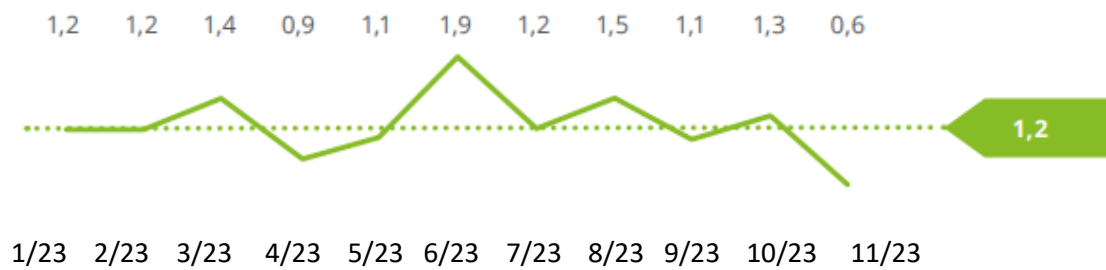


Рис. 2.10. Частота здійснення покупок протягом місяця, разів [29]

Покупці можуть легко переходити на товари інших мереж, наприклад, з більш доступними цілями. Тому важливим для торговельних мереж є формування систем лояльності. Покупці активно відгукуються на зниження цін, готові замінити товар одної торговельної марки на іншу, якщо пропонується дисконт.

Що стосується екологічної складової, то з часів пандемії Ковід 19 люди стали більше дбати про своє здоров'я. На сьогодні згідно з опитуваннями 19% клієнтів критерієм вдалої покупки назвали екологічність товарів [4].

Розглянемо вплив сили постачальників за наступними факторами:

кількість постачальників;

розмір постачальників;

унікальність ресурсу та можливість його заміни;

обмеженість ресурсів у постачальника;

пріоритетність роботи постачальника з підприємствами ринку.

Основними постачальниками для підприємств дрогері – ритейлу є виробники косметики, а також фінансових ресурсів (банківські установи). Кількість виробників косметики та товарів догляду за оселею є достатньо великою (і вітчизняних, і закордонних). Деякі виробники розширюють виробничу базу для випуску товарів під ВТМ. Так, наприклад, на кінець 2022 р. засновники торговельної мережі «EVA» виграли конкурс АРМА (Агентство з

розшуку та менеджменту активів) на управління конфіскованим у росіян майном, зокрема заводом «Вінницяпобутхім» з метою скоротити залежність від імпорту в умовах війни [24]. В перспективі планується запустити роботу цього заводу та виробляти продукцію не лише для українців, але й для експорту в Туреччину, в якій багато хімічних заводів було пошкоджено під час землетрусу [28].

Що стосується кількості банківських установ, то їх кількість останні роки поступово скорочується (рис. 2.11).

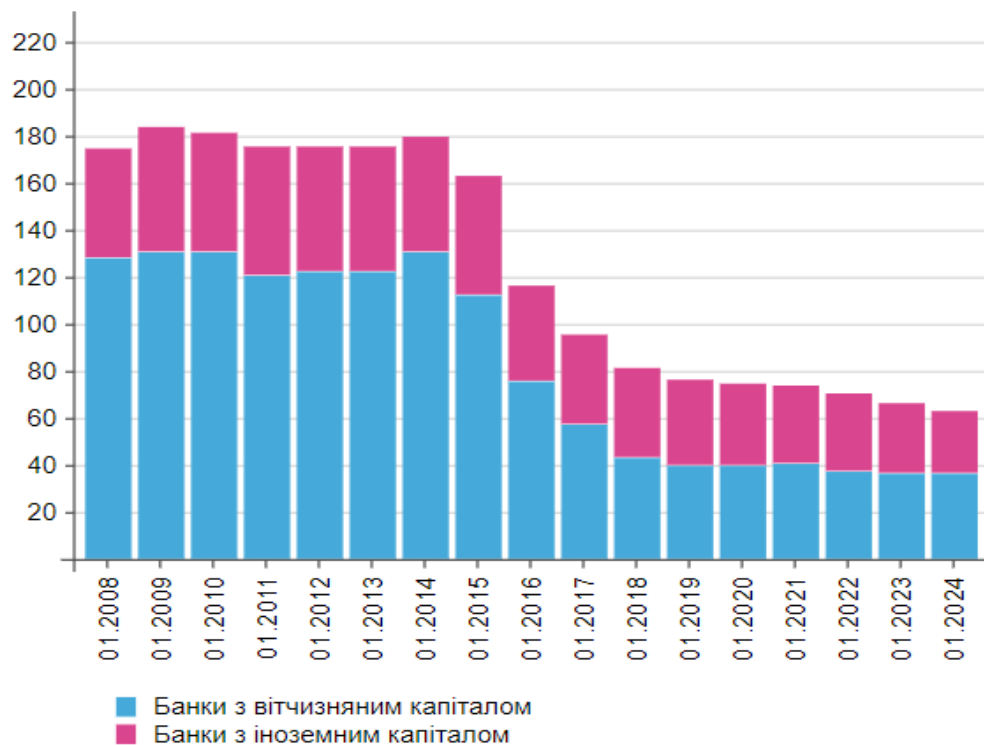


Рис. 2.11. Динаміка кількості банків України, од. [10]

За останні п'ять років скорочення кількості банківських установ склало 16%, за попередні п'ять років (2015-2019 рр.) на 53%.

Розмір постачальників є різним, але великі мережі воліють замовляти у великих виробників крупними партіями, що надає можливість отримати цінові знижки у 25-30%. Самі товари не можна назвати унікальними (товар одного виробника легко замінюється на товар іншого виробника), склад постачальників постійно оновлюється. Проте слід пам'ятати про ціновий фактор, зокрема

завезення імпортного товару може бути менш вигідним ніж покупка товарів вітчизняного виробництва.

Загалом ресурси постачальника не є обмеженими, але що стосується вітчизняного хімічного виробництва, то до початку війни його частка складала 3% ВВП (4 тис. підприємств), а підчас активної фази військової агресії росії виробництво впало на 5-6 млрд. у.о., втрати прибутку – на 600 млн. у.о., а втрати від знищення виробничих потужностей – на 2 млрд. у.о. Так, був повністю знищений завод у Рубіжному, зазнав обстрілів «Сумихімпром» тощо, як результат – 78% всій хімії, що споживає наша країна є імпортною продукцією. Лише зараз почали відновлювати роботу підприємства на заході країни, що виробляють синтетичні миючі засоби, косметику, парфуми тощо [9].

Ринок не можна назвати на 100% пріоритетним для постачальника, оскільки товар може продаватися оптовим базам, через фірмові магазини, комерційним споживачам (готелям, перукарням, ресторонам тощо), а також за допомогою вуличної торгівлі. Проте через торговельні мережі розповсюджується більшість продукції постачальників.

Вплив товарів заміників не розглядаємо.

Зведемо проаналізовані нами фактори аналізу то таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз ринку дрогері - ритейлу України за методом п'яти конкурентних сил Майкла Портера

П'ять конкурентних сил	Характеристика / опис	Питома вага	Оцінка	Загальна оцінка
Сила діючих конкурентів				
темпи зростання ринку;	до повномасштабного вторгнення обсяг продажу товарів краси та догляду за оселею зростав, але У 2022 р. обсяг продажу скоротився на 2,3%, що в принципі підсилює конкуренцію	0,2	2	0,4
кількість підприємств;	кількість підприємств ринку останні три роки дещо зменшується, у 2022 р. скорочення склало 12% до попереднього року	0,3	1	0,3
диференціація продукту;	диференціація продукту в форматі дрогері представлена не яскраво: більшість продукції купується від тих	0,25	2	0,5

	самих виробників, чії продукти користуються попитом, а торговельні марки широко відомі. Виключенням є товари ВТМ			
вихідні бар'єри з ринку;	проблемним для підприємств дрогері ритейлу є розпродаж торговельних запасів, питома вага яких варіювалася від 31 до 58% впродовж 2013-2022 рр.	0,2	2	0,4
наявність товару, що псується	товари тривалого терміну зберігання, тобто фактор термінів реалізації не має суттєвого впливу на підприємства ринку	0,05	1	0,05
всього		1	-	1,65
Сила нових конкурентів				
темп зростання ринку	темпи зростання ринку незначно скорочуються за останній рік, що вказує на зменшення перспективності ринку для нових клієнтів	0,2	1	0,2
наявність на ринку сильних впливових компаній	на ринку присутні сильні впливові компанії. Зокрема, частка найбільшої торговельної мережі в цьому форматі EVA на ринку складає 77%	0,3	3	0,9
доступ до каналів розподілу ресурсів	для випуску товарів ВТМ у торговельній мережі мають бути значні обсяги замовлень. Найбільш привабливі локації для розміщення отримують мережі, що першими зайшли на ринок	0,2	2	0,4
значна величина початкових інвестицій	більшість магазинів віддає перевагу орендуванню, а не купівлі приміщень. Більше коштів потрібно для закупівлі товарів, оренди / будівництва складських приміщень, автоматизації логістичних центрів	0,2	2	0,4
диференціація продукції	диференціація продукції не є значною, за виключенням продукції під ВТМ. Нове підприємство може відтворити асортимент, що не поступатиметься існуючим підприємствам.	0,1	1	0,1
всього		1	-	2,0
Сила покупців				
кількість клієнтів із значними обсягами закупки;	кількість клієнтів є великою, щодобово через один магазин проходить від кількох десятків до кількох сотень клієнтів. Середній чек одного клієнта складає 761 грн	0,2	1	0,2
здатність покупців переходити на товари інших підприємств;	покупці можуть легко переходити на товари інших мереж, наприклад, з більш доступними цінами	0,3	3	0,9

реакція покупців на зміну цін;	Покупці готові замінити товар одної торговельної марки на іншу, одну торговельну мережу на іншу, якщо пропонується дисконт.	0,2	3	0,6
важливість екологічної складової для споживання продукції покупцями;	на сьогодні 19% споживачів – респондентів називають екологічність критерієм вдалої покупки	0,1	2	0,2
комерційний характер споживання продукції споживачами.	покупці є кінцевими споживачами товарів, що купують їх для власного споживання	0,2	1	0,2
всього		1	-	2,1
Сила постачальників				
кількість постачальників;	кількість виробників косметики та товарів догляду за оселею є достатньо великою (і вітчизняних, і закордонних). Деякі виробники розширюють виробничу базу для випуску товарів під ВТМ. Кількість банківських установ, останні роки поступово скорочується	0,2	1	0,2
розмір постачальників;	розмір постачальників є різним, але великі мережі воліють замовляти у великих виробників крупними партіями, що надає можливість отримати цінові знижки у 25-30%	0,15	1	0,15
унікальність ресурсу та можливість його заміни;	Самі товари не можна назвати унікальними (товар одного виробника легко замінюється на товар іншого виробника), склад постачальників постійно оновлюється.	0,2	1	0,2
обмеженість ресурсів у постачальника;	Загалом ресурси постачальника не є обмеженими, але спочатку війни країна втратила значну частку вітчизняного хімічного виробництва	0,25	2	0,5
пріоритетність роботи постачальника з підприємствами ринку.	Ринок не можна назвати на 100% пріоритетним для постачальника, оскільки товар може продаватися споживачам за різними каналами	0,2	1	0,2
всього		1	-	1,25
Сила товарів – замінників не розглядається				

За результатами проведеного аналізу ринку дрогогері – ритейлу найбільш впливовою конкурентною силою є сила покупців. Ринкова влада покупців виявляється за можливістю впливу на компанію, а також в реакції чутливості

споживача на зміну ціни. У зв'язку з цим доцільно формувати заходи, що дозволять підвищити лояльність покупців та знизити вірогідність їх переходу до іншої торговельної мережі.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Шик і блиск»

Підприємство ТОВ «Шик і блиск» створена у 2006 р. у Вінниці. Розмір статутного капіталу на момент утворення підприємства складає 200 млн. грн. Основними видами діяльності підприємства є:

- Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами
- Пакування,
- Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах,
- Вантажний автомобільний транспорт,
- Складське господарство,
- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації,
- Надання в оренду вантажних автомобілів.

Основний дохід підприємства складає виручка від роздрібною торгівлі, яка представлена в країні 150 магазинами. Розвитком підприємства займається компанія Empair (мережі ISEI та Plus Market). На сьогодні мережа представлена в 11 областях України (більше всього магазинів відкрито в м. Вінниця).

Власниками мережи виступають:

- Грищук О. А. з часткою 82%
- АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд „Відновлення“» з часткою 10%
- Ляхвацький В. Д. з часткою 8%.

Підприємство часто приймає участь в тендерах на постачання побутових речей, побутової хімії тощо, проте суми тендерів не є суттєвими. Чисельність

робітників підприємства постійно зростає, у т.ч. на сьогодні на підприємстві працює 154 особи.

Розглянемо основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ "Шик і блиск" за останні три роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ "Шик і блиск"

Показники	2021	2022	2023	Темп росту, %	
				2022/2021	2023/2022
Чистий дохід, млн. грн.	780,3	776,7	862	99,54	110,98
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	773,4	770,2	852,1	99,59	110,63
Чистий прибуток, млн. грн.	0,56	0,68	1,04	121,43	152,94
Основні засоби, млн. грн.	3,4	3	7,3	88,24	243,33
Оборотні кошти, млн. грн.	194,4	255,03	349,8	131,19	137,16
Чисельність, чол.	138	153	154	110,87	100,65
Плановий фонд заробітної плати, млн. грн.	8,27	11,06	12,1	133,74	109,40
Середньомісячна заробітна плата одного робітника, грн.	4993,96	6023,97	6547,62	120,62	108,69
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	5654,35	5076,47	5597,40	89,78	110,26

Проведений аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності дозволив встановити, що більшість з них продемонструвала позитивну динаміку. Так, чистий дохід у 2022 р. майже не змінився (скорочення на 0,46%), а у 2023 р. збільшився на майже 11%. Краща динаміка спостерігається стосовно чистого прибутку: він збільшився на 21,43% у 2022 р. та на 52,94% відповідно. Підприємство має невелику частку основних засобів (порівняно до загальної суми активів), але в 2023 р. збільшило їх кількість майже в 2,5 рази. Також підприємство активно нарощує оборотні кошти (на 31,13% та 37,16% у 2022-2023 рр. відповідно). Плановий фонд заробітної плати щорічно зростає, хоча темпи зростання уповільнилися. Таку саму поведінку має динаміка

середньомісячної заробітної плати одного працівника. Чисельність працівників за останній рік практично не змінювалася. Продуктивність праці в 2022 р. скоротилася майже на 10%, а в 2023 р. зросла на ті ж 10%.

Аналіз фінансового стану підприємства проводиться на підставі відповідної звітності та припускає розрахунок показників:

- Ліквідності;
- Фінансової стійкості;
- Рентабельності.

Ліквідність встановлюється в розрізі показників: поточної ліквідності; термінової ліквідності; абсолютної ліквідності; забезпечення реалізації робочим капіталом.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) розраховується за формулою:

$$K_{пл} = OA/ПЗ \quad (2.1)$$

ОА - оборотні активи;

ПЗ - поточні зобов'язання.

Розрахунок даного коефіцієнту у 2023 р. є таким:

$$2023 \text{ р. } K_{пл} = 349,8/249,5 = 1,40$$

Важливо, щоб даний коефіцієнт був більшим за 1,0.

Коефіцієнт термінової ліквідності визначають за формулою:

$$K_{тл} = (OA-З)/ПЗ \quad (2.2)$$

ОА - оборотні активи

З - запаси

ПЗ - поточні зобов'язання

Визначимо відповідний показник у 2023 р:

$$2023 \text{ р. } K_{тл} = (349,8-223,2)/249,5 = 0,51$$

Рекомендовано, щоб коефіцієнт термінової ліквідності був вищий за 0,8, що свідчить про здатність підприємства покрити частково власні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{ал} = ГК/ПЗ \quad (2.3)$$

ГК - сума грошових коштів та їх еквівалентів;

ПЗ - величина поточних зобов'язань.

Встановимо даний коефіцієнт у 2023 р.:

$$2023 \text{ р. } K_{\text{ал}} = 35,96/249,5 = 0,14$$

Даний коефіцієнт абсолютної ліквідності має бути вищим за 0,25.

Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом є відношенням робочого капіталу до виручки від реалізації. Робочий капітал – це різниця між оборотними активами (ОА) та поточними зобов'язаннями (ПЗ):

$$РК = ОА - ПЗ. (2.4)$$

У 2023 р. робочий капітал:

$$РК = 349,8 - 249,5 = 100,3 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом розраховується:

$$K_{PK} = \frac{PK}{ЧД} \quad (2.5)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції.

Визначимо даний коефіцієнт у 2023 р:

$$K_{рк} = (100,3 / 862) * 100 = 11,64\%$$

Показник є позитивним, що означає що підприємство має достатню кількість робочого капіталу.

Визначимо всі інші показники ліквідності в аналітичній таблиці.

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності ТОВ "Шик і блиск"

Показники	Рекомендоване значення	Роки			Відхилення 2023/2021 рр.
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт поточної ліквідності	більше за 1	1,05	1,04	1,4	+0,35
Коефіцієнт термінової ліквідності	більше за 0,8	0,32	0,30	0,51	+0,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	більше за 0,25	0,025	0,012	0,14	+0,115
Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом, %	8-11	1,20	1,36	11,64	+10,44

На підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що в рекомендованих межах знаходиться лише коефіцієнт поточної ліквідності (він також продемонстрував позитивну динаміку). Також достатнім є коефіцієнт забезпеченості робочого капіталу у 2023 р. Всі інші коефіцієнти не відповідають нормативам.

Показники фінансової стійкості підприємства включають:

- коефіцієнт фінансової стійкості;
- коефіцієнт власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості визначається за формулою:

$$K_{\text{фс}} = (ДЗ + ПЗ) / ВК \quad (2.6)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання;

ВК – власний капітал.

Встановимо даний показник у 2023 р:

$$K_{\text{фс}} = (0,5 + 249,5) / 107,1 = 2,33$$

Нормативне значення даного коефіцієнта має бути менше за 1, але більше за 0.

Коефіцієнт власного капіталу визначається:

$$K_{\text{вк}} = ВК / ВБ \quad (2.7)$$

де ВК – власний капітал,

ВБ – валюта балансу

Визначимо даний показник у 2023 р.:

$$K_{\text{вк}} = 107,1 / 357,1 = 0,3$$

Нормативне значення даного коефіцієнта – більше за 0,5, позитивне.

Зведемо показники фінансової стійкості до таблиці.

Результати аналізу фінансової стійкості показали, що підприємство не є фінансово стійким, оскільки обидва коефіцієнти не відповідають нормативним значенням. Підприємство активно залучає позикові кошти, їх величина набагато більша за власний капітал. Разом з тим, слід вказати на позитивну динаміку обох коефіцієнтів у 2023 р.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стійкості ТОВ "Шик і блиск"

Показники	Критеріальне значення	Рік			Відхилення 2023/2021 рр.
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт фінансової стійкості	менше за 1, але більше за 0	15,0	18,7	2,33	-12,67
Коефіцієнт власного капіталу	більше за 0,5	0,06	0,05	0,3	0,24

Серед показників прибутковості діяльності підприємства розрахуємо:

- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність сукупного капіталу;
- рентабельність продажу.

Рентабельність власного капіталу розраховується:

$$РВК = \frac{ЧП}{ВК} \cdot 100 \quad (2.8)$$

ЧП - чистий прибуток;

ВК - власний капітал.

Визначимо показник рентабельності у 2023 р.:

$$РВК = (1,04 / 107,1) \cdot 100 = 0,97\%$$

Рентабельність сукупного капіталу розраховується:

$$РСК = ОП/ВБ \quad (2.9)$$

ОП - операційний прибуток

ВБ - капітал підприємства.

Визначимо показника у 2023 р.:

$$РСК = 10,01/357 \cdot 100 = 2,8\%$$

Рентабельність продажу (РП) показує її прибутковість відносно доходу та розраховується:

$$РП = ЧП/ЧД \quad (2.10)$$

ЧД – чистий дохід, тис. грн.

Визначимо даний показник у 2023 р.

$$РП = 1,04/862 * 100 = 0,12\%$$

Зведемо визначені показники до аналітичної таблиці

Таблиця 2.7

Аналіз рентабельності ТОВ "Шик і блиск"

Показники , %	Критеріальне значення	Рік			Відхилення 2023/2021 рр.
		2021	2022	2023	
Рентабельність власного капіталу	більше за 0	4,67	5,23	0,97	-3,7
Рентабельність сукупного капіталу	більше за 0	3,54	2,52	2,8	-0,74
Рентабельність продукції	більше за 0	0,07	0,09	0,12	+0,05

Так, можна зазначити, що підприємство всі три роки було прибутковим (рентабельність позитивна), але вона є достатньо низькою. Навіть динаміка рентабельності власного та сукупного капіталу є негативною, через те, що розмір прибутку суттєво не змінився, а капітал підприємства збільшився.

Загальний висновок за результатами аналізу фінансового стану підприємства полягає в тому, що він є незадовільним (виключення складають коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт забезпеченості робочого капіталу у 2023 р.). Через надмірне використання позикового капіталу фінансова стійкість підприємства під загрозою. Також слід відзначити низькі показники рентабельності підприємства.

2.3. Оцінка потенціалу ТОВ "Шик і блиск"

Для оцінювання економічного потенціалу ТОВ "Шик і блиск" ми пропонуємо скористатися розглянутими в першому розділі роботи методом оцінки потенціалу за наступними елементами: кадровий; фінансовий; виробничий, маркетинговий, інноваційно-інвестиційний.

Оцінимо фінансову складову за показниками ліквідності, платоспроможності, темпу росту чистого прибутку. Їх розрахунок виконаємо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінювання фінансового потенціалу ТОВ "Шик і блиск"

Показник	Рівень фінансового потенціалу (ФП)			Наше підприємство	
	високий (3 бали)	середній (2 бали)	низький (1 бал)	значення показника	рівень ФП
Коефіцієнт фінансової стійкості	< 0,3	0,3-0,5	> 0,5	2,33	низький (1 бал)
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 2,0	1,0 – 2,0	< 1,0	1,4	середній (2 бали)
Коефіцієнт термінової ліквідності	> 1	0,8-1	< 0,8	0,51	низький (1 бал)
Приріст чистого прибутку, часток од. (2023/2022 рр.)	> 0,10	0,05-0,10	< 0,05	0,529	високий (3 бал)

Розрахуємо рівень фінансового потенціалу відповідно до балів фінансових показників таблиці 2.8. Середня сума балів за чотирма показниками:

$$(1/3 + 2/3 + 1/3 + 3/3)/4 = 0,583$$

Кадрову складову потенціалу будемо оцінювати за такими показниками:

- рентабельності трудових ресурсів;
- співвідношення доходу від реалізації та фонду оплати праці;
- продуктивність праці персоналу.

Коефіцієнт рентабельності трудових ресурсів (за чистим прибутком) визначається за формулою (1.5) та складає у 2023 р.:

$$K_c = (1,04/12,1) \cdot 100 = 8,6\%$$

Показник співвідношення доходу від реалізації та фонду оплати праці визначається за формулою (1.6) та в 2023 р. складає:

$$LCE = 862/12,1 = 71,2$$

Продуктивність праці персоналу визначена в табл. 2.4 та в 2023 р. складає 5597,40 тис. грн.

Знайдемо співвідношення визначених вище показників та середньогалузевих показників, зокрема їх середню величину:

$$(0,086/0,25 + 71,2/93,3 + 5597,40/5590)/3 = 0,700$$

Виробничий потенціал будемо оцінювати за показниками:

- знос основних засобів;
- фондівддача,
- матеріалівддача.

Знос основних засобів підприємства у 2023 р. оцінюється в 41,2% (0,412), за торгівлею в цілому – 44,7% (0,447).

Співвідношення коефіцієнту підприємства до галузевого дорівнює:

$$0,447/0,412 = 1,08$$

Фондовіддача основних фондів встановлюється за формулою (1.8) та в 2023 р. складає:

$$ФВ = 862/5,15 = 167,4 \text{ грн./грн.}$$

За даними Держстату галузева фондівддача складає 137,9 грн./грн., отже співвідношення коефіцієнту підприємства до галузевого дорівнює $167,4/137,9 = 1,21$

Матеріалівддача розраховується за формулою (1.10) та в 2023 р. складала:

$$МВ = 862/1930 = 0,447 \text{ грн./грн.}$$

За даними Держстату галузева матеріалівддача складає 1,65 грн./грн., отже співвідношення коефіцієнту підприємства до галузевого дорівнює $0,447/1,65 = 0,270$.

Припустимо, що елементи виробничого потенціалу мають однакову вагу, тоді оцінка рівня виробничого потенціалу складе:

$$(1,08 + 1,21 + 0,270)/3 = 0,85.$$

Оцінити інноваційно-інвестиційну складову економічного потенціалу пропонуємо за рахунок показників: коефіцієнту інвестування, динаміки рентабельності власного капіталу.

Коефіцієнт інвестування розраховуємо за формулою (1.1):

$$K_i (2022 \text{ р.}) = 100000/5254 = 19,03$$

$$K_i (2023 \text{ р.}) = 200000/8710 = 22,96$$

$$\text{Темп росту: } I_{ki} = 22,96/19,03 = 1,21$$

Динаміка рентабельності власного капіталу визначається:

$$I_{BK} = 0,97/5,23 = 0,185$$

Зважаючи на однакову питому вагу показників, оцінка рівня інноваційно-інвестиційного потенціалу складе:

$$(1,21 + 0,185)/2 = 0,700$$

Оцінювати маркетингову складову економічного потенціалу пропонуємо за показниками динаміки частки ринку, витрат на рекламу та співвідношення виручки від реалізованої продукції та витрат на збут.

Частка ринку підприємства в 2022 р. складала:

$$(776,7 \text{ млн.грн.} / 20307,04 \text{ млн.грн.}) * 100 = 3,8\%$$

Частка ринку підприємства в 2023 р. складала:

$$(862 \text{ млн.грн.} / 22789,4 \text{ млн.грн.}) * 100 = 3,78\%$$

$$\text{Динаміка частки ринку: } 3,78/3,8 = 0,995$$

Індекс витрат на рекламу:

$$4800/5300 = 0,905$$

Коефіцієнт співвідношення виручки від реалізованої продукції та витрат на збут визначається за формулою (1.13). Визначимо:

Індекс доходу від реалізації:

$$I_{rp} = 862 \text{ млн. грн.} / 776,7 \text{ млн.грн.} = 1,11$$

Індекс витрат на збут:

$$I_{zb} = 163,29 \text{ млн.грн.} / 25,44 \text{ млн.грн.} = 6,42$$

Коефіцієнт співвідношення виручки від реалізованої продукції та витрат на збут:

$$K_{sp} = 1,11/6,42 = 0,172$$

Зважаючи на однакову питому вагу показників, оцінка маркетингового потенціалу дорівнює:

$$(0,995+0,905+0,172)/3 = 0,690$$

Визначимо величину економічного потенціалу з урахуванням всіх його складових. У розрахунку будемо виходити з того, що питома вага складових є однаковою.

Розрахунок виконаємо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок рівня економічного потенціалу ТОВ "Шик і блиск" до заходів

Складові економічного потенціалу	Оцінка підприємства за складовою	Питома вага і-ї складової	Зважена оцінка і-й складової потенціалу підприємства
Виробничий	0,850	1/5	0,170
Трудовий	0,700	1/5	0,140
Фінансовий	0,583	1/5	0,117
Маркетинговий	0,690	1/5	0,138
Інноваційно-інвестиційний	0,700	1/5	0,140
Всього	-	1	0,705

Інтегральна оцінка економічного потенціалу визначається як середньозважена:

$$K_i = 1/5 \cdot 0,850 + 1/5 \cdot 0,700 + 1/5 \cdot 0,583 + 1/5 \cdot 0,690 + 1/5 \cdot 0,700 = 0,705$$

Для пояснення отриманої оцінки використаємо функцію бажаності Харінгтона. В основі її побудови лежить припущення, що отримане натуральне значення може бути перетворене на безрозмірну шкалу бажаності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Основні параметри шкали Харінгтона

Інтервали шкали Харінгтона	Лінгвістичні оцінки шкали Харінгтона	Лінгвістична оцінка для потенціалу підприємства
(0,8-1]	відмінно	висока привабливість
(0,63-0,8]	добре	достатня привабливість
(0,37-0,63]	задовільно	задовільна привабливість
(0,2-0,37]	погано	низька привабливість
[0-0,2]	незадовільно	непривабливість

За результатами оцінки економічного потенціалу ТОВ "Шик і блиск" можна встановити, що він має достатньо привабливий рівень.

2.4. Формування заходів з підвищення економічного потенціалу ТОВ "Шик і блиск"

В попередніх розділах роботи нами було встановлено, що підприємство має достатньо високий рівень економічного потенціалу (сектор «достатня привабливість»), проте з огляду на результати дослідження ринку, зокрема переважну силу покупців за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера, вважаємо за потрібне посилити маркетингову складову економічного потенціалу, яка в свою чергу дозволить посилити його фінансову складову. Так, клієнти на ринку дрогері ритейлу є достатньо вибагливими, швидко «переключаються» з одної торговельної мережі на іншу. Все це потребує підвищення якості обслуговування, а також «прив'язки» клієнта до магазину.

Підприємство реалізує продукцію офлайн та онлайн. Офлайн продажі здійснюються через мережу магазинів вуличного формату (більшість магазинів не розміщено в торговельних центрах). Основною проблемою офлайн продаж є те, що середній чек підприємства з моменту початку активних бойових дій майже не змінився. При цьому ціни на більшість товарних позицій зросли, що означає скорочення середньої кількості позицій в чеку. Відносно онлайн-продажів керівництво підприємства поки ще не планує відкривати свій інтернет-магазин, але активно реалізує свої товари через соціальні мережі (Фейсбук, Інстаграм, Вайбер та Телеграм), а також Інтернет- площадки (Пром.юа, Бігль.юа тощо). Основною проблемою при цьому є те, що клієнт може забрати замовлений товар лише на пошті, сплачуючи пересилку. Самовивіз замовлення в магазині відсутній.

Ще одною проблемою підприємства є нежиттєздатна система лояльності для покупців. Так, на сьогодні клієнтам пропонується знижка у 15% на всі товари кожної неділі, а також знижки на акційні товари від виробника. Знижка надається клієнту при наявності дисконтної карти, яку достатньо просто отримати при

покупці на суму від 55 грн. Діюча система лояльності не враховує час, який клієнт користується послугами магазину, а також характер покупок, що він здійснює.

Основні проблеми збутової діяльності магазину та шляхи їх усунення нами зображено на рис. 2.12.

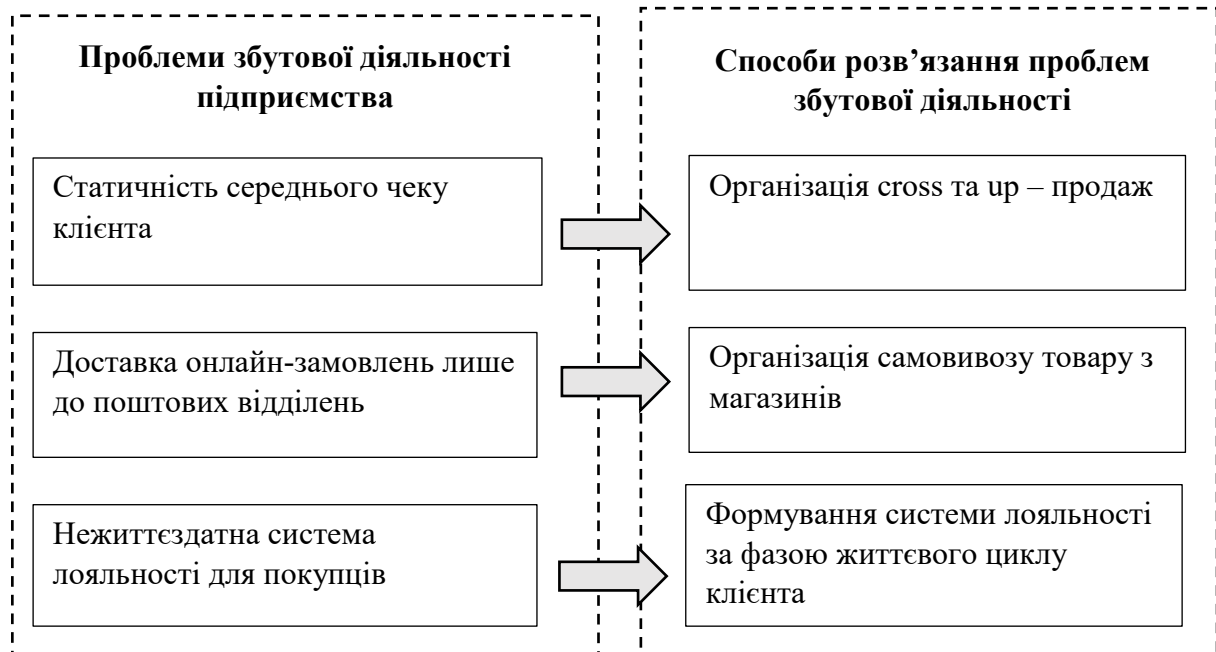


Рис. 2.12. Проблеми збутової діяльності організації та способи їх розв'язання

Так, для розв'язання проблеми незмінності середнього чеку клієнта пропонується навчити персонал cross та up – продажам, що дозволить збільшити продажі товарів в одному чеку за рахунок заміни товару на аналогічний, але більш дорогий, а також за рахунок продажу супутніх товарів. Для удосконалення обслуговування клієнтів, що купують онлайн, пропонується організувати можливість формування та пакування замовлення безпосередньо в магазині з самовивозом. Так, клієнт не сплачує доставку (наприклад, як в онлайн магазині Make up чи Parfum.ua) та має змогу вибрати та забрати товар в зручний для себе час. Що стосується системи лояльності для покупців, яка не враховує термін їх користування послугами компанії, то пропонується її замінити на таку, що відбиватиме фазу життєвого циклу клієнта. В такий спосіб компанія зможе залучити нових покупців та «преміювати» за лояльність старих клієнтів.

Розглянемо пропоновані заходи більш детально.

Cross та up – продажі.

Для опису процесів cross та up – продажів нами пропонується використати інструмент Process flowchart (блок-схема процесу). Даний інструмент використовується для планування процесу, зокрема опису кроків та точок прийняття рішень у процесі у низхідному напрямку від початку до закінчення. Блок-схеми процесів використовуються, коли потрібно докладно розібратися в процесі в цілому або в його частині.

Зобразимо процес продажів, включно з cross – продажами на рис. 2.13.

Безпосередньо процес продажу товарів складається з шести основних етапів: встановлення контакту, виявлення проблеми клієнта, резюмування, презентація продукту, робота з запереченнями та закриття угоди. За потреби він може бути продовжений за рахунок cross – продажів (на малюнку відокремлено пунктиром).

Відповідно cross – продажі проводяться лише в тому випадку, коли є впевненість, що клієнт готовий купити товар. На практиці це означає, що продавець відпрацював всі заперечення, та клієнт усвідомив цінність покупки. Якщо клієнт згоден купити товар, продавець має подумки зважити можливі варіації (доповнення) для основних товарів за умов вибору тих з них, що не підвищать суттєво вартість первісного товару (не більше ніж на +10%). Для ознайомлення з переліком сукупних товарів для продавців варто скласти таблиці їх сумісності. Також потрібно відпрацювати всі питання, за допомогою яких продавцем просувається сукупний товар (питання не мають носити заперечливого характеру). Товар, що пропонується «зверху», тобто додатково, має бути високомаржинальним. Якщо товар прибутковий та незначно збільшить первісну вартість покупки, він пропонується клієнту. Обов'язково доводиться інформація про можливі знижки на супутній товар, оскільки це може його стимулювати купити продукт з додатком. І таким чином клієнт закриває угоду, тобто здійснює покупку.

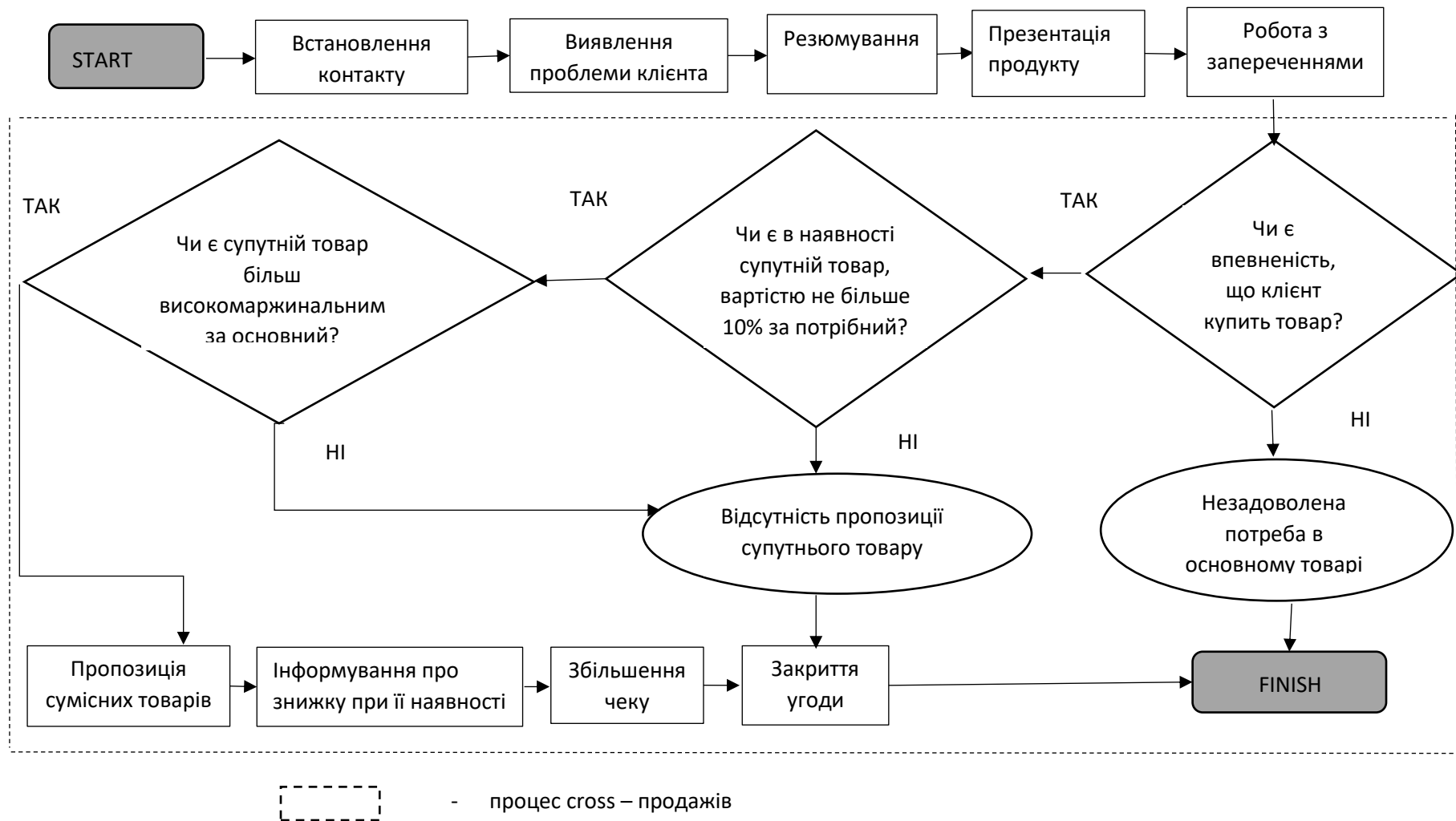


Рис. 2.13. Блок-схема організації процесу продажів та cross – продажів в магазині

Метод up – продажів також дозволяє збільшити середній чек та передбачає мотивування клієнтів купувати більш дорогі вдосконаленні товари з одної продуктової лінійки. В такий спосіб клієнт купує більше, середній чек зростає, зростають і обсяги продажу. Основними правилами реалізації up – продажів є такі:

- дочекатися, доки клієнт прийме рішення про покупку;
- не нав'язувати запропоновану заміну товару;
- пропонувати лише той товар, який має реальну цінність для споживача.

Зобразимо процес продажів, включно з up – продажами з використанням блок-схеми на рис. 2.14.

Як і процес cross-продажів, up – продажі варто реалізовувати лише коли є впевненість, що клієнт готовий купити товар. В протилежному випадку – клієнт взагалі нічого не купить. Перш за все перевіряється, чи є в асортименті магазину товар з покращеними характеристиками (більшої ємності, з акційним подарунком, кращими функціональними особливостями тощо). Якщо товар з покращеними характеристиками відсутній в асортименті магазину, то клієнту продається базовий товар. Якщо є достойна альтернатива, то перевіряється цінова різниця між базовим товаром та товаром з покращеними характеристиками. Різниця в ціні повинна бути в діапазоні не більше за 10-30% від ціни базового товару. Якщо цінова різниця є меншою, підприємство не отримує вагомego економічного ефекту від інтенсифікації продажу. Якщо ціна покращеного товару відрізнятиметься від базового більше ніж на 30%, є високий ризик відмови клієнта від покупки взагалі. Товар з покращеними характеристиками має бути більш маржинальним за базовий товар, що також визначає вагомість отриманого економічного ефекту. Якщо продаж покращеного товару проводиться за умов цінової знижки (акційна пропозиція), про це також слід повідомити клієнта. В окремих випадках більш приваблива ціна переважає всі інші покращені характеристики продукту в очах клієнта та є вагомим фактором прийняття рішення про покупку саме даного продукту.

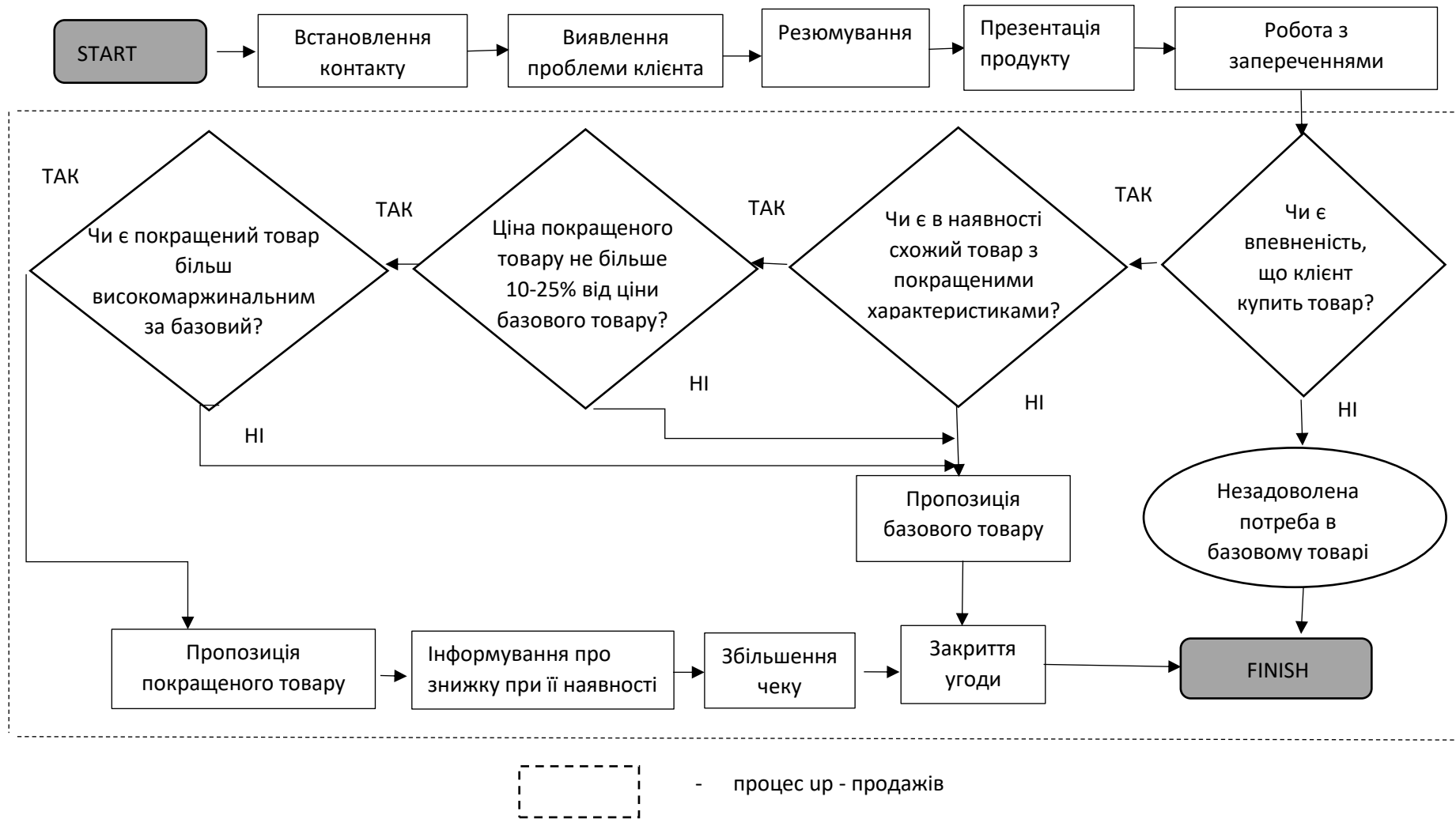


Рис. 2.14. Блок-схема організації процесу продажів та up – продажів в магазині

Реалізація cross та up – продаж дає більш відчутний ефект, якщо супроводжується ціновою знижкою.

Запропонуємо захід з продажу косметики NYX Professional Makeup, зокрема палетки тіней (товарна націнка 35%) з cross – продажем олівця для брів (звичайна ціна 282 грн.) та олівця для очей (звичайна ціна 201 грн.) тої самої фірми (товарна націнка 45%). В асортименті магазину палетка тіней наявна у двох видах 16 відтінків за ціною 940 грн. та 6 відтінків за 670 грн. Планується при покупці клієнткою:

- палетки тіней на 16 відтінків запропонувати олівець для брів;
- палетки тіней на 6 відтінків запропонувати олівець для очей.

Для підкріплення привабливості пропозиції супутнього товару клієнткам пропонується палетка зі знижкою у 10%.

Організація cross – продажів за даним найменуванням продукту планується на місяць. Раніше за місяць в одному магазині мережі продавали 40 палеток на 16 відтінків та 80 на 6 відтінків. За оцінками маркетолога мережі приріст продажів серед клієнтів, що відкликаються на акції та регулярно відвідують магазин складає 25%. Проведемо розрахунок даного заходу для магазинів мережі м. Вінниця (45 магазинів).

Перш за все, визначимо змінні витрати на перераховані категорії товарів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розрахунок змінних витрат на од., грн.

Товар	Закупівельна ціна, грн.	Витрати на доставку, грн.	Втрати при реалізації, грн.	Відсоток зарплати продавцю, грн	Всього змінних витрат, грн.
палетки тіней на 16 відтінків	509,17	5,09	2,55	15,28	532,08
палетки тіней на 6 відтінків	362,92	3,63	1,81	16,75	385,11
олівець для брів	129,25	1,29	0,65	3,88	135,07
олівець для очей	92,1	0,92	0,46	2,76	96,27

Далі визначаємо маржинальний дохід до та після змін, враховуючі, що на основний товар (палетку) пропонується знижка у 10% при покупці олівця

(супутнього товару). Відповідно зменшиться маржинальний дохід за основним товаром (палеткою тіней), табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок зміни маржинального доходу на од., грн.

Товар	До змін			Після змін			Зміна маржинального доходу на од., грн.
	Ціна товару без ПДВ, грн.	Змінні витрати на од., грн.	Маржинальний дохід* на од., грн.	Ціна товару без ПДВ, грн.	Змінні витрати на од., грн.	Маржинальний дохід на од., грн.	
палетки тіней на 16 відтінків	783,3	532,08	251,22	705	532,08	172,92	-78,3
палетки тіней на 6 відтінків	558,3	385,11	173,19	502,5	385,11	117,39	-55,8
олівець для брів	235,00	135,07	99,93	-	-	-	+99,93
олівець для очей	167,50	96,27	71,23	-	-	-	+71,23

*Маржинальний дохід = Ціна – Змінні витрати

Зауважимо, що приріст обсягів збуту складе 25%, або:

$40 \cdot 0,25 = 10$ од. – для палетки тіней на 16 відтінків

$80 \cdot 0,25 = 20$ од. - палетки тіней на 6 відтінків.

За розрахунками продаж більш маржинального супутнього товару «олівець для брів/очей» перекриває втрати маржинального доходу за основним товаром «палетки для тіней», що продається зі знижкою (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок приросту маржинального доходу за результатами

впровадження cross – продаж

Товар	Приріст обсягів збуту на міс., од.	Зміна маржинального доходу на од., грн.	Зміна маржинального доходу на обсяг., грн.	Зміна маржинального доходу за магазином, грн.	Кількість магазинів, де проводиться акція, од.	Загальний приріст маржинального доходу за мережею, грн.
палетки тіней на 16 відтінків	10	-78,3	-783	216,3	45	9733,5
олівець для брів	10	+99,93	+999,3			
палетки тіней на 6 відтінків	20	-55,8	-1116	308,6	45	13887
олівець для очей	20	+71,23	+1424,6			
Всього	-	-	+524,9	524,9		23620,5

Так, за результатами проведення заходу впродовж місяця за 45 магазинами м. Вінниця за даною категорією товару приріст маржинального доходу складе 23,6 тис. грн.

Також запропонуємо захід з продажу нічного крему з уп – продажем більш маржинального нічного крему з покращеними характеристиками. Так, при покупці клієнтом нічного антивікового крем-догляду для обличчя L'Oreal Paris ціною 730 грн. (торговельна націнка 30%) на заміну буде запропоновано нічний розгладжувальний крем для корекції зморшок шкіри обличчя Vichy Liftactiv HA ціною 950 грн (торговельна націнка 40%). Організація уп – продажів за даним найменуванням продукту планується на місяць. Раніше за місяць в одному магазині мережі продавали 45 од. крему. Можливий приріст обсягу продажу за результатами акції за оцінками маркетологів складає 33%.

Перш за все, визначимо змінні витрати за даної категорією продукції (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Розрахунок змінних витрат на од., грн.

Товар	Закупівельна ціна, грн.	Витрати на доставку, грн.	Втрати при реалізації, грн.	Відсоток зарплати продавцю, грн	Всього змінних витрат, грн.
Нічний антивіковий крем-догляд для обличчя L'Oreal Paris	425,83	4,26	2,13	12,78	445,00
Нічний розгладжувальний крем для корекції зморшок шкіри обличчя Vichy Liftactiv HA	475,00	4,75	2,38	14,25	496,38

Далі визначаємо маржинальний дохід до та після змін, враховуючі, що на товар з покращеними характеристиками пропонується знижка у 10% в процесі уп - продаж. Відповідно маржинальний дохід за даним товаром зменшиться (табл. 2.15).

Зауважимо, що приріст обсягів збуту складе 33%, або:

$$45 \cdot 0,33 = 15 \text{ од.}$$

Таблиця 2.15

Розрахунок зміни маржинального доходу на од., грн.

Товар	До змін			Після змін		
	Ціна товару без ПДВ, грн.	Змінні витрати на од., грн.	Маржинальний дохід на од., грн.	Ціна товару без ПДВ, грн.	Змінні витрати на од., грн.	Маржинальний дохід на од., грн.
Нічний антивіковий крем-догляд для обличчя L'Oreal Paris	608,33	445,00	163,33	-	-	-
Нічний розгладжувальний крем для корекції зморшок шкіри обличчя Vichy Liftactiv HA	791,67	496,38	295,29	712,5	496,38	216,12

За розрахунками продаж більш маржинального товару «Нічний розгладжувальний крем Vichy» навіть із знижкою перекидає втрати маржинального доходу за товаром «Нічний антивіковий крем-догляд L'Oreal» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Розрахунок приросту маржинального доходу за результатами впровадження цр – продаж

Товар	Приріст обсягів збуту на міс., од.	Зміна маржинального доходу на од., грн.	Зміна маржинального доходу на обсяг за магазином, грн.	Кількість магазинів, де проводиться акція, од.	Загальний приріст маржинального доходу за мережею, грн.
Нічний антивіковий крем-догляд для обличчя L'Oreal Paris	-15	163,33	-2450	45	-110250
Нічний розгладжувальний крем для корекції зморшок шкіри обличчя Vichy Liftactiv HA	+15	216,12	3241,8	45	145881
Всього	-	-	791,8	-	35631

Так, за результатами проведення заходу впродовж місяця за 45 магазинами м. Вінниця приріст маржинального доходу складе 35,6 тис. грн.

Організація самовивозу товару з магазинів.

Проведення даного заходу можливо у кількох форматах: відкриття точки видачі замовлень або відкриття поштомату.

Для вибору остаточного варіанту організації самовивозу товару з магазину нами було використано деревоподібну діаграму (рис. 2.15). Деревоподібна діаграма є інструментом управління якістю, що забезпечує систематичний шлях розв'язання проблеми для задоволення потреб, що виникли. Її застосовують для демонстрації зв'язків між головною проблемою (темою) та складовими. Деревовидна діаграма будується у вигляді багатоступеневої деревоподібної структури, елементами якої є різні причини виникнення проблеми або способи її вирішення. Крім того, це також може допомогти викласти складні теми в більш зрозумілу візуальну графіку.

Розглянемо побудовану деревоподібну діаграму. Варіант «встановлення поштомату» був би привабливим, якщо підприємство мало б достатньо грошових коштів. Але за результатами аналізу фінансового стану підприємства нами було встановлено надмірне використання позикових коштів та низьку рентабельність діяльності. Отже даний варіант не розглядаємо. Що стосується відкриття точки видачі замовлень, то розміщення в торговельному центрі також не можна вважати доцільним через потребу сплати чималої орендної плати та найму додаткового персоналу.

Меншими витратами супроводжується відкриття точки видачі замовлень на базі діючого магазину чи в партнерській організації (мережа хімчисток м. Вінниця) без найму додаткового персоналу. Проте відкриття точки в партнерській організації та відкриття точки у власному магазині із орендою додаткових приміщень також потребує сплати додаткової орендної плати, тому ці варіанти ми також не розглядаємо як такі, що потребують додаткових витрат.

Найбільш перспективним, на нашу думку, є відкриття точки на існуючий площі власного магазину з організацією доплат його персоналу, як варіант, що потребує найменших витрат підприємства та початку вирішення проблеми самовивозу.



Рис. 2.15. Деревоподібна діаграма вибору варіанту організації самовивозу товару з магазину

З огляду на те, що не планується оренди додаткових приміщень, визначимо основні умови для відкриття точок самовивозу в магазинах «Шик і блиск»:

- площа від 50 до 100 кв.м.;
- відстань від інших точок видачі 1 км;
- перший поверх нежитлового приміщення (street – формат);
- наявність паркувальних місць.

Всім чотирьом критеріям відповідає 15 магазинів м. Вінниця. Визначимо доходи та витрати пропозиції відкриття точок самовивозу в магазинах «Шик і блиск».

Сумарний обсяг продажу за магазинами м. Вінниця складає 215,5 млн. грн. без ПДВ, у т.ч. 32,3 млн. грн. приносить онлайн торгівля. Відкриття точок видачі замовлень за оцінками маркетологів, дозволить збільшити онлайн-продажі за м. Вінниця на 10% або на:

$$32,3 * 0,1 = 3,23 \text{ млн. грн.}$$

Встановимо стартові витрати на відкриття точок самовивозу. Планується закупити:

стелаж за ціною 2 тис. грн.

стелаж під дрібні замовлення за ціною 6 тис. грн.

багатофункціональний пристрій за ціною 12 тис. грн.

Розрахунок стартових витрат на покупку обладнання з урахуванням його доставки та монтажу визначений в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Розрахунок стартових витрат

Обладнання	Кількість, од.	Ціна, тис. грн.	Доставка, тис. грн.	Монтаж, тис. грн.	Всього, тис. грн.
Стелаж звичайний	1	2	0,08	0,14	2,22
Стелаж під дрібні замовлення	1	6	0,24	0,42	6,66
Багатофункціональний пристрій	1	12	0,48	0,84	13,32
<i>Всього за 1 магазином</i>	<i>3</i>	<i>20</i>	<i>0,8</i>	<i>1,4</i>	<i>22,2</i>
<i>Всього за 15 магазинами</i>	<i>45</i>	<i>300</i>	<i>12</i>	<i>21</i>	<i>333</i>

Враховуючі, що середня питома вага змінних витрат на підприємстві складає 0,7 (або 70%), що включає витрати обігу, доставку, втрати реалізації та відсоток з продажу продавцям, то приріст змінних витрат складе:

$$3,23 \cdot 0,7 = 2261 \text{ тис. грн.}$$

Встановимо зміну постійних витрат.

Оскільки збільшується навантаження на продавців, які крім безпосередньо роботи в магазині також будуть зайняті збиранням та видачою Інтернет-замовлень, планується підвищити заробітну плату двох продавців в кожному магазині на 10%. Базова ставка заробітної плати складає 10 тис. грн. Відповідно приріст витрат на оплату праці складе:

$$10000 \cdot 0,1 \cdot 2 \text{ особи} \cdot 15 \text{ магазинів} \cdot 12 \text{ міс.} = 360 \text{ тис. грн.}$$

Приріст витрат на соціальні заходи (22%) складе:

$$360 \cdot 0,22 = 79,2 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки було закуплено нове обладнання, визначимо його амортизацію, враховуючі, що термін служби стелажів складає 2 роки, а МФУ пристрій – 4 роки.

$$AO = (2,22 + 6,66) \cdot 15/2 \text{ роки} + 13,32 \cdot 15/4 \text{ роки} = 116,55 \text{ тис. грн.}$$

Також заплануємо інші витрати розміром 3% від попередньо визначених витрат, а саме:

$$(360 + 79,2 + 116,55) \cdot 0,03 = 16,67 \text{ тис. грн.}$$

Зіставимо витрати та доходи в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Розрахунок ефективності відкриття точок видачі замовлень

Показники, тис. грн.	На 1 магазин	На 15 магазинів
<i>До початку реалізації пропозиції</i>		
Стартові витрати	22,2	333
<i>1-й рік реалізації пропозиції</i>		
Приріст доходу	215,33	3230
Приріст змінних витрат	150,73	2261
Приріст маржинального доходу	64,60	969
Приріст постійних витрат	38,16	572,42
Приріст маржинального доходу за відрахуванням постійних витрат	26,44	396,58

Так, можна зазначити, що приріст маржинального доходу від реалізації пропозиції відкриття точок видачі замовлень в 396,58 тис. грн. вже в перший рік перебільшить стартові витрати в 333 тис. грн. Тобто пропозиція окупиться в перший рік.

Формування системи лояльності за фазою життєвого циклу клієнта

Оскільки підприємство не має життєздатної системи лояльності, яка б враховувала реальну прихильність клієнта та забезпечує його міцний «зв'язок» з компанією, пропонуємо подібну програму лояльності розробити. В будь-якому випадку витрати грошових коштів на постійного клієнта підприємства є набагато меншими за витрати на залучення нового клієнта, в т.ч. за витрати на рекламу. Знижка, яку отримує клієнт, буде залежати від ряду факторів:

- грошовий еквівалент;
- період взаємодії;
- середня кількість покупок, що зроблена клієнтом;
- географія взаємодії;
- широта асортименту.

Розглянемо матрицю з поясненням факторів, а також описом вибору знижки за програмою лояльності відповідно до стадії життєвого циклу клієнта (табл. 2.17).

Оскільки основною проблемою підприємства є те, що воно не працює з постійними клієнтами, не намагається їх утримати, а отже й швидко втрачає, то сама запропонована програма лояльності має бути націлена на збереження клієнтської бази. Для переходу до наступного етапу життєвого циклу клієнта та присвоєння відповідної знижки з розглянутих п'яти факторів / вимог достатньо виконання чотирьох. При виконанні чотирьох з п'яти факторів клієнт переходить на наступний етап життєвого циклу та отримує підвищену знижку. Максимальний розмір знижки складає 7,5%.

З урахуванням відсотку клієнтів, що перебувають на кожному етапі життєвого циклу та обсягів їх покупки, визначимо доцільність надання знижки.

Таблиця 2.17

Матриця вибору знижки за програмою лояльності відповідно до стадії життєвого циклу клієнта

Фактори/вимоги	Пояснення до фактору/вимоги	Клієнт за етапами его життєвого циклу			
		Новий	Активний	Лояльний	Постійний
Грошовий еквівалент, грн.	Грошовий еквівалент або середній чек є одним з базових показників програми лояльності	200-300	400+	400+	300-400
Період взаємодії	Період взаємодії відбиває лояльність клієнта до бренду / торговельної мережі	до 1 року	1-2 років	2-5 років	більше 5 років
Середня кількість покупок, що зроблена клієнтом, разів/міс.	Стабільність попиту демонструє ставлення клієнта до магазину	1-2	2-4	2-3	2-3
Географія взаємодії	Демонструє готовність клієнта взаємодіяти з брендом / торговельною мережею глобально	місто	місто, область	місто, область, країна	місто, область, країна
Широта асортименту, груп	Демонструє, що клієнт цінує та споживає різні сервіси / асортименті групи торговельної мережі	1	2-3	3-5	3-5
Розмір знижки за програмою лояльності, %	Встановлюється для певного етапу життєвого циклу клієнта при виконанні не менше 4 з 5 факторів	1	2,5	5,5	7,5

Джерело: розроблено автором

Розрахунок доцільності запропонованої знижки необхідно здійснювати за формулою:

$$\Delta V, \% = \frac{Зн, \%}{100 - Ппв - Зн, \%} * 100 \quad (2.11)$$

де $\Delta V\%$ - приріст обсягу продажу, необхідний для покриття витрат на знижку, %

$Зн, \%$ - знижка, %;

$Ппв$ – питома вага змінних витрат у обсягах реалізації, %.

За даними підприємства розподіл клієнтів за стадіями життєвого циклу відповідно до означених факторів / вимог виглядає: нові – 30%, активні – 40%, лояльні – 15%, постійні – 15%. Маркетологами підприємства було встановлено прогнозні значення зростання збуту в розрізі вищезначених етапів: нові – 5%, активні – 10%, лояльні – 23%, постійні – 35%. Також виконаємо в розрахунках дані щодо середньої величини змінних витрат (табл. 2.18).

Наприклад, для нових клієнтів приріст обсягу продажу, необхідний для покриття витрат на знижку, визначається:

$$\Delta V, \% = 1\% / (100 - 70\% - 1\%) * 100 = 3.45\%$$

Оскільки очікуваний приріст за оцінками маркетологів є вищим за приріст обсягу продажу, необхідний для покриття витрат на знижку, то знижка є ефективною.

Таблиця 2.18

Розрахунок доцільності впровадження знижки за новою програмою лояльності

Показники	Клієнт за етапами его життєвого циклу			
	Новий	Активний	Лояльний	Постійний
Відсоток знижки, що пропонується, %	1	2,5	5,5	7,5
Приріст обсягів продажу за оцінками маркетологів, %	5	10	23	35
Приріст обсягів продажу за оцінками маркетологів, тис. грн	3232,5	8620	7434,8	11313,75
Приріст обсягу продажу, необхідний для покриття витрат на знижку, %	3,45	9,09	22,45	33,33

За результатами розрахунку всі запропоновані знижки на різних етапах життєвого циклу клієнта є ефективними, оскільки покриваються витратами від зростання обсягів продажу.

2.5. Оцінка потенціалу ТОВ "Шик і блиск" після заходів

Після проведення заходів потрібно зробити повторне оцінювання економічного потенціалу ТОВ "Шик і блиск" за елементами: кадровий; фінансовий; виробничий, маркетинговий, інноваційно-інвестиційний.

Оцінимо фінансову складову в табл. 2.19.

Зростання чистого прибутку за результатами заходів складе:

$$23,6+35,6+396,58+751,11 = 1206,89 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Темп приросту чистого прибутку } (1206,89)/1040*100\% = 116\%$$

Таблиця 2.19

Оцінювання фінансового потенціалу ТОВ "Шик і блиск"

Показник	Рівень фінансового потенціалу (ФП)			Наше підприємство	
	високий (3 бали)	середній (2 бали)	низький (1 бал)	значення показника	рівень ФП
Коефіцієнт фінансової стійкості	< 0,3	0,3-0,5	> 0,5	2,33	низький (1 бал)
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 2,0	1,0 – 2,0	< 1,0	1,4	середній (2 бали)
Коефіцієнт термінової ліквідності	> 1	0,8-1	< 0,8	0,51	низький (1 бал)
Приріст чистого прибутку, часток од. (план/2023 р.)	> 0,10	0,05-0,10	< 0,05	1,16	високий (3 бал)

Розрахуємо рівень фінансового потенціалу за чотирма показниками:

$$(1/3 + 2/3 + 1/3 + 3/3)/4 = 0,583, \text{ тобто він не змінюється}$$

Для оцінки кадрової складової визначимо:

- коефіцієнт рентабельності трудових ресурсів (за чистим прибутком), що визначається за формулою (1.5) та складає у 2023 р.:

$$K_c = (1,21+1,04)/(12,1+0,36)*100 = 18,1\%$$

- показник співвідношення доходу від реалізації та фонду оплати праці, що визначається за формулою (1.6) та після змін складає:

$$LCE = (862+34,03)/(12,1+0,36) = 71,91$$

- продуктивність праці персоналу, що за планом складе:

$$ПТ = (862+34,03)/154 = 5818,4 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо співвідношення визначених вище показників та середньогалузевих показників, зокрема їх середню величину:

$$(0,181/0,25 + 71,91/93,3 + 5818,4/5590)/3 = 0,845$$

Виробничий потенціал будемо оцінювати за показниками:

- знос основних засобів підприємства, що складає за торгівлею в цілому – 44,7% (0,447), за планом: $(0,12+3,1)/(7,3+0,333) = 0,422$

Співвідношення коефіцієнту підприємства до галузевого дорівнює:

$$0,447/0,422 = 1,06$$

- фондівдача основних фондів встановлюється за формулою (1.8) та за планом складає: $ФВ = (862+34,03)/(5,15+0,213) = 167,1 \text{ грн./грн.}$

За Держстатом галузева фондівдача складає 137,9 грн./грн., співвідношення коефіцієнту підприємства до галузевого: $167,1/137,9 = 1,21$

- матеріалівдача розраховується за формулою (1.10) та за планом складала: $МВ = (862+34,03)/1930 = 0,464 \text{ грн./грн.}$

За даними Держстату галузева матеріалівдача складає 1,65 грн./грн., отже співвідношення коефіцієнту підприємства до галузевого дорівнює $0,464/1,65 = 0,281$.

При однаковій вазі складових виробничого потенціалу оцінка його рівня складе: $(1,06+1,21+0,281)/3 = 0,85$.

Оцінка рівня інноваційно-інвестиційного потенціалу не змінюється та складає: $(1,21+0,185)/2 = 0,700$

Оцінювати маркетингову складову економічного потенціалу пропонуємо за показниками:

- частка ринку підприємства в 2023 р. складала:

$$(862 \text{ млн.грн.} / 22789,4 \text{ млн.грн.}) * 100 = 3,78\%$$

Частка ринку підприємства за планом складе:

$$(862+34,03) / 22789,4+34,03 \text{ млн.грн.}) * 100 = 3,92\%$$

Динаміка частки ринку: $3,92/3,78 = 1,04$

Індекс витрат на рекламу: $4800/5300=0,905$

Коефіцієнт співвідношення виручки від реалізованої продукції та витрат на збут визначається за формулою (1.13). Визначимо:

Індекс доходу від реалізації:

$I_{rp} = (862+34,03 \text{ млн. грн.})/862 \text{ млн.грн.} = 1,04$

Індекс витрат на збут: $I_{zb} = 163,29+28,87/163,29 \text{ млн.грн.} = 1,17$

Коефіцієнт співвідношення виручки від реалізованої продукції та витрат на збут: $K_{sp} = 1,04/1,17 = 0,889$

Зважаючи на однакову питому вагу показників, оцінка маркетингового потенціалу дорівнює: $(1,04+0,905+0,889)/3 = 0,945$

Визначимо як змінилася величина економічного потенціалу з урахуванням всіх його складових. Розрахунок виконаємо в табл. 2.20.

Інтегральна оцінка економічного потенціалу визначається як середньозважена:

$K_i = 1/5*0,850 + 1/5*0,845 + 1/5*0,583 + 1/5*0,945 + 1/5*0,700 = 0,785$

Таблиця 2.20

Розрахунок рівня економічного потенціалу ТОВ "Шик і блиск" після заходів

Складові економічного потенціалу	Оцінка підприємства за складовою	Питома вага і-ї складової	Зважена оцінка і-ї складової потенціалу підприємства
Виробничий	0,850	1/5	0,170
Трудовий	0,845	1/5	0,169
Фінансовий	0,583	1/5	0,117
Маркетинговий	0,945	1/5	0,189
Інноваційно-інвестиційний	0,700	1/5	0,140
Всього	-	1	0,785

За результатами оцінки економічного потенціалу ТОВ "Шик і блиск" після змін можна встановити, що хоча він знаходиться в тому самому діапазоні як і до змін (має достатньо привабливий рівень), за результатами заходів він збільшився – з 0,705 до 0,785.

ВИСНОВОК

За результатами дослідження, проведеного в роботі, зроблено наступні висновки:

1. Економічний потенціал розуміється як здатність до ефективного використання ресурсів та резервів організації для досягнення максимально ефективного стану операційної системи. Серед складових економічного потенціалу найбільш обґрунтованими та часто вживаними є кадровий; фінансовий; виробничий, маркетинговий, інноваційно-інвестиційний елементи.

2. За результатами проведеного аналізу ринку дрогері – ритейлу встановлено, що до повномасштабного вторгнення обсяг продажу товарів краси та догляду за оселею зростав, за виключенням останнього року. На ринку присутні сильні впливові компанії (частка найбільшої торговельної мережі в цьому форматі складає 77%). Визначено, що найбільш впливовою конкурентною силою є сила покупців. Ринкова влада покупців виявляється за можливістю впливу на компанію, а також в реакції чутливості споживача на зміну ціни. У зв'язку з цим доцільно формувати заходи, що дозволять підвищити лояльність покупців та знизити вірогідність їх переходу до іншої торговельної мережі.

3. Нами встановлено, що підприємство має достатньо високий рівень економічного потенціалу (сектор «достатня привабливість»). Проте з огляду на результати дослідження ринку вважаємо за потрібне посилити маркетингову складову економічного потенціалу шляхом організації cross та up – продаж, самовивозу товару з магазинів, а також формування системи лояльності за фазою життєвого циклу клієнта. За результатами повторної оцінки економічного потенціалу ТОВ "Шик і блиск" після змін можна встановити, що за результатами заходів він збільшився.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. № 4. 2018. С. 22-25.
2. Алієв Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. №9. 2019. С. 54-59.
3. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Т.20. №2(48). 2021. С. 98–115.
4. Біроваш М. Трансформація ритейлу <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny>
5. Богма О. С., В'ялець О. В., Верчак А. О. Оцінка економічного потенціалу підприємств торгівлі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. №4. 2022. С. 43-49.
6. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Scientia-fructuosa (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету)*. №141(1). 2022. С. 58–68.
7. Богма О., Камінський С., Гутник П. Фінансовий потенціал підприємства: методика оцінювання. *Scientia fructuosa*. №2. 2022. С. 36-47
8. Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімух Ю. О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. №5. 2020. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/9.pdf
9. Відновлення підприємств хімічної промисловості - це великий потенціал для бізнесу і майбутніх інвестицій / ред. Д. Наталуха. Секретаріат Комітету з питань економічного розвитку. 21 квітня 2023. https://komprompol.rada.gov.ua/news/main_news/74447.html
10. Динаміка кількості банків. Сайт Мінфіну. <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>

11. Ідеальний шторм для великоформатного ритейлу. Ua-retail.com.
<https://ua-retail.com/2022/01/idealnij-shtorm-dlya-velikoformatnogo-ritejlu/>
12. Інформація щодо розвитку непродовольчих товарів. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Карпенко Ю. Використання сучасних управлінських технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Науковий вісник Миколаївського нац. ун-ту ім. В.О. Сухомлинського*. Серія : Ек. науки. 2020. № 1. С. 51-56.
14. Кобець С. П., Ващенко О. М. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. №6. 2021.
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/80.pdf
15. Коваль Л.В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. – 2010. – № 690 : Логістика. – С. 59-65 С. 59-65
16. Круш П. В., Дергалюк М. О. Обґрунтування складових економічного потенціалу підприємства як системи. *Інвестиції: практика та досвід*. №21. 2018. С. 11-14.
17. Кузнецова І. О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1. С. 142-149.
18. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник ОНЕУ: зб. наук. праць*; Одеса: ОНЕУ. 2019. № 5(268). С. 169-188.
19. Кустріч Л. О. Моделювання оцінки ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. № 12. 2017. С. 52-55.
20. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. №3(53). 2018. С. 126–130.

21. Лисенко А.М., Коряк А.С. Поняття економічного потенціалу та концептуалізація підходів до його трактування. *Центральноукраїнський науковий вісник*. № 5(38). 2020. С. 221-227.
22. Орехова А.І Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. №17. 2018. С. 308-313.
23. Пілецька С.Т. , Коритько Т.Ю., Лукаржевська-Мялик В.М. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство*. № 44. 2022
24. Прасад А., Шаповал К. Україні серйозно бракує власного виробництва. Співвласник мережі EVA пояснив, навіщо їм конфісковане у росіян підприємство «Вінницяпобутхім». Forbes. <https://forbes.ua/news/ukraini-seryozno-brakue-vlasnogo-virobnitstva-spivvlasnik-merezhi-eva-poyasniv-navishcho-im-konfiskovane-u-rosiyan-pidpriemstvo-vinnitsyapobutkhim-21032023-12517>
25. Роскладка Н.О., Вівсюк І. О. Методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Економіка та суспільство*. №34. 2021.
26. Роскладка Н.О., Вівсюк І.О. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 15-21.
27. Рудаченко О.О., Єсіна В.О. Методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів у системі соціально-економічного розвитку країни. *Приазовський економічний вісник*. №3(20). 2020. С.118-122.
28. Симоненко К. Руслан Шостак, Varus та EVA: Якби кожен бізнес в країні взяв би частку вирішення проблем державного рівня, ми б мали зовсім іншу країну. Асоціація рітейлерів України. <https://rau.ua/personalii/ruslan-shostak-varus-ta-eva/>

29. Споживацькі настрої українців після повномасштабного вторгнення 2023 року. Делойт. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/Deloitte-Survey-2022-Consumer-sentiment-during-the-war.pdf>
30. Тиравський В. Шик, блиск і краса: як розвивалися та змінювалися магазини drogerie в Україні. Асоціація ритейлерів України. <https://rau.ua/novyni/shik-blisk/>
31. Чайка Т. Ю., Мардус Н. Ю., Логвінов Ю. А. Коефіцієнтний аналіз трудових ресурсів і витрат на оплату праці: розрахунок за фінансовою і статистичною звітністю та сучасні тенденції аналізу (на прикладі підприємств готельно-ресторанного бізнесу). *Інвестиції: практика та досвід*. № 22. 2018. С. 90-96.
32. Частка EVA у структурі українських мереж drogerie зросла до 77% - CEO компанії. Інтерфакс Україна. Інформаційне агентство. <https://interfax.com.ua/news/economic/856840.html>
33. Шкварук Д., Дончак Л. Рівневі підходи до трактування поняття економічний потенціал. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 1. 2023. С. 99-102.
34. Штука Н. Страшна сила. Як завдяки Русланові Шостаку, його мережі EVA і конкурентам українки стали ще красивішими. Forbes. <https://forbes.ua/company/eva-16022021-1024>
35. Як змінилася географія ритейлу за рік повномасштабної війни – дослідження. Ua-retail.com. <https://ua-retail.com/2023/02/yak-zminilasya-geografiya-ritejlu-za-rik-povnomasshtabno%D1%97-vijni-doslidzhennya/>