**Міністерство освіти і науки України**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**НАДВИНИЧНИЙ ОЛЕКСАНДР СЕРГІЙОВИЧ**

**Управління стратегічним потенціалом підприємства на інноваційній основі. / Management of the strategic potential of the enterprise on an innovation basis**

спеціальність 073 - Менеджмент

освітня програма – «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

Виконав студент групи МЕНм- 21

Надвиничний Олександр Сергійович

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Коцур А. С.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 підпис

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_р.

Завідувач кафедри

М.М. Шкільняк

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 підпис

Тернопіль – 2021

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБЄКТУ УПРАВЛІННЯ | 6 |
| 1.1 Категорія «стратегічний потенціал підприємства» у системі стратегічного менеджменту  | 6 |
| 1.2. Сутність і види стратегічного потенціалу підприємства та підходи щодо управління ним | 14 |
| Висновки до першого розділу | 23 |
| РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | 25 |
| 2.1 Соціально-економічна характеристика стратегічного потенціалу ТзОВ «Фокстрот. Техніка для дому» | 25 |
| 2.2 Оцінка та аналіз маркетингової діяльності ТзОВ «Фокстрот. Техніка для дому» | 37 |
| Висновки до другого розділу | 44 |
| РОЗДІЛ 3 ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  | 46 |
| 3.1. Удосконалення маркетингової діяльності у мережі «Фокстрот. Техніка для дому» для імплементації інноваційних інструментів управління стратегічним потенціалом | 46 |
| 3.2. Інноваційні стратегії розвитку стратегічного потенціалу «Фокстрот. Техніка для дому» 53 | 53 |
| Висновки до третього розділу | 61 |
| ВИСНОВКИ | 63 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 65 |

**ВСТУП**

В умовах сучасного інтенсивного розвитку економіки та бізнесу істотно змінюється характер і напрями процесів організації виробництва, збуту (реалізації) продукції, надання послуг, інвестування та конкуренції. Відтак, для виживання підприємства в сучасному середовищі повинна бути чітко розроблена стратегія, яка сприятиме забезпеченню стійкого розвитку та отриманню стійкого комерційного успіху.

За умов конкурентного економічного середовища максимальні можливості торговельного підприємства характеризуються не максимальними можливостями збуту продукції, а здатністю підприємства передбачити потенційні зміни у зовнішньому середовищі і готовністю гнучко реагувати на них і в майбутньому запобігати їх виникненню [59, с. 45].

У сучасному хаотичному середовищі стратегія підприємства розробляється з метою максимального використання внутрішнього потенціалу, що може призвести до бажаного економічного ефекту [62, с. 38].

Відтак, сьогодні існує дуже багато проблем, які пов'язані з формуванням та оцінкою стратегічного потенціалу підприємств, не лише не вирішені, а й не обґрунтовані. Зокрема, недостатньо чітко визначені позиції щодо створення теоретичної основи для побудови механізмів формування ефективного діючого стратегічного потенціалу підприємства і технології їх застосування з використанням відповідних інноваційних інструментів, а також можливості адаптації зарубіжного досвіду до вітчизняних умов. Саме тому розгляд цієї тематики є досить важливим та надзвичайно актуальним і потребує подальшого дослідження.

Теоретичну основу дослідження склали роботи світових та вітчизняних вчених і фахівців, які досліджують принципи формування та розвитку потенціалу підприємства, їх основні характеристики, методологічні, теоретичні та практичні аспекти управління стратегічним потенціалом на підприємстві. Необхідно зазначити, що дослідження в галузі стратегічного менеджменту прорводили українські дослідники А. А. Міщенко, В. О. Василенко, А. В. Войчак, В. Г. Герасимчук, Г. І. Кіндрацька, З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, В. Пономаренко та ін. Необхідність впровадження стратегічного управління на підприємствах обґрунтовували у своїх працях зарубіжні вчені та фахівці, зокрема: Ф. Котлер, М. Портер, В. Кінг, Дж. Еванс, Б. Берман, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, І. Ансофф та ін.

Питання сутності конкурентного потенціалу розглядали такі дослідники: Н. С. Ардашкіна, О. Б. Балакай, О. В. Белякова, Л. С. Головкова, Р. С. Квасницька, І. В. Кривов’язюк, А. І. Лужецький, В. В. Матвєєв, В. М. Нижник, Г. В. Омельчак, Д. В. Солоха та інші

**Метою даної роботи** є дослідження сутті, переваг і недоліків існуючих моделей управління стратегічним потенціалом підприємства, а також можливості використання інноваційних інструментів на торговельних підприємствах для його вдосконалення. Для цього необхідно вирішити наступні завдання:

* розкрити сутність стратегічного потенціалу підприємства;
* розглянути види та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства;
* провести аналіз привабливості зовнішнього середовища та галузі, в якій функціонує підприємство, з метою визначення можливостей та загроз щодо його діяльності;
* провести діагностику внутрішнього середовища підприємства, його маркетингової діяльності;
	+ оцінити фінансові можливості відтворення конкурентних переваг торговельного підприємства;
	+ визначити перспективні напрями розвитку торговельного підприємства з використанням інноваційних інструментів щодо управління стратегічним потенціалом.

**Об’єктом дослідження** кваліфікаційної роботи є система управління стратегічним потенціалом підприємства.

**Предметом дослідження** є можливості використання інноваційних інструментів для покращення діяльності «Фокстрот. Техніка для дому».

Інформаційною базою дослідження стали різні періодичні видання, монографії, підручники та Інтернет ресурси, а також матеріали фінансової звітності ТзОВ «Фокстрот. Техніка для дому».

Для вирішення поставлених завдань були використанні наступні методи: SWOT- аналіз, статистичний та порівняльний аналізи, систематична обробка масивів емпіричних даних для виявлення причинно-наслідкових зв'язків і тенденцій розвитку стратегічного потенціалу ТзОВ «Фокстрот. Техніка для дому».

**Наукова новизна проведеного дослідження полягає у** визначенні перспективних напрямків розвитку управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства ТзОВ «Фокстрот. Техніка для дому», а також у розробці механізму запровадження та функціонування якісної системи управління маркетинговою діяльністю та впровадження нових ефективних моделей управління персоналом як елементом стратегічного потенціалу.

**Апробація отриманих результатів.** Основні положення та результати дослідження доповідались, обговорювались та отримали позитивну оцінку на 5 Ювілейній науково-практичній конференції студентів і молодих вчених із міжнародною участю «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (ч. 1) (м. Тернопіль, 12 листопада 2020 р.) та VІ Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 28 жовтня 2021 року), а також дослідження були представлені до уваги керівництву ТзОВ «Фокстрот» і у перспективі будуть застосовані на практиці.

Структура кваліфікаційної роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, містить висновки, список використаної літератури. Основний текст роботи викладений на 65 сторінках та містить 7 рисунків і 7 таблиць.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБЄКТУ УПРАВЛІННЯ**

* 1. **Категорія «стратегічний потенціал підприємства» у системі стратегічного менеджменту**

В умовах постійної трансформації ринкового середовища система стратегічного управління підприємством має забезпечувати не лише досягнення спільної мети діяльності з відповідною гнучкістю, а й визначення загальних напрямів свого розвитку, і обов’язково правильний вибір його стратегій з ефективним розподілом ресурсів.

Крім того, важливим є пошук комбінацій конкурентних можливостей, наданих потенціалом виробництва, які можуть виникати у зовнішньому середовищі, який взаємопов'язаний з виробничою потужністю, що являє собою максимальний річний випуск продукції в номенклатурі для поточного періоду, що відповідає фактичному випуску для майбутнього періоду, встановленого планом, при повному використанні виробничого устаткування та площ, із урахуванням заходів щодо організації праці і впровадження сучасної технології виробництва. Однак номенклатура звітного або запланованого періодів забезпечує такий випуск продукції, який може не відповідати повній експлуатації устаткування, виробничих площ та досягненню планового випуску продукції. Тому варто ширше розкрити поняття виробничої потужності та виділити з нього резервну, фактичну та повну складові.

Найбільш поширеним визначенням резервної виробничої потужності є визначення її як максимально можливого випуску продукції високої якості у номенклатурі, яка передбачена на майбутній період, за повного використання площ і виробничого обладнання, використання технологій, ефективної організації праці та виробництва. Річному максимально можливому випуску продукції відповідає повна виробнича потужність. Фактична виробнича потужність – це випуск продукції за одиницю часу та характеризує його продуктивність [67].

Виробнича потужність є максимальним річним випуском продукції, але при цьому розглядають поняття виробнича потужність лише з однієї сторони, оскільки можливості зміни номенклатури виробів, росту продуктивності праці, технічного прогресу, спричиняють її динамічний характер, що дає можливість визначати виробничу потужність, як величину середньорічної потужності, із одного боку, і як моментну характеристику – з іншого. Таке трактування потужності відповідає її значенню протягом певного періоду часу.

Обсяг виробничого потенціалу залежить від низки чинників. Кожен із яких може бути «проблемним аспектом» виробництва та приводити до його зниження. Тому очевидним є те, що найбільшого розміру потенціал підприємства досягне тільки тоді, коли усі його складові не будуть знижувати його величини, а навпаки будуть відповідати більш раціональному функціонуванню виробничого процесу.

У теперішніх умовах розвитку економіки України результативна діяльність підприємства неможлива без стратегічного спрямування в потенціалі підприємства. Насамперед, це може бути спричинено збільшенням значимості зовнішнього середовища і його безпосереднього впливу на підприємство. Загострення конкуренції в результаті інтенсивного входження на внутрішній ринок імпортних товарів, які відмінні від вітчизняних якістю, асортиментом, пакуванням або ціною, а головне зміни у зовнішньому середовищі, що викликані послабленням або й розривом зв’язків між постачальниками і споживачами з країнами-сусідами, необхідність пошуку новітніх каналів збуту, жорстка система оподаткування товаровиробників тощо змушують підприємства акцентувати увагу не лише на внутрішніх проблемах, але й на питаннях взаємодії із зовнішнім оточенням, та ще більше розвивати можливості швидкого реагування і пристосування до змін мікро та макросередовища. Це підтверджується світовим досвідом. Зокрема, вчені-економісти аналізуючи діяльність провідних компаній, підкреслюють, що при зміні смаків та уподобань покупців підвищується впевненість конкурентів, відбувається перебудова міжнародної торгівлі та змінюються урядові постанови, в результаті таких змін компанії можуть змінювати напрямок своєї діяльності, при цьому пристосовуються та адаптуються до різних ринкових ситуацій. Провідне місце у вирішенні таких важливих задач посідає стратегічне управління [53].

У сучасній спеціалізованій літературі викладено різні погляди на сутність терміну «стратегічне управління». Зокрема, І. Ансофф під стратегічним управлінням розуміє діяльність задля економічно ефективного досягнення перспективних цілей підприємства у майбутньому на основі підтримання конкурентних переваг та вчасного реагування на зміни зовнішнього середовища [3].

Томсон А. А. вважає, що стратегічне управління являє собою таку господарську діяльність, яка полягає у здійсненні вибору щодо сфери функціонування і прийнятті певних дій або заходів з досягнення довгострокових цілей організації за різних умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється [61] .

Друкер П. Ф. дотримувався зовсім іншої точки зору щодо визначення поняття стратегічного управління. Згідно з його розумінням стратегічне управління – це галузь наукових знань, що вивчає заходи та інструменти, а також методологію прийняття стратегічних рішень і способи реалізації таких знань на практиці [27] .

У вітчизняній економічній літературі термін «потенціал» у широкому змісті трактують: а) як можливості, наявні сили, запаси та кошти, що можуть бути використані; б) як рівень потужності в будь-якому відношенні, сукупність коштів, необхідних для певного виду активності. Економічні довідкові видання визначають термін потенціал як приховані можливості, сили для якої-небудь діяльності, які можуть з’явитися за певних умов [8].

Незважаючи на помітні відмінності в цих поглядах, стратегічне управління розглядають як процес розробки та реалізації стратегій підприємства, діяльність якого відбувається у зовнішньому середовищі, які між собою постійно взаємодіють.

У загальноприйнятому розумінні можливість – це засіб, умови, обставини, які необхідні для здійснення певного виду діяльності чи активності. Потенціал поєднує в собі й просторові характеристики та концентрує три рівні відносин:

1. Відображає минуле, тобто сукупність характеристик, сформованих системою в процесі її становлення й таких, які спричиняють можливість до її функціонування й розвитку. В цьому плані поняття потенціал фактично здобуває поняття ресурс.

2. Характеризує рівень практичного застосування й використання наявних можливостей. У цій функції поняття «потенціал» частково збігається з поняттям «резерв» [22].

3. Орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдністю такого стану, що є стійким, але може змінюватись, потенціал містить елементи майбутнього розвитку.

У науковій літературі ряд авторів висувають своє бачення поняття «стратегічний потенціал» (СП) і його складових [18].

Стратегічний потенціал є категорія конструктивна. Він об’єднує у собі всі складові (потенціали) підприємства, що дозволяють зайняти не просто ринкову нішу, а здійснювати конкурентоспроможну економічну діяльність, яка згодом, дозволить контролювати більші ринкові сегменти. Саме тому стратегічний потенціал об’єднує в собі ринковий, виробничий, інвестиційний, ресурсний, кадровий та інші потенціали. Стратегічний потенціал – це така форма ієрархії потенціалів, яка розглядається на рівні загального управління підприємством [13].

Так, наприклад, ринковий потенціал розглядається як сукупність засобів і можливостей підприємства у реалізації ринкової діяльності. При розгляді інвестиційного потенціалу його визначають як організовану сукупність внутрішніх та зовнішніх економічних ресурсів, які можуть бути мобілізовані підприємством у формі інвестицій на сучасному етапі розвитку для реалізації стратегічних і тактичних цілей. У такому визначенні підкреслено, що підприємство формує потенціал також за допомогою залучення зовнішніх засобів. В окремих дослідженнях потенціал трактують з точки зору певної мети його формування (забезпечення конкурентоспроможності, стійкості, успішності, розвитку тощо). Поняття «конкурентоспроможний потенціал підприємства» розглядають як сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних та трудових можливостей підприємства, що забезпечують йому конкурентні переваги. А отже, стратегічний потенціал має на меті формування стійких конкурентних переваг та виступає їх джерелом.

У роботах, присвячених питанням дослідження стратегічного потенціалу через призму кризових ситуацій, в його структурі виділяють потенціал виживання як наявну можливість розвитку за позитивним сценарієм, наслідком якого є стабілізація стану господарської системи, формування конкурентоспроможності підприємства та забезпечення ефективного господарювання. В цьому контексті виділяють і санаційний потенціал який найчастіше розглядається як сукупність реальних можливостей для проведення фінансової санації та як умова санаційної спроможності підприємства [65].

Таким чином, стратегічний потенціал можна оцінювати через таку якісну характеристику, як соціально-економічні наслідки, які відображаються у формуванні конкурентоспроможності та ефективності діяльності. У свою чергу, останні спрямовані на задоволення інтересів як підприємства (власників, працівників), так і ринку (споживачів, партнерів, держави).

Стратегічний потенціал успіху в роботі визначається як результат сполучення специфічного для підприємства виробничого потенціалу з ринковим. Таке трактування пояснюється тим, що сильні та слабкі сторони підприємства виражені, як правило, ресурсами і компетенціями, котрі в сукупності створюють потенціал для використання наявних ринкових шансів. Наведене тлумачення потенціалу підприємства зведено до виробничого, що обмежений ринковими (зовнішніми) вимогами і можливостями [18].

Відтак, стратегічне управління з позицій загального менеджменту розглядають як сукупність своєрідних процесів прийняття управлінських рішень, що дозволяють сформувати мету та визначити завдання організації, обрати правильну стратегію її діяльності та використовувати власні ресурси у ринковому середовищі, що могли б забезпечити реалізацію цих стратегій.

Призначення стратегічного управління полягає у забезпеченні виживання підприємства у майбутньому шляхом встановлення динамічного балансу потенціалу підприємства насамперед із зовнішнім оточенням. Стратегічне управління спрямовано на врахування впливу зовнішніх чинників, пошук шляхів нових перспектив у конкурентній боротьбі, відслідковування та пристосування до змін в оточенні. Так, стратегічне управління розглядає працівників як основу підприємства та орієнтоване на довгострокову перспективу. Результативність його відображається в тому, наскільки своєчасно і точно підприємство реагує на зміни зовнішнього середовища. Воно базується на створюваному потенціалі для збільшення якого цільовим призначенням розподіляються ресурси підприємства.

Термін «потенціал» походить від латинського слова «potеntіа» та означає приховані можливості, які на практиці можуть стати реальними завдяки цілеспрямованій праці.

У науковій літературі також є певні дослідження, що мають на меті визначити потенціал як комплексне (інтегральне) відображення внутрішнього середовища підприємства, а отже, він узагальнює всі риси, притаманні окремим його видам. Потенціал підприємства розглядається як сукупність можливостей, забезпечених ресурсами, спрямованих на реалізацію стратегій. У цьому підході увагу акцентовано на необхідності формування потенціалу відповідно до обраної стратегії. Таке визначення з точки зору стратегічного управління відображає системний підхід до забезпечення стратегічного потенціалу і є оцінкою перспективних можливостей підприємства щодо підвищення ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності на ринку [4].

Таким чином, категорія «оцінювання стратегічного потенціалу підприємства» спричинює потребу врахування не лише існуючих виробничих і трудових можливостей, а й впливу факторів, що характеризують рівень їх використання. Зокрема, покращення використання стратегічного потенціалу робить можливим якісне стратегічне управління підприємством.

Оцінювання стратегічного потенціалу достатньо тісно пов'язане з особливостями функціонування підприємства у зовнішньому середовищі. Більшість існуючих нині концепцій управління базуються на системному підході та розглядає підприємство як «відкриту систему», що постійно знаходиться у взаємодії з елементами зовнішнього середовища та дає йому можливість підтримувати стійкий стан за різних змінних умов.

Різні автори звертають увагу на різні принципи стратегічного потенціалу підприємства щодо проблем стратегічного управління. І. Ансофф об’єднав характерні риси стратегічного управління, і визначає цей процес як діяльність щодо стратегічного управління, яка пов’язана із визначенням цілей та задач підприємства, а також з підтримкою взаємовідносин між підприємством та його оточенням, які дозволяють підприємству досягати своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям, і при цьому залишатися вразливим до зовнішніх вимог [3] .

У сучасній літературі розрізняють термін «потенціал» який характеризує сукупність всіх ресурсів підприємства та утворювані можливості для виробництва конкурентоспроможних товарів, і термін «стратегічний потенціал», що стосується тільки тих ресурсів та можливостей, які забезпечують реалізацію певної стратегії розвитку.

Якщо потенціал розглядається як певна система і метою підприємства є його розвиток, то справедливо стверджувати, що при побудові моделі стратегії його розвитку необхідне виявлення принципів, що забезпечують формування напрямку, умов виконання та оцінки ефективності зазначеної стратегії. Принципи формування СПП умовно можна поділити на загальносистемні, розвитку, стратегічні [10].

До загальносистемних принципів відносяться складність, цілісність, відкритість, ієрархічність.

Складність – полягає в наявності множини складових потенціалу, структура та вагомість яких залежать від специфіки розвитку підприємства. Можливість описання системи через встановлення його структури, тобто зв’язків і відносин обумовлює поведінку системи поведінкою її окремих елементів та властивостями її структури.

Цілісність потенціалу означає, що всі його складові мають бути спрямовані на загальну мету. Необхідною умовою забезпечення цілісності потенціалу є взаємодія і взаємозв’язок його складових, оскільки тільки узгодженість у функціонуванні дозволяє отримувати такі якості і ефект, які не мають окремі елементи до їх дії в системі. У цьому контексті необхідне визначення тісноти зв’язку між встановленими складовими потенціалу, а також обґрунтування необхідності існування окремих елементів для виконання функції потенціалу в цілому [26].

Відкритість потенціалу обумовлена перебуванням підприємства в складній і постійній взаємодії з зовнішнім середовищем (відносини зі споживачами, конкурентна боротьба, поповнення ресурсів та ін.).

Ієрархічність – кожна складова потенціалу у свою чергу може розглядатись як система. Проявляється в специфічному побудуванні підсистем таким чином, що вихідна функція нижнього рівня ієрархії входить в якості елемента у вищий рівень ієрархії [26].

О.С. Виханський та А.І. Наумов підкреслили високу роль і значимість трудового колективу в здійсненні процесу управління, і пояснюють його сутність як таке управління організацією, яке, опираючись на людський потенціал, як на основу організації, спрямовує свою виробничу діяльність на споживачів, здійснює гнучке реагування та своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку зовнішнього оточення та дозволяють досягати переваг над конкурентами, що в сукупності дозволяє організації виживати та в результаті досягати своєї цілі в довгостроковій перспективі [15] .

Слід звернути увагу на те, що наведені нами вище визначення, формулюючи сутність стратегічного управління, не відображають одного із основних його процесів, а саме – ефективне використання стратегічного потенціалу підприємства, що є необхідним для досягнення поставлених цілей і завдань. Автори другого визначення обмежуються тільки людським потенціалом, значення якого для стратегічного управління безсумнівно велике, але для здійснення системного підходу до проведення необхідних управлінських перетворень у процесі стратегічного управління слід враховувати й інші складові впливу на ступінь використання стратегічного потенціалу.

Але на цьому етапі в діяльності більшої частини українських підприємств стратегічна спрямованість у потенціалі підприємства досить слабко прослідковується. Це відбувається через неврахування змін, що відбуваються в оточенні, якому функціонує підприємство, а також обмеженості аналізу при визначенні конкурентоздатності продукції тощо.

Отож, для удосконалення процесу стратегічного управління підприємством, успішного його функціонування в умовах середовища, що постійно змінюється, одним із основних питань є оцінювання стратегічного потенціалу підприємства і підвищення рівня його використання.

Отже, спостерігається чітка інтеграція статичних аспектів (стану ресурсів та компетенцій) з динамічними процесами розвитку стратегічного потенціалу (здатності бачення перспективи, стратегічна гнучкість, інновації тощо). Другий та третій рівні впливу на використання стратегічного потенціалу, з одного боку, визначають задачі та умови для нижчого рівня, а з іншого, – спираються на нього. На кожному із цих трьох рівнів ресурсів підприємство може формувати стійкі статичні або динамічні конкурентні переваги, формуючи необхідний рівень використання стратегічного потенціалу для досягнення цілей підприємства.

**1.2. Сутність і види стратегічного потенціалу та підходи щодо управління ним**

Стратегічний потенціал підприємства фактично описує розвиток підприємства. Адміністрування організації має на меті формування й запровадження перехідної системи управління, в основі якої лежить аналіз потенціалу, його оцінка і характеристика процесів його зміни. У зв’язку з цим використовуються різноманітні методики для проведення аналізу стратегічного потенціалу підприємства, які на нашу думку є не достатньо досконалими, але дуже важливими.

Стратегічний потенціал підприємства слід розглядати як сукупність взаємозалежних і взаємопов’язаних між собою ресурсів, що перебувають у його використанні та відіграють дуже велику роль у досягненні стратегічних цілей, оцінки можливих меж діяльності у майбутньому, беручи до уваги прогнозовані умови зовнішнього середовища. Нижче наведемо головні складові стратегічного потенціалу підприємства, що розкривають його потенційні можливості (рис. 1.1).

**Головні складові потенційних можливостей СПП**

Рис. 1.1. Складові потенційних можливостей стратегічного потенціалу підприємства (складено автором)

Для того, щоб вирішити проблему формування збалансованого стратегічного потенціалу підприємства потрібна певна методологія, що включає такі процеси:

* детальний опис структурних складових стратегічного потенціалу підприємства, що дозволяє визначити не лише головні складові елементи потенціалу підприємства, а також допомагає визначити показники-індикатори, за допомогою яких можна виміряти фактичний стан СПП;
* фінансова діагностика СПП;
* пошук нових тенденцій структурних змін СПП.

Щодо оцінки перспективних можливостей розвитку ВПП, то цей процес включає в себе декілька етапів, зокрема:

І етап – формування та аналіз динаміки показників (елементів стратегічного потенціалу).

ІІ етап – визначення причин, що сприяли зміні фінансового становища.

ІІІ етап – оцінка можливостей розвитку внутрішнього потенціалу та розробка спеціальної програми дій на майбутнє. [44]

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища кожного підприємства є своєрідний, з огляду на певну ситуацію. При системному підході аналізується потенціал підприємницької діяльності та відповідності структури аналізу стратегічного потенціалу підприємства, раціональною приймається така структура:

* аналіз кожного виду бізнесу підприємницької організації окремо;
* аналіз функціональних підсистем організації;
* аналіз структурних відділів організації;
* аналіз усіх бізнес-процесів організації [36] .

У теперішніх умовах нестабільного зовнішнього середовища, для формування стратегічного потенціалу підприємства варто приділити велику увагу факторам, які показані на рис 1.2. [39].

ФАКТОРИ ВПЛИВУ

**Політичні фактори**

**Державні фактори**

**Фактори конкуренції**

**Соціальні фактори**

**Ринкові фактори**

Рис.1.2. Фактори впливу на формування стратегічного потенціалу підприємства

Зазначимо, що формування потенціалу підприємства завжди було складним динамічним процесом, спрямованим на взаємодію із зовнішнім середовищем, тому важливо визначити фактори, які зумовлюють розвиток його елементів і прямо діють на їх ефективне використання.

Відповідно до принципу сфери впливу на елементи потенціалу, що лежать в основі побудови системи ряду факторів, їх класифікують на два види: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори включають у себе: соціальні, економічні, юридичні, політичні умови, вплив яких визначається та контролюється рядом заходів з боку відповідних державних органів, банків, політичних сил, суспільних груп тощо.

Попри все це, не менш важливим зовнішнім чинником на вході і виході із системи є ринкові умови, відповідно умови конкуренції на ринках ресурсів та умови конкуренції безпосередньо в галузі.

Внутрішні являють собою, насамперед, стратегію підприємства, для якої власне і формується потенціал, певні навички та досвід менеджерів, які є необхідні для досягнення поставлених цілей та завдань підприємства, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються підприємство, моральні цінності керівників, а також цінності та культура загальноприйняті в рамках підприємства.

Існує ряд чинників, які мають вагомий вплив на стратегічний потенціал підприємства:

* склад, наявність та стан системи ресурсів потенціалу підприємства;
* здатність ресурсного потенціалу зберегти стійкість підприємства проти негативного впливу зовнішнього середовища та здатність адаптуватись до цього впливу, що можуть викликати ряд змін в середині підприємства;
* процеси організації та управління на підприємстві, які спрямовані на подальший розвиток усіх видів діяльності;
* середовище конкурентів, в якому велику увагу надається перевагам та недолікам конкурентів та їх ресурсам.

***Сам процес формування стратегічного потенціалу*** формує процес створення, організації системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб в кінцевому результаті їхньої взаємодії були досягненні тактичні та стратегічні цілі діяльності підприємства. З цією метою використовуються такі наукові підходи [66]:

**1. *Системний підхід,*** який являєтьсяодним з головних у процесі формування стратегічного потенціалу підприємства. При застосуванні цього методу спочатку створюються параметри виходу – товару або послуги, що і як робити, які витрати вони складатимуть, у які терміни виробляти, за якою ціною та для якого кола споживачів?

Після чого вже формуються параметри входу, а саме, які необхідні ресурси, та яка наявність інформації потрібна для того, щоб реалізувати внутрішні бізнес-процеси?

Для того, щоб забезпечити високу якість кінцевого результату реалізованого потенціалу (виходу системи) насамперед потрібно забезпечити високу якість інформації та ресурсів на вході, а вже пізніше високий рівень процесу реалізації та взаємодії з зовнішнім середовищем. Для початку потрібно сформувати вимоги до «виходу» системи, після чого - до «входу» і зовнішнього середовища і вже пізніше – до реалізації внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві.

**2. *Маркетинговий підхід*** базується на орієнтації формування можливостей підприємства на самого споживача. Це дає змогу аналізувати та прогнозувати потреби ринку, конкурентоспроможність підприємства та визначити конкурентні переваги.

Застосування маркетингового підходу сприяє:

- підвищенню якості кінцевого результату реалізованого потенціалу (виходу системи) відносно потреб споживачів;

- економії ресурсів споживача за рахунок, підвищення якості реалізованих товарів та послуг.

**3. *Функціональний підхід*** займається пошуком зовсім нових технічних рішень для задоволення потреб споживачів. Застосування цього підходу призводить до більш повного задоволення нових потенційних потреб споживачів, з однієї сторони, та дозволяє забезпечити стійку конкурентну перевагу, з іншої.

***4. Відтворювальний підхід*** орієнтується на постійне поновлення виробництва всього асортименту продукції з вищою якістю для задоволення потреб клієнтів у порівнянні з аналогічною продукцією на ринку попиту і пропозиції.

***5. Інноваційний підхід*** спрямований на активізацію інноваційної діяльності, в основі яких є фактори виробництва та інвестицій.

**6. *Динамічний підхід*** представлений необхідністю розгляду потенціалу у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співпідпорядкованості шляхом проведення ретроспективного аналізу поведінки схожих між собою систем на певному відрізку часу.

***7. Оптимізаційний підхід*** допомагає визначити кількісні оцінки потенціалу і встановити залежність між його окремими елементами.

***8. Адміністративний підхід*** забезпечує регламентацію прав, функцій, нормативів якості та витрат, які є невід'ємною частиною реалізації елементів потенціалу.

***9. Ситуаційний підхід*** базується на досягненні цілей і відповідно до умов конкретної ситуації у процесі формування потенціалу підприємства.

Для розкриття сутності стратегічного потенціалу слід визначити його види.

Зміст поняття «стратегічний потенціал підприємства» розкривається і через інтегральне відображення поточних та майбутніх можливостей трансформувати в економічні блага вхідні ресурси за допомогою притаманних персоналу підприємницьких здібностей, максимально задовольняючи у такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси. З такого визначення витікає, що джерелами потенціалу є ресурси та компетенції суб’єктів управління процесом перетворення ресурсів. Підкреслюється, що потенціалом, сформованим під цілі розвитку, виступає стратегічний потенціал підприємства [20].

Узагальнення існуючих визначень стратегічного потенціалу підприємства дозволило виділити його основні змістовні ознаки: сукупність кількісно-якісних характеристик ресурсів і функціональних властивостей; система джерел можливостей і запасів; максимально можлива сукупність альтернатив розвитку; реальна або ймовірна здатність виконання роботи; сукупність забезпечених ресурсами можливостей; результат сполучення внутрішнього і зовнішнього потенціалів; наявність можливості розвитку; сукупність можливостей; організована сукупність внутрішніх і зовнішніх ресурсів; сукупність засобів і можливостей (рис. 1.3).



Рис 1.3. Основні змістовні ознаки визначень стратегічного потенціалу підприємства

В окремих тлумаченнях робиться акцент на умови і чинники, що визначають величину СПП (ресурсна концепція), в інших – на характер економічних відносин в окремих сферах діяльності суб’єкта господарювання (фінансовій, виробничій, маркетинговій, управлінській тощо) або на мету формування (забезпечення конкурентоспроможності, стійкості, виживання, успішності, розвитку тощо) та на результат його сукупного використання (цільовий підхід) [8].

На основі систематизації наведених вище підходів до класифікації стратегічного потенціалу підприємства розроблено єдину узагальнену його класифікацію. Такий чіткий поділ допомагає підприємству окреслити межі своєї діяльності та обрати той вид стратегічного потенціалу, на який і буде спрямована у перспективі стратегія управління. Відтак, багатоаспектність потенціалу підприємства спричиняє необхідність його типізації. Існує така класифікація видів потенціалу (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Види потенціалу підприємства

1. Залежно від рівня абстрагованості: світового господарства; національної економіки; галузевий; регіональний; підприємства.

2. Залежно від галузевої ознаки: промисловий; науковий; сільськогосподарський та ін..

3. Залежно від спектра можливостей: внутрішньо системний (пов'язаний зі здатністю збереження системних характеристик і самоорганізацією); ринковий (зовнішній) (характеризує можливості підприємства щодо здійснення ринкової діяльності).

4. Залежно від функціональної сфери впливу: виробничий (характеризує здатність до випуску певного обсягу продукції); фінансовий (характеризує здатність до фінансового забезпечення діяльності підприємства); маркетинговий (характеризує здатність до виявлення потреб ринку і ефективних способів їх задоволення);

5. Залежно від спрямованості діяльності: експортний; імпортний.

6. Залежно від ієрархії: стратегічний (розглядається на рівні загального управління підприємством); організаційний (пов'язаний з функціонуванням і забезпеченням окремих функціональних сфер діяльності); ресурсний (характеризує ресурсне забезпечення діяльності суб’єкта господарювання).

7. Залежно від об’єкта дослідження: групи підприємств; підприємства; функціональної області; підрозділу; окремого працівника.

8. Залежно від ступеня реалізації: фактичний (досягнутий, існуючий на момент аналізу); перспективний (можливий за умов викриття резервів підвищення ефективності діяльності на всіх стадіях процесу створення товару і його реалізації) [20].

У науковій літературі найчастіше виділяють такі ресурси:

* фінансові (величина грошових коштів, фінансовий стан підприємства, умови кредитування, податки);
* технічні та технологічні (устаткування, сировина, матеріали, нововведення, модернізація);
* кадрові (чисельність і кваліфікація кадрів, творчих дух, морально психологічний клімат, опір змінам та ін..);
* інформаційні (відомості про систему зовнішнього середовища, а також обсяги інформації, що переробляється, її достовірність своєчасність, достатність, витрати на збір та її аналіз і т. д.);
* організаційні (вживані способи ухвалення рішень, розподіл засобів, організація системи планування);
* часові та просторові тощо.

У дуже динамічному та невизначеному навколишньому середовищі стратегічний потенціал необхідно розглядати як багатогранну структуру, яка включає цінності споживача, цінності акціонерів і здатність стратегії діяти та реагувати. Кожну з цих характеристик необхідно сприймати швидше у відносному, ніж в абсолютному вираженні. Стратегія може залишитись конкурентною лише у тому випадку, якщо вона досягає балансу між усіма чинниками, які на неї впливають.

Для динамічного підходу до формування і впровадження стратегічного потенціалу підприємства необхідна наявність внутрішнього середовища, яке б забезпечило високу стабільність і надавало б високий ступінь гнучкості для швидкого реагування на зміни.

Таким чином, на розробку стратегії значний вплив здійснює потенціал підприємства, під яким звичайно розуміється сукупність можливостей по випуску продукції (виконанню робіт, наданню послуг). У ринкових відносинах визначення характеру, ознак, причин відхилень у СПП здійснюється за допомогою діагностики, яка є засобом, методом і інструментарієм всебічного дослідження специфіки та перспектив розвитку суб’єкта господарювання.

**Висновки до першого розділу**

Входженняторговельних підприємств як на український ринок так і на світовий ринок збуту в сучасних умовах жорсткої конкуренції зумовлює необхідність підприємства управління стратегічним потенціалом як одного із основних та найбільш важливих елементів удосконалення системи управління на підприємстві.

Що ж до визначення суті поняття «стратегічний потенціал», то не має єдиного трактування, існує ряд значень цього поняття, які значною мірою відрізняються між собою. Думки вчених з цього приводу розходяться. Але, проаналізувавши погляди світових науковців можна зробити висновок, що стратегічний потенціал підприємства – це сукупність усіх можливостей та ресурсів підприємства які використовуються для розробки та реалізації стратегії підприємства.

Розкриваючи сутність досліджуваної категорії виділимо риси та чинники, що впливають на неї. До основних віднесемо: фінансові, політичні, державні, соціальні, ринкові та фактори конкуренції, а саме склад системи ресурсів підприємства та їх сучасний стан, ступінь відповідності ресурсного потенціалу підприємства стратегічним цілям підприємства, стійкість стратегічного потенціалу забезпечити стійкість підприємства від пливу зовнішнього середовища та вміння адаптуватись до нього, управлінські процеси підприємства, які спрямовані на розвиток конкурентного середовища. Для кращого розуміння формування стратегічного потенціалу нами було розглянуто різні підходи: системний, функціональний, відтворювальний, динамічний, інноваційний, оптимізаційний, адміністративний, ситуаційний та маркетинговий.

На основі стратегічного потенціалу можуть бути вирішені наступні задачі: аналіз та оцінка впливу на підприємство факторів макросередовища; виявлення можливостей менеджменту оптимально застосовувати наявні ресурси підприємства (професійну підготовку, талант, уміння створювати й оновлювати організаційні структури підприємства та ін.); ефективного використання фінансових можливостей підприємства, тобто можливостей підприємства генерувати та перетворювати інформаційні ресурси для використання їх в управлінській, виробничій та комерційній діяльності; проведення ефективного аналізу кон’юнктури та потреб ринку для сучасного задоволення потенційних покупців; впровадження інновацій в області створення нових товарів, нових технологій; реалізації нових конкурентоздатних ідей, стратегії і стратегічних планів тощо.

Тому, можна зробити висновок, стратегічний потенціал підприємства є невід’ємною складовою управління підприємством, а правильне управління ним забезпечує високу ефективність роботи підприємства, його конкурентоспроможність, яка у свою чергу сприяє все більшому охопленні сегментів не лише вітчизняного ринку, але й світового.

**РОЗДІЛ 2**

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**2.1 Соціально-економічна характеристика стратегічного потенціалу ТзОВ «Фокстрот. Техніка для дому »**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Група компаній «Фокстрот» є однією із найбільших комерційних структур України, що ефективно функціонує в економічному просторі країни та активно впливає на розвиток національної економіки.

Група компаній «Фокстрот» об’єднує бренди «Фокстрот. Техніка для дому», «Техношара» (ритейл побутової й електронної техніки) та «Секунда» (часовий ритейл), а також «DЕPOt Cеntеr» і «Fantasy Town» (управління нерухомістю у ГКФ). В 2008 році було реформовано менеджмент ГК «Фокстрот» для підвищення ефективності інвестицій у бізнес-проекти Групи та надання їм якісних сервісних послуг [23, 24].

Однією із компаній власником якої є ТОВ «Група компаній «Фокстрот» є торгова мережа **«Фокстрот. Техніка для дому**» **(далі – «Фокстрот») –** лідер ринку України у сегменті роздрібних продажів електроніки та побутової техніки. Перший магазин торговельної мережі був відкритий в 1994 році в Харкові. В 1997 році торгова марка стала офіційним роздрібним торгівцем, і на кінець 2020 року в Україні налічується 162 магазини загальною торговою площею 154 тис. кв. м. Магазини розташовані у 108 обласних і районних центрах України та інтернет-магазин FOXTROT.UA, трафік відвідування якого сягає  9 млн користувачів в місяць. У 2012 році Фокстрот перейшов на омніканальну платформу управління бізнесом, шо поєднує онлайн і офлайн формати торгівлі.

У 2019 компанія здійснила ребрендинг у концепції якого закладено зміни візуального стилю, оновлення магазинів, цього ж року було відкрито перший магазин нового формату в Броварах (Київська обл.) і до лютого 2020 року презентовано 22 таких магазинів у різних регіонах України. Протягом наступних 2-х років «нове обличчя» отримає більшість торгових точок мережі. Компанія демонструє сучасний підхід в діджіталізаціі бізнес-процесів і комунікації, розвиває програму лояльності «Фокс Клуб», кількість учасників якої налічує понад 10,5 мільйона покупців. Кілька років поспіль Фокстрот утримує свої позиції в рейтингах кращих роботодавців за версіями авторитетних видань. У 2019 увійшов в «Топ-20 кращих роботодавців країни», складеного журналом «Власть денег», і в щорічний рейтинг Топ-30 найкращих компаній-роботодавців за версією журналу «Фокус». Компанія увійшла в ТОП-5 рітейлерів за версією журналу «Бізнес» і в Топ-20 еко-брендів України від «Ділової столиці». На початку 2020 року - визнана одним з кращих 25 українських брендів. На церемонії RDBAwards-2019 Фокстрот увійшов до трійки е-commеrcе рітейлерів року в сегменті техніки, електроніки і гаджетів. Бренд сповідує принципи Глобального Договору ООН що стосуються соціальної відповідальності бізнесу та відомий на українському ринку. Проекти «Зелений офіс» і «ЕКОкласс» - це сучасний підхід до екологічної грамотності і турбота про навколишнє середовище. У «Школі безпеки», яка розвивається за участю ГСЧС України, акценти розставлені на безпеку дітей в побуті, школі, торговому центрі і на вулиці.

Супермаркет електроніки "Фокстрот" створений та здійснює свою діяльність згідно з Статутом, Господарським кодексом України та іншими нормативними актами України. ГК «Фокстрот» є учасником ТОВ "САВ-ДІСТРИБЬЮШН", місцезнаходження якого: м. Київ, вул. Дорогожицька 1.

Серед чинників успіху – оптимізація умов програми, акцент на персоналізації, налагоджена комунікація та підвищення якісних стандартів роботи з відвідувачами магазинів мережі [57].

«Фокстрот» залишається лідером та авторитетним експертом у секторі ритейлу побутової техніки та електроніки в Україні.

Магазин "Фокстрот" займається роздрібною торгівлею і здійснює такі види діяльності, зокрема:

* здійснення роздрібної торгівлі непродовольчими товарами, в тому числі аудіо та відео технікою, побутовою технікою та обладнанням, комп'ютерами, фототоварами, тощо;
* фінансова діяльність, фінансове посередництво;
* надання послуг, що не суперечать законодавству України, фізичним та юридичним особам;
* здійснює інші види діяльності, які прямо у виключній формі не заборонені чинним законодавством України.

Підприємство є юридичною особою, має свій самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку з своїм найменуванням, штампи, знак для товарів і послуг та інші реквізити. Основною метою діяльності "Фокстроту" є: отримання прибутку, досягнення високого рівня обслуговування споживачів. Формою власності підприємства є приватна власність. Воно спеціалізується на реалізації побутової техніки через власну роздрібну мережу. Так, в магазинах «Фокстрот» можна побачити техніку для офісу та дому таких провідних виробників, як: Tеfal, Phіlіps, Samsung, LG, Sonу, Lеnovo, Arіston, Kеnwood та ін.

Зауважимо, що частка онлайн-продажів зросла вдвоє, а обсяги продажів компанія минулий рік зросли на 20%. За інформацією компанії, також у 2 рази зросла частка послуги самовивозу інтернет-замовлень із будь-якого магазину мережі, а в Чорну п'ятницю цією опцією скористалися 69% всіх обслужених у дні акції покупців. Головним чинником такого зростання стали карантинні обмеження роздрібної торгівлі та посилення присутності бренду Фокстрот у діджитал-середовищі. Як свідчить практика, покупцям дуже важлива швидкість вибору та покупки (яку забезпечує онлайн), а також купівельний досвід, який можна отримати тільки у фізичному магазині.

Згідно з рейтингом, складеним аудиторською компанією Dеloіttе & Touchе, торгівельна мережа «Фокстрот» входить до числа 500 найбільших компаній Центральної та Східної Європи.

Загалом у компанії працює 4,5 тисячі співробітників. Власний контакт-центр, якому у вересні 2020 року виповнилося 15 років, консультує клієнтів компанії сім днів на тиждень з 08:30 до 22:00. Контакт-центр Фокстрот – це команда з 70 професіоналів.

Більш ніж в 100 містах України покупці отримують сервісні послуги, які забезпечують 54 майданчики, 4 з них працюють під власною ТМ «Наш Сервіс». Із виникненням будь-яких ускладнень у використанні техніки і електроніки, усі покупці «Фокстрот» можуть скористатися послугами 81 сервісного центру в 55 містах України і Молдови. У тому числі 15 з них формують сервісну мережу «Фокстрот», де надають гарантійні і додаткові послуги, не передбачені гарантією. Тут працюють висококваліфіковані фахівці, що пройшли профільне навчання і мають необхідні документи для виконання робіт. Бригади оснащені сучасним інструментарієм та обладнанням, а також якісними установочними матеріалами. Роботи проводяться у відповідності зі стандартами після продажного обслуговування Сервісного департаменту компанії «Фокстрот. Техніка для дому». На кожен вид робіт надається гарантія.

Джерелом формування майна товариства є майнові та грошові внески учасників; доходи від реалізації продукції та послуг, а також інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів і кредити банків тощо.

Управління ТзОВ «Фокстрот» здійснюється за допомогою системи органів, які формують учасники товариства. Функції з управління товариством поділяються між його органами:

* вищим – зборами учасників;
* виконавчим – дирекцією (директором);
* контролюючим – [ревізійною комісією](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%B2%D1%96%D0%B7%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%96%D1%8F).

Вищим органом Товариства з обмеженою відповідальністю «Фокстрот» є збори учасників, що складаються із учасників або призначених ними представників. До [компетенції](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F) цих зборів належать:

* формування основних напрямів діяльності товариства та затвердження його планів і [звітів](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82) про їх виконання;
* внесення змін до [статуту](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82) ТзОВ;
* обрання членів виконавчого органу та ревізійної комісії та їх відкликання;
* затвердження річних результатів діяльності товариства, звітів і висновків ревізійної комісії, схеми розподілу [прибутку](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%BA);
* створення, реорганізація і ліквідація [дочірніх підприємств](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D1%87%D1%96%D1%80%D0%BD%D1%94_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE), [філій](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%BB%D1%96%D1%8F) і [представництв](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE), затвердження їх положень і статутів;
* прийняття рішень про притягнення до майнової відповідальності [посадових осіб](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B0) товариства;
* затвердження правил процедури й інших внутрішніх документів, визначення організаційної структури товариства;
* встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових вкладів;
* виключення учасника з товариства та придбання товариством частки учасника;
* визначення умов [оплати праці](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96) працівників товариства;
* затвердження [договорів](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%80) які укладені на суму, яка перевищує зазначену в статуті;
* прийняття рішень про припинення діяльності товариства.

Підприємство діє за принципом повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників, несе повну відповідальність за результати власної фінансової діяльності та виконання покладених на себе зобов'язань перед бюджетом, банками, постачальниками і споживачами, трудовим колективом відповідно до чинного законодавства. Організаційна структура управління на ТОВ «Фокстрот» відображена на рис.2.1.

**Гeнeральний**

**дирeктор**

Дирeктор з маркeтингy

Комeрцiйний дирeктор

Виконавчий дирeктор

Бyхгалтeр

Вiддiл маркeтингy

Вiддiл приймання

Грyпа логiстики

Облiковий вiддiл

Вiддiл закyпiвeль

Вiддiл сeртифiкацiї

Облiково-опeрацiйний вiддiл

Вiддiл продажiв

Грyпа планyвання та маркeтингy

Склад

IТ - слyжба

Вiддiл кадрiв

Рис.2.1. Організаційно-виробнича структура підприємства «Фокстрот»

Основні принципи діяльності компанії «Фокстрот» показано на рис. 2.2

**Принципи діяльності «Фокстрот»**

Споживач перш за все

Залучення

Прагнення до досконалості

Інноваційність

Рис. 2.2.Принципи діяльності компанії «Фокстрот» (розроблено автором)

Суть першого принципу – Споживач – перш за все, говорить поважати бажання і виявляти зацікавленість до потреб покупців. Будувати стосунки з покупцями найкращим шляхом.

Другий принцип – Залучення, тобто, брати участь у діяльності компанії, проявляти ініціативу і бажання вчитись та виконувати свою роботу на найвищому рівні.

Третій принцип – Прагнення до досконалості, полягає в тому, що компанія намагається представляти товари і сервіс в найкращому вигляді. А також відповідно до стандартів ідеалу забезпечує комфорт і задоволення споживачів.

Четвертий принцип – інноваційність, означає постійне удосконалення сервісу та послуг, лідерство у продажі інноваційних товарів та першість у впровадженні кращих ідей.

Ефективно свою роботу Продовжує виконувати Контакт-центр, де 19 кваліфікованих консультантів опрацьовують в місяць від 35 000 до 85 000 повідомлень, що надходять за телефоном, ІCQ, електронною поштою, Інтернет-форуми і соціальні мережі. На його базі функціонує професійна Група по роботі із рекламаціями. Фахівці обробляють звернення, скарги клієнтів, пов'язані із роботою сервісних центрів і магазинів.

Для того, щоб розробити стратегічну програму маркетингу на основі аналізу та оцінки ефективності підприємства слід проаналізувати виробничо-господарську діяльність за основними економічними та технічними показниками: динаміка доходів від реалізації продукції, рівень собівартості продукції, валовий прибуток, рентабельність підприємства і чистий прибуток.

Чистий дохід, який у 2018 році дорівнював 97828,8 тис. грн. збільшився до 216748 тис. грн. у 2020 році, тобто на 119465,2 тис. грн.

Збільшився прибуток від операційної діяльності у 2020 р. на 893,2 тис. грн. у порівнянні з 2018 р., де прибуток від операційної діяльності дорівнював 3426,8 тис. грн. відбувся за рахунок зменшення адміністративних витрат на 34,6 %, тобто на 1072,5 тис. грн. в 2020 р. у порівнянні з 2018 р. – 3098,5 тис. грн.

Аналіз фінансового стану є частиною загального аналізу господарської діяльності підприємства, який складається із 2 взаємозалежних частин: фінансового аналізу й управлінського аналізу. Аналіз фінансової діяльності – засіб дослідження фінансових механізмів підприємства, процесів формування та використання фінансових ресурсів. Для цього використовуються показники ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості, платоспроможності, поточної діяльності тощо [52]. Обчислимо коефіцієнти платоспроможності для ТОВ «Фокстрот», які відіграють значну роль у процесі оцінки фінансового стану будь-якого підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Показники платоспроможності «Фокстрот»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коефіцієнт | Формула для розрахунку | 2018  | 2019 | 2020 |
| Коефіцієнт автономії | Власний кап𝑖тал/Активи підприємства | 0,033 | 0,037 | 0,044 |
| Коефіцієнт фінансування | зал𝑦ч𝑒ний кап𝑖тал/власний кап𝑖тал | 29,76 | 29,1 | 22,09 |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами | власні оборотні засоби/ матеріальні оборотні активи | 0,28 | 0,064 | 0,014 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | власний оборотний кап𝑖тал/ власний кап𝑖тал | 0,99 | 0,57 | 0,27 |

Коефіцієнт автономії показує, яку частину загальних вкладень у підприємство складає власний капітал. Він відображає фінансову стійкість підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Оптимальне значення > 0,5. Значення коефіцієнта автономії в «Фокстрот» істотно нижче за мінімальне протягом всього досліджуваного періоду, це значить, що велика частина зобов’язань підприємства не може бути покрита власними активами.

Коефіцієнт фінансування в період з 2018-2020 роки зменшився з 29,76 до 22,09 і це означає, що в цілому протягом даного періоду відбулося значне перевищення позикових коштів над власними. Це свідчить про те, що підприємство залежне від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами з 2018 по 2020 роки залишався менше 0, це свідчить про те, що наявні оборотні активи, підприємства не покриваються власними та прирівняними до них джерелами. Коефіцієнт маневреності протягом усього періоду є низькими і поступово знижується, що свідчить про зменшення ступеня мобільності власних засобів підприємства. Відтак зазначимо, що показники платоспроможності «Фокстрот» протягом 2018 – 2020 років мають тенденцію до зниження (за винятком коефіцієнта автономії). Основною причиною такого стану є висока залежність від зовнішніх джерел фінансування при невеликій частці власного капіталу.

Важливим показником фінансово-економічного стану підприємства є ліквідність – спроможність підприємства погашати свої поточні зобов’язання вчасно та у повному обсязі. Через те, що поточні зобов'язання мають різний термін погашення, а оборотні активи – різний ступінь ліквідності, то для оцінки ліквідності застосовують різні за змістом і призначенням коефіцієнти (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ТОВ «Фокстрот»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коефіцієнт | Формула для розрахунку | 2018  | 2019 | 2020 |
| Коефіцієнт покриття | оборотні активи /поточні зобов ′язання | 1,37 | 0,94 | 0,99 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | поточні активи/ поточні зобов′язання | 0,96 | 0,35 | 0,3 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | грошов𝑖 кошти /поточн𝑖 зобов′язання | 0,05 | 0,03 | 0,03 |
| Чистий оборотний капітал (тис. грн.) | Поточні активи-поточні зобов’язання | 1225 | -518,6 | -172 |

Коефіцієнт покриття ТОВ «Фокстрот» в 2018 році фактично знаходиться в межах нормального значення (>1), але в період з 2019 по 2020 роки значення зменшується, що свідчить зниження фінансової стійкості.

Аналізуючи коефіцієнт поточної ліквідності зазначимо, що нормативним значенням є 1-3. Показник нижче нормативного свідчить про проблеми платоспроможності, адже оборотних активів мало для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Отримані дані свідчать про те, що протягом 2018-2020 років компанія не мала можливості відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. Нормативним значенням коефіцієнту абсолютної ліквідності вважається діапазон від 0,10 до 0,20. Нижчий показник вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борг у випадку, якщо термін платежів настане найближчим часом. Значення, що перевищує норматив вказує на проблеми у компанії та свідчить про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в ТОВ «Фокстрот» менший за норму протягом аналізованого періоду. Отримані дані показують, що в 2020 р на одну гривню поточних зобов'язань припадає біля 0,03 гривні грошових коштів і їх еквівалентів.

Аналізуючи економічні показники ми бачимо, що в 2018 році чистий оборотний капітал становив 1225 тис. грн.

Прибутковість виробничо-господарської діяльності підприємства називають рентабельністю. Оскільки діяльність підприємства визначається сукупністю процесів, пов'язаних з кругообігом капіталу (залучення коштів, інвестування їх в оборотні та необоротні активи, використання активів у процесі виробництва та реалізації продукції), рентабельність виробничо-господарської діяльності можна охарактеризувати сукупністю відповідних коефіцієнтів. Розрахунок коефіцієнтів рентабельності діяльності підприємства представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ТОВ «Фокстрот»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коефіцієнт | Формула для розрахунку | 2018  | 2019 | 2020 |
| Коефіцієнт рентабельності активів | приб𝑦ток /активи | 0,004 | 0,04 | 0,15 |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | чистий приб𝑦ток/ власний кап𝑖тал | 0,1 | 0,09 | 0,06 |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності | чистий приб𝑦ток/ чиста вир𝑦чка | 0,01 | 0,04 | 0,03 |

Відповідно до розрахованих коефіцієнтів, зниження рівня показника рентабельності власного капіталу, свідчить по зменшення інвестиційної привабливості. Збільшення ж рентабельності активів свідчить про зростання попиту на послуги підприємства, тобто збільшення обсягів реалізованої продукції. Коефіцієнт рентабельності діяльності носить хвилеподібний характер.

Загалом, фінансовий стан підприємства можна вважати задовільним, що свідчить про те, що підприємство є конкурентоспроможним. Проте 2020 рік характеризується спадом за багатьма економічними показниками. Збільшення витрат на збут також можна пояснити збільшенням обсягу реалізованої продукції. Розглядаючи показник загальної продуктивності операційної системи, то варто відмітити його зростання у 2020.

Окрім аналізу та оцінки виробничого, організаційного та фінансового потенціалів підприємства варто провести комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства. Комплексний аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити стратегічну ситуацію всередині підприємства, що відображає поточний стан діяльності та використання виробничих і фінансових ресурсів. Тому проведемо оцінку внутрішнього середовища підприємства з використанням SNW-аналізу (аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації), який допоможе структурувати наявну інформацію про внутрішні можливості підприємства, виділивши при цьому фактори впливу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SNW-аналіз ТОВ «Фокстрот»

|  |  |
| --- | --- |
| Перелік внутрішніх складових підприємства | Якісна оцінка позиції |
| S-Strеngth | N-Nеutral | WWеaknеss |
| Маркетингова політика підприємства |
| 1. Рівень затрат на маркетинг |  |  | + |
| 2. Імідж підприємства | + |  |  |
| 3. Рівень задоволеності споживачів | + |  |  |
| 4.Оцінка інформаційного забезпечення | + |  |  |
| Організаційна політика управління підприємством |
| 5. Ефективність стилю управління | + |  |  |
| 6. Характер делегування повноважень | + |  |  |
| 7. Ефективність організаційної структури |  | + |  |
| 8. Рівень навиків та досвіду трудових ресурсів | + |  |  |
| 9. Структура чисельності кадрів |  | + |  |
| 10.Рівень заробітної плати | + |  |  |
| 11. Мотивація та стимулювання працюючих | + |  |  |

За результатами аналізу зазначимо, що підприємство має досить сильну конкурентну позицію, тому що за більшістю ключових позицій знаходиться в стані N і S .

Виділення факторів, які впливають на конкурентні позиції підприємства (зміцнюючи та послаблюючи), та розділення їх на ті, що описують сильні та 44 слабкі сторони підприємства за результатами проведеного SNW-аналізу згруповано в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Виділення факторів, що впливають на конкурентні позиції ТОВ «Фокстрот» за даними SWOT-аналізу

|  |  |
| --- | --- |
| S (strеngths) — сильні стoрони | W (wеaknеssеs) — слабкі сторони |
| 1. Імідж підприємства2. Рівень задоволеності споживачів3.Оцінка інформаційного забезпечення4. Ефективність стилю управління5.Характер делегування повноважень6. Рівень навиків та досвіду трудових ресурсів7.Рівень заробітної плати8.Мотивація та стимулювання працюючих | 1.Рівень затрат на маркетинг2.Ефективність організаційної структури3.Структура чисельності кадрів4.Величина капітальних вкладень5.Рівень ліквідності та платоспроможності |
| O (opportunіtіеs) — можливості | T (thrеats) — загрози |
| 1. Нові види продукції2. Нові потреби, мода, в т.ч. потреби неусвідомлені3. Захоплення суміжних сегментів - вивчення ситуацій перемикань споживачів4. (Пере) Визначення цільової аудиторії5. Додаткові послуги6. Тенденції попиту7. Співпраця з іншими компаніями8. Збільшення реклами на ЦА9. Формування УТП10. Добрі зв'язки з громадськістю | 1. Конкуренція2. Слабкість постачальників3. Продаж непопулярних товарів4. Зміна тенденцій попиту / моди5. Законодавче регулювання      a. Нові митні бар'єри      b. Нові законодавчі акти6. Лобіювання конкурентів7. Активність усіх конкурентів      a. Програми просування      b. Додаткові послуги8. Сезонний спад9.Економічний спад |

Фактори внутрішнього середовища, що були в стані (N) також віднесено в групу факторів, що описують слабкі сторони, адже це нейтральне положення, яке потрібно вдосконалювати підприємство з метою ефективнішої організації діяльності внутрішнього середовище. Такими факторами є ефективність організаційної структури, структура чисельності кадрів та рівень ліквідності та платоспроможності.

Але особливу увагу варто звернути на слабкі сторони діяльності внутрішнього середовища, до яких віднесено рівень витрат на маркетинг та величину капітальних вкладень. Таким чином, чинників, які описують слабкі сторони підприємства, мало. Але фактори, що описують сильні сторони підприємства, потрібно постійно тримати в тонусі та орієнтуватися на зміни внутрішнього середовища підприємства та загальні тенденції розвитку галузі.

Для того, щоб правильно обрати стратегічну модель планування діяльності підприємства необхідно провести аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на підприємство за допомогою SWOТ-аналізу.

Зауважимо, що можливості компанії “Фокстрот” досить великі, та не зважаючи на ряд загроз вони є досить перспективними. Але загрози водночас являються мотиваційним фактором, тобто зважаючи на ринок конкуренції варто запроваджувати нові види продукції та необхідно навчитись виясняти ще не усвідомлені потреби споживачів, Беручи до уваги зміни тенденції попиту варто навчитись вчасно реагувати на зміну перемикань споживачів. Також дуже важливим фактором впливу на підприємство є законодавче регулювання, які можуть повпливати значною мірою на наявний асортимент продукції, ціну та в свою чергу попит. Також не менш важливий вплив має рекламна діяльність компанії та маркетингова, яку в подальшому необхідно вдосконалювати.

Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу для ТзОВ «Фокстрот»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Теперішнє | Взаємний вплив | Майбутнє |
| Можливості | Загрози |  |
| Сильні сторони | 1 | 2 | 3 | 4 | 5. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5. |  | Можливості |
| Великий досвід | ++ | ++ | ++ | 0 | ++ | 0 | ++ | 0 | + | + | 12 | О1 |
| Висока якість обслуговування | + | 0 | + | 0 | 0 | + | ++ | 0 | 0 | 0 | 5 | О2 |
| Висока популярність компанії | + | 0 | ++ | + | 0 | + | + | + | 0 | 0 | 7 | О3 |
| Великі об’єми продажу | + | ++ | ++ | ++ | + | ++ | ++ | + | 0 | ++ | 15 | О4 |
| Лідерство в галузі | + | 0 | + | ++ | + | 0 | ++ | + | + | 0 | 9 | О5 |
| Слабкі сторони |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Проблеми та ризики |
| Велика конкуренція | - | 0 | 0 | 0 | -- | -- | -- | - | 0 | - | -10 | Т1 |
| Слабкий імідж продукції | -- | - | - | -- | 0 | 0 | - | 0 | 0 | 0 | -7 | Т2 |
| Слабкий менеджмент | 0 | - | 0 | 0 | -- | 0 | - | 0 | - | - | -6 | Т3 |
| Відсутність стратегії | -- | - | -- | - | 0 | 0 | - | - | - | -- | -11 | Т4 |
| Внутрішньо-політичні проблеми | - | -- | -- | - | -- | 0 | - | -- | -- | -- | -15 | Т5 |
|  | 0 | -1 | 3 | 1 | -2 | 2 | 3 | -1 | -2 | -4 | -1 |  |

За результатами проведеного SWOT-аналізу нами встановлено, що досліджуване підприємство ТзОВ «Фокстрот» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку, а це перш за все великий досвід та наявність нових видів продукції, а також правильне визначення цільової аудиторії, що сприяє великим об’ємам продажів. До слабких сторін насамперед варто віднести внутрішньополітичні проблеми, що приводять до неефективного законодавчого регулювання, а також значне зростання конкуренції на ринку товарів і послуг. Відтак, запропонуємо конкретні стратегії з потенціювання цих сторін та можливостей за умов урахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить товариству конкурентні переваги.

Отже, з проведеного нами аналізу відзначимо, що компанія «Фокстрот» за рахунок власного великого досвіду, якості обслуговування клієнтів та наявності нової продукції здатна конкурувати з іншими відомими компаніями на ринку. Проте необхідно звернути увагу недосконалість розробленої стратегії, що тягне за собою ряд загроз – зміна попиту, що значною мірою залежить від постачальника та модних тенденцій.

2.2 **Оцінка та аналіз маркетингової діяльності ТзОВ «Фокстрот. Техніка для дому»**

З метою успішного функціонування будь-якого підприємства в умовах переходу ринкової економіки важливим чинником є переорієнтація підприємства на засади маркетингу. Для формування раціональної виробничої програми, яка оперативно реагуватиме на ринкову ситуацію та перемагатиме в умовах конкуренції стає необхідним впровадження концепції маркетингу у практику.

Підприємство має договори із популярними в Україні та інших державах постачальниками побутових товарів. Порівняльна характеристика основного асортименту товарів та послуг ТОВ «Фокстрот» за постачальниками за 2018-2020 роки наведена у табл. 2.7.

Фокстрот вирішив не продовжувати контракт з постачальниками, що висували побутову техніку (компанія «Smеg» (Італія), компанія «Daеwoo» (П. Корея) через високу ціну виробників, саме тому їхня продукція не користувалась популярністю серед українців, адже вона розрахована на людей з високим рівнем доходів, а серед населення України переважає середній клас.

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика основного асортименту продукції та послуг ТОВ «Фокстрот» за постачальниками за 2018 – 2020 рр.

|  |  |
| --- | --- |
| Перелік основних видів товарів, за постачальниками | Наявність товару, % |
| 2018р. | 2019р. | 2020р. |
| 1. [DAЕWOO](http://price.ua/index.php?action=catalog/index&category_id=368&vendor_id=910&currency_id=1&city_id=18) | 3,1 | - | - |
| 2. [Smеg](http://price.ua/fidurl.php?fid=10805&cid=368&mid=236654&prid=18815535&url=http%3A%2F%2Fsmeg-kiev.com.ua&bid_model=1) | 1,9 | - | - |
| 3. [Whіrlpool](http://price.ua/index.php?action=catalog/index&category_id=368&firm_id=&city_id=18&vendor_id=&original_query=catalog368t18.html&page=2) | 2,35 | 2,39 | 1,16 |
| 4. [Gorеnjе](http://price.ua/index.php?action=catalog/index&category_id=368&firm_id=&city_id=18&vendor_id=&original_query=catalog368t18.html&page=2) | 13,9 | 14,85 | 11,47 |
| 5. Lіbеrton | 7,8 | 7,82 | 7,81 |
| 6. BOSCH | 1,2 | 1,54 | 1,40 |
| 7. Zanussі | 7,8 | 7,82 | 7,81 |
| 8. Samsung | 16,22 | 16,48 | 16,97 |

Важко було робити якийсь прогноз просування продукції на ринку, оскільки рівень прибутків від її продажів знизився у 2020 р, хоча продукція і приносила певні прибутки та мала попит у населення.

Таким чином у 2020 р. керівництвом підприємства було переглянуто свою кадрову політику, в результаті чого вирішило звільнити частину супервайзерів та торгових агентів. Таке рішення суттєво вплинуло на рентабельність підприємства, оскільки кількість висококваліфікованих працівників значно зменшилась.

Підприємство помилково вважало, що через невеликий обсяг збуту товарів у порівнянні з іншими товарами, недоцільним розвивати діяльність дрібних споживачів. В результаті такої політики та епідемією Covіd19 підприємство втратило майже 500 тис. грн. загального товарообігу за поточний період.

Загалом відзначимо, що із звільненням працівників, яких підприємство вважало зайвими, у 2020 р. цей спостерігався процес зменшення обсягів продажу, хоча через у 2019 р. і спостерігалося та прогнозувалось зростання обсягів продажу деяких товарних груп. Це свідчить про те, що наслідком наявності більшої кількості кадрів при зниженні обсягів робіт є зростання прибутків підприємства у 2019 р.

Не зважаючи на збільшення загального фахового рівня працівників товариства, істотних змін у структурі та обсягах реалізації це не принесло. Це підтверджують дані про недостатність кваліфікації працівників торговельного відділу у сфері маркетингу отримані шляхом опитування експертів.

Проаналізуємо ефективність виконуваних функцій працівників підприємства, пов’язаних із організацією та управлінням на підприємстві маркетингової діяльності. Проведемо порівняльну характеристику функціональних обов’язків працівників ТОВ «Фокстрот», що безпосередньо приймають участь в діяльності маркетингового відділу підприємства.

1. **Директор**. Генеральний директор. Керує підприємством та керує роботою торгового відділу, координує роботу заступника, розробляє генеральну, маркетингову та товарну стратегію підприємства. Керує фінансовою політикою підприємства, саме тому на нашу думку він повинен бути з освітою маркетолога та з великим досвідом роботи в цій галузі.

2. **Заступник директора**. Як і директор має управлінські повноваження, зокрема контролює роботу відділів підприємства. Приймає учать у плануванні асортимент та розробці генеральної стратегії підприємства. Має повноваження проводити переговори, укладати угоди, та безпосередньо займається маркетинговою діяльністю підприємства.

3. **Директор філії**. Займається плануванням та організацією роботи філії в конкретному філіалі, відповідно до розроблених стратегій підприємства, відповідає за розширення асортименту товарів, організацію запланованих маркетингових акцій. Здійснює контроль над роботою офісною, збутової і складської частин філії.

4. **Супервайзер**. Займається постачанням товарів, які закріплених за ним, не допускає надлишку їх на складах чи дефіциту. Перебуває у постійній взаємодії з постачальниками, та особисто веде переговори. Проводить сертифікацію товарів, відповідає за наявність пакету документів на кожну партію товару, установленого певними нормативними актами. Має на меті виконання планових завдань відділу здійснюючи агресивну збутову політику на закріплених територіях.

5. **Мерчендайзер**. Займається організацією та керівництвом продажу товарів за допомогою методу прямої доставки його підприємствам роздрібної торгівлі. Займається маркетинговим аналізом готуючи плани щодо маркетингових та рекламних акцій з просування різних товарних брендів, відповідно до потреб замовників. Проводить сертифікацію товарів та несе відповідальність за наявність необхідної кількості товару, установленого відповідним пакетом документів. Займається розвитком уже наявної бази клієнтів, та організовує, контролює роботу з пошуку і залучення нових клієнтів.

6. **Торговельний агент**. Як і мерчендайзер займається підтримкою та розвитком власної клієнтської бази та постачанням їхньої продукції. Організовує проведення збутової політики на відповідній території. Сприяє максимальному росту обсягу продажу товарів потенційним покупцям.

ТзОВ «Фокстрот» розвиває власний бізнес, і завдяки міцному партнерству із провідними бізнес-організаціями збільшує можливий рівень темпів зростання торговельних мереж холдингу. Основними бізнес-партнерами є успішні фінансові групи та банки, з якими ТзОВ «Фокстрот» проводить різноманітні програми споживчого кредитування. Відносно партнерів соціального проектування, сюди входять концерни, які також слідують філософії соціально-відповідального бізнесу, вітчизняні та закордонні громадські організації, відомі діячі культури та політики. Серед них:

* Фінансова компанія «Простофінанс»;
* Компанія «Юг-контракт»;
* Мережа магазинів «Фокус»;
* ПАТ «Приватбанк»;
* Страхова компанія «Добробут та захист»;
* Компанія «Noblеssе»;
* Український форум грантодавців;

Для того, щоб збільшити власні прибутки «Фокстрот» проводить рекламну діяльність компанії.

В досліджуваному нами підприємстві ТзОВ «Фокстрот» рекламна діяльність представлена:

* реклама в пресі;
* поліграфічною продукцією;
* сайтом в Інтернеті;
* реклама на телебаченні;

Реклама в пресі представлена у «Фокстроті» у різних виданнях, таких як «У кожен дім» та інших, що безкоштовно подаються кожному громадянину, тобто значний відсоток населення знатиме про асортимент, місце розташування і ціни даної організації.

Без сумніву, розглянути всі форми газетно-журнальної реклами зовсім не легко, тим більше що удосконалюються старі форми рекламних оголошень і виникають нові завдяки розвитку комп'ютерних і поліграфічних технологій та появі нових рекламних тенденцій.

Реклама на телебаченні завжди вважалась найосновнішим носієм реклами для широкого кола споживачів не лише в Україні, але й у всьому світі. Реклама товарів, які пропонує ТзОВ «Фокстрот» представлена численними відеороликами, які можна спостерігати як на телебаченні, на таких провідних телеканалах як «1+1», «Інтер», «ІCTV», «Новий» та інші, так і переглядати в мережі Інтернет. Відеоролики формують позитивне ставлення до товарів, інформують про наявність акцій та різноманітних знижок, а також новинки та розпродажі.

Також одним із провідних ЗМІ є Інтернет. Сайт ТзОВ «Фоктстрот» розміщений в Інтернеті за адресою [http://www.foxtrot.com.ua](http://www.foxtrot.com.ua/). Сайт представлений російською й англійською мовами та має наступні сторінки: «Каталог товаров», «Акции», «Магазины», «Гид покупателя», «Техноблог», «Программа комфорта», «Хиты продаж», «Новинки», «Распродажа». З моменту створення сайту і до сьогодні сайт динамічно наповнюється новою інформацією, в т.ч. новими публікаціями, новинами, технічними даними та іншим.

Також ТзОВ «Фокстрот» використовує такі найпоширеніші способами реклами на радіо:

* оголошення – інформація про нові акції, новинки, розпродаж;
* аудіоролик – спеціально підготовлений радіосюжет, який у музичному супроводі подає інформацію про рекламований об'єкт.
* радіорепортажі – доносять інформацію про враження споживачів про куплені товари, здійснюють анонс нових товарів та послуг.

Вартість реклами розміщеної на радіо в середньому становить 500 гривень за 1 трансляцію рекламного ролика тривалістю до 30 секунд.

Ефективним засобом для реклами споживчих товарів є зовнішня реклама, її використовують для просування своїх товарних знаків.

Проведемо аналіз способів зовнішньої реклами ТзОВ «Фокстрот»:

* біллборди (стандартні вуличні щити)

Реклама на щитах - один з найпоширеніших видів реклами. Розміщення реклами на щиту є одним з найдорожчих способів зовнішньої реклами. Вартість розміщення реклами на щиті протягом місяця ТзОВ «Фокстрот» в середньому складає 2500 гривень залежно від обхвату аудиторії та району розміщення реклами.

* брандмауери – великі рекламні конструкції, які розташовуються на глухих стінах будівель. Вартість розміщення реклами на брандмауері в середньому складає близько 1400 гривень за місяць.
* вуличні рекламні конструкції

Вартість розміщення реклами на таких конструкціях, залежно від розміру макету становить від 700 до 1500 гривень за місяць.

* покажчики

В середньому вартість покажчика складає від 50 до 500 гривень залежно від місця встановлення та його виду.

* вивіски

Вивіска являється однією з перших форм зовнішньої реклами, вона містить як іміджевий характер, так і інформаційний (назва, дні і години роботи).

* штендери – цей вид реклами теж є дуже практичним у діяльності ТзОВ «Фокстрот», їх розміщують поблизу магазину, вона характеризується більш яскравими картинами та мінімумом тексту.

Також компанія використовує прямий вид реклам, який використовується для обхвату уже заздалегідь наміченої території.

Прямий маркетинг або так званий дірект-маркетинг - вид маркетингової комунікації, основою якого є пряма особиста комунікація з клієнтом середовища "бізнес для бізнесу" (Busіnеss-to-busіnеss, B2b) метою якого є побудова взаємних відносин і отримання прибутку. ТзОВ «Фокстрот» електронну поштову розсилку – на електронну адресу клієнтів компанії «Фокстрот» розсилається інформація щодо проведення популярних акцій, щодо спеціальних пропозицій акційних моделей, тотального розпродажу товарів певних брендів тощо. Цей спосіб розповсюдження реклами справді є дуже дійовим інструментом маркетингу.

ТзОВ «Фокстрот» використовує безліч способів притягання до себе клієнтів та переманювання їх у конкурентів, та шукає різні методи реклами асортименту своїх товарів та послуг. ТзОВ «Фокстрот» використовує фірмові сувенірні – брилки, значки, авторучки, сумки та багато іншого. Сюди можна віднести також фірмові пакувальні матеріали – це зокрема подарункові пакети з символікою компанії «Фокстрот», що свідчить про престиж компанії, хороший сервіс та її популярність .

З вище сказаного можна зробити висновок, що в управлінні рекламною діяльністю ТзОВ «Фокстрот» присутній великий вибір каналів та способів поширення реклами. Тому першочерговим завданням управління маркетингової діяльності є визначення ефективних каналів та способів реклами для об’єкта.

Дослідивши рекламну діяльність на ТзОВ «Фокстрот» ми дійшли такого висновку про стан негативних та позитивних аспектів рекламної діяльності на підприємстві:

Негативні аспекти:

* відсутність посади, працююча на якій людина б відповідала за організацію та контроль рекламної діяльності;
* децентралізація рекламної діяльності – різні відділи – різні керівники;

Позитивні аспекти:

* рекламна діяльність присутня не зважаючи на відсутність конкретного відповідального за це відділу;
* поліграфічна інформаційно-рекламна продукція представлена на високому професійному рівні;
* високий рівень забезпечення комп’ютерною технікою;
* реклама в Інтернеті виправдовує усі сподівання, інформує про нову продукцію та акції, що забезпечує постійну поінформованість споживачів.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТзОВ «Фокстрот» поступово розвиває свою маркетингову та рекламну діяльність, хоча і дуже повільно. Але зважаючи на великі масштаби цієї організації, цього не достатньо, важливою умовою збільшення клієнтської бази є реорганізація маркетингової діяльності, при чому у найближчі терміни.

**Висновки до другого розділу**

Економічним результатом господарювання підприємства будь-якої галузі діяльності, у тому числі торгівлі, є прибуток. Він віддзеркалює зміст організації, який може здійснюватися за таких умов: коли продукція підприємства користується попитом споживачів, існує прийнятий для покупців рівень цін, доходи, що отримані від реалізації продукції, перевищують її собівартість і витрати реалізацію.

Компанія «Фокстрот. Техніка для дому» є лідером з продажу побутової техніки та електроніки на ринку України. Безпосередня діяльність ТзОВ «Фокстрот» спрямована на забезпечення потреб споживача та надання послуг. Для цього керівництво «Фокстроту» керується такими принципами: споживач - перш за все, залучення, прагнення до досконалості та інноваційність. Крім того, для зацікавлення покупців керівництвом було розроблено та запроваджено Програму комфорту, завдяки якій відвідуваність мережі істотно збільшилась. Про це свідчить статистика Програми яка на кінець 2020 року продемонструвала 3,5 лояльних до мережі покупців, на протязі січня-вересня 2020 року до Програми приєдналося 250 тис. нових учасників. Варто зазначити, що споживачі визнали ТзОВ «Фокстрот» вибором №1 серед мереж побутової електроніки.

Згідно проведеного нами аналізу щодо маркетингової діяльності компанії можна стверджувати про великий асортимент продукції та послуг, що носить назви відомих світових брендів, через що, на нашу думку, і користується значним попитом у населення. Поряд з цим можна виділити сильні та слабкі сторони товариства, а також його можливості і загрози, для чого і було проведено SWOT – аналіз.

Для того, щоб збільшити свої прибутки ТМ «Фокстрот» проводить різноманітні акції, знижки та розпродаж товарів. Велику роль відіграє рекламна діяльність компанії, яка представлена в пресі, на телебаченні, радіо, на Інтернет-сайтах, а також рекламними буклетами, які пропонуються кожному громадянину безкоштовно.

Отже, з вище наведеного ми бачимо, що розробка та запровадження певних програм за 2018-2020 роки великою мірою посприяло збільшенню чистого доходу, який у 2018 році дорівнював 97828,8 тис. грн. збільшився до 216748 тис. грн. у 2020 році, тобто на 119465,2 тис. грн.

Збільшився прибуток від операційної діяльності у 2020 р. на 893,2 тис. грн. у порівнянні з 2018 р., де прибуток від операційної діяльності дорівнював 3426,8 тис. грн. відбувся за рахунок зменшення адміністративних витрат на 34,6 %, тобто на 1072,5 тис. грн. в 2020 р. у порівнянні з 2018 р. – 3098,5 тис. грн.

**РОЗДІЛ 3**

**ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

**3.1. Удосконалення маркетингової діяльності у мережі «Фокстрот. Техніка для дому» для імплементації інноваційних інструментів управління стратегічним потенціалом**

Умови підприємницької діяльності, в контексті яких існують підприємства, стають все більш динамічними. Сучасна економіка, орієнтована на знання і сервіс, веде до домінуючої ролі "м'яких" чинників успіху, підвищуючи разом з тим не тільки динаміку на макрорівні, а й створюючи нові відносини всередині, дії компанії стають більш комплексними.

Відтак, постає нагальна потреба дослідження тенденцій, планування і виконання якісніше та швидше ніж конкурент, а для цього потрібно використовувати стратегічний потенціал підприємства. Як зазначалось раніше до стратегічного потенціалу відносяться як фінансові так і трудові ресурси.

Управління стратегічним потенціалом не можливе без належної діяльності маркетингового відділу, оскільки він у будь-якій компанії відіграє дуже важливу роль. На нашу думку, специфікою відділу є те, що його співробітники ніколи і нічого не виробляють – в плані продукції, не надають ніяких послуг, а також не приносять, в прямому сенсі слова, грошей у фірму, вони тільки їх витрачають. Проте, відділ маркетингу завжди має два головні завдання, з якими успішно справлятися йому допомагає CRM - універсальні програмний комплекс, що є незамінним помічником сучасного маркетолога:

* вивчення та аналіз ринкової ситуації (з'ясування того, які з продуктів потрібна ринку, що випускають або продають конкуруючі організації, формування замовлень для виробництва або для відділу закупівель);
* комплексне просування товарів (роз'яснення покупцям того, що тільки у вас вони зможуть придбати високоякісні продукти за найвигіднішими цінами, і перенаправлення їх потоку у відділ продажів).

Незважаючи на те, що позиції ТзОВ«Фокстрот. Техніка для дому» є досить сильними на ринку України, проте потрібно розуміти, що бути першим не легко, а втримати свої позиції ще важче. Саме тому, ми пропонуємо удосконалити роботу та оптимізувати діяльність маркетингового відділу, який зможе на належному рівні і з використання інноваційних інструментів розвивати стратегічний потенціал підприємства та примножувати його прибутки. Проте для цього перш за все потрібно правильно підібрати персонал, тобто створити стратегічний потенціал:

* маркетолог повинен знати продукт «Фокстрот. Техніка для дому», тобто мати свіжий погляд на діяльність підприємства, але при тому мати уявлення про те яким вона повинна бути;
* обов’язкова посада бренд-менеджера, який зможе стати гарантом послідовності бренду і збереження відмінностей від інших марок, котрий має бути досить жорстким, щоб не давати знижувати ціни, навіть якщо цього хочуть продавці.

У розширені компетентності відділу має входити:

* коригування цілей і завдань підприємництва у відповідності зі стратегією споживчої цінності;
* відмова від широкої диверсифікації продукції, якщо вона не користується попитом серед споживачів, це призведе до покращення обслуговування, адже персонал чітко знатиме переваги власного магазину і товарів, що представленні у ньому, оскільки важко орієнтуватися в 1000 одиниць представленого продукту однаково добре, враховуючи, що найчастіше купляють 100;
* трансформація орієнтирів бізнесу продажів на споживача, формування та прагнення до найбільш ефективного задоволення споживчих цінностей. Ця обставина приведе до необхідності кардинальної перебудови всього процесу управління організацією, а основною проблемою стане проблема зміни мислення персоналу, але якщо продавець думатиме не про власну вигоду, а про задоволення покупця, то й продаватиме краще, а споживач буде більш задоволений і рекомендуватиме саме «Фокстрот. Техніку для дому» серед інших підприємств зі схожими функціями своїм друзям, родичам та тому подібне;
* формування конкурентної стратегії;
* аналіз попиту та пропозиції тощо.

Якщо все зробити правильно, то функціональний маркетинговий відділ зможе за рік принести «Фокстрот. Техніка для дому» збільшення прибутку на 10%, завдяки запровадженню інноваційних інструментів управління. Перш за все це введення системи збалансованих показників, котра є моделлю стратегічного управління підприємством на засадах вимірювання і розуміння її практичності по комплектуванню показників, зібраних так, щоб проаналізувати всі вагомі (з точки зору стратегії) елементи її функціонування (фінансові, виробничі, маркетингові), супервайзер чи мерчендайзер не зможе цього зробити. Дана система зможе укріпити позиції «Фокстрот. Техніка для дома» на вітчизняному ринку шляхом моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, проведенням соціологічним опитувань, розробленням єдиної стратегії і шляхів її досягнення, що входить до функцій маркетингового відділу.

При запровадженні цієї системи «Фокстрот. Техніка для дому» отримає такі переваги над конкурентами у процесі стратегічного управління як:

* покращення механізму внутрішньої та зовнішньої звітності;
* матиме змогу адекватного реагування на зміни ситуації на ринку;
* збалансованість задач та підтримка їх успіху;
* зменшення ролі фінансових показників у діяльності підприємства;
* збільшення стратегічних зворотних зв’язків та інформованості;

Що ж стосується планування та перспективного розвитку то тут варто виділити:

* швидшу та легшу процедуру планування, що допоможе випередити конкурентів;
* введення сталого процесу планування, що пов’язує стратегічні та оперативні елементи, даючи змогу планування на довгострокові періоди.

Також її введення допоможе стимулювати такий елемент стратегічного потенціалу, як кадри, тим самим підвищуючи їх цінність та конкурентоспроможність шляхом:

* збільшення продуктивності мислення, що буде спрямоване на процес;
* удосконалення та заохочення процесу стратегічного навчання, що дасть змогу краще працювати з клієнтами та стати ближчим з керівництвом;
* удосконалення процесу здійснення стратегії завдяки досягнення спільного її розуміння;
* направляти ініціативи та мотивувати працівників до прийняття правильних рішень;
* узгодження стратегії з цілями персоналу.

Також при формуванні стратегії управління перевагами буде:

* можливість загального розуміння стратегії;
* виведення стратегії на операційний рівень;
* розповсюдження стратегії на кожному із рівнів і між ними.

Наступним інноваційним інструментом це буде запровадження концепції управління вартістю, котра являє собою системний підхід до управління компанією як до багатопланового комплексного та перемінливого явища, що зв'язує в єдине ціле задачі, ресурси і процеси, дозволяючи цим самим концепції управління вартістю вирішити проблеми компаній, залишені поза розглядом попередніми теоріями управління. Якщо маркетинговий відділ запровадить дану концепцію, то дасть змогу залучити інвесторів і тим самим збільшити вартість компанії. Оскільки питання управління вартістю підприємства не досить застосовується не тільки на підприємствах типу «Фокстрот. Техніка для дому», а й в Україні в цілому, адже менеджерів швидше хвилюють проблеми сервісу та правильного спрямування грошових резервів, а не ринкова ціна підприємств, котрими вони керують. У результаті, сильно скромна капіталізація нашої економіки і рідкісне для світової спільноти явище: балансова вартість підприємства суттєво переважає його ринкову вартість. Звичайно також вагомим фактором є низька інвестиційна привабливість українських підприємств. Саме тому, на нашу думку, запровадження даної схеми у діяльність «Фокстрот. Техніка для дому» допоможе закріпити лідерську позицію на ринку України та дасть змогу виходу на світовий ринок продажів техніки.

Відділ маркетингу також повинен взяти на себе такі функції з управління стратегічним персоналом у короткостроковому періоді на вирішення проблеми поточної ефективності, тобто перетворення існуючих ресурсів і компетенції в ринкові конкурентні переваги, тоді як у довгостроковій перспективі розвиток нових ресурсів, які дозволили б використовувати ринкові шанси. Також він може розробляти стратегічні програми підприємств на основі припущень про достовірність розвитку майбутніх подій, зв'язків, взаємодій, сприяти реалізації цих стратегій. Проте як зазначалось вище складність проблематики зумовлює необхідність збалансованого розподілу завдань в рамках стратегічного управління потенціалом «Фокстрот. Техніка для дому». Тому ми вважаємо, що доцільно, щоб відділ маркетингу взяв на себе функції стратегічного планування і став підсистемою стратегічного управління в області потенціалу успіху (рис.3.1).

***Система планування*** (виявлення майбутнього стратегічного потенціалу для успіху, шляхом моніторингу внутрішнього середовища)

***Система реалізації*** (Формування нового стратегічного потенціалу та перетворення існуючого у фактори успіху )

***Система контролю***

(повірка ефективності реалізації планів та прий1няття рішень та постійний контроль за достовірністю планових передумов)

**Рис. 3.1. Підсистеми управління стратегічного потенціалу і їх функції (складено автором)**

Як видно з рисунка 3.1 всі підсистеми взаємопов’язані, а отже повинні взаємодіяти для досягнення успіху і не зможуть функціонувати без хоча б одного елементу. Для того щоб відділ виконував своє призначення «Фокстрот. Техніка для дому» потрібно:

* орієнтуватися на існуючий внутрішньофірмовий стратегічний потенціал на освоєних ринках. Саме тому основна увага повинна концентруватися на своїх сильних сторонах. Очевидно, що подібна орієнтація може викликати ослаблення конкурентних переваг, насамперед на динамічних ринках, проте в майбутньому принесе значний прибуток;
* формувати новий стратегічний потенціалу на вже освоєних ринках. Це фундаментальна течія у розвитку підприємства у разі, коли наявні ринки володіють достатнім потенціалом зростання, чи у випадку коли у фірми бракує грошових резервів для експансії на інших ринках, це допоможе «Фокстрот. Техніка для дому» закріпити свої конкурентні переваги.
* освоювати нові ринки завдяки наявному стратегічного потенціалу. «Фокстрот. Техніка для дому» на базі своїх ресурсів повинен знаходити нові резерви або ринки, де вони могли б прибутково застосовуватися. Першочерговим питанням, що потребує вирішення при такій направленості нерідко є брак ринкового "ноу-хау", що обтяжує профілювання товарів і послуг у покупців і формування ефективної збутової мережі.
* формувати новий стратегічний потенціал для освоєння нових ринків. Це найважчий шлях, так як підприємство не знайоме зі специфікою нового ринку і через це ж змушене розвивати переваги, котрі мають надати «Фокстрот. Техніка для дому» довгострокові переваги перед конкурентами. Через значні ризики схожі обставини є виправданими у тих моментах, коли ринок передбачає дуже високий дохід. Це, як правило, типово для ринків, що розвиваються на котрих новий постачальник товарів і послуг не відчуває звиклого тиску з боку вже наявних тут конкурентів. Це не виправдано при умові, коли ринок не володіє високим потенціалом зростання, і зумовлює появу великих ризиків, а наявні ресурси підприємства не гарантують експансії, тому саме «Фокстроту. Техніка для дому», оскільки він володіє більшою часткою ринку продажу техніки, доцільно розглядати й інші можливості отримання прибутку.

Також маркетинговий відділ має використовувати різні новітні інструменти для збільшення попиту на певний бренд магазину, який з різних причин має малу популярність, одним з таких інструментів може бути QR-квести, що є одним з інструментів QR-маркетингу. Метою таких маркетингових заходів є залучення уваги широкої аудиторії до певного бренду або продукту. Так як в даний час QR-коди є трендовим явищем, QR-квести отримують широкий розголос в суспільстві та ЗМІ, як наслідок будучи дуже ефективними. Для того щоб зібрати максимальну кількість учасників переможцю обіцяють цінний приз, а гра при цьому стає ще більш популярною та цікавою. Останнім часом до QR-квестів вдаються не лише великі міжрегіональні організації і бренди, але малий бізнес також. Так, наприклад, «Фокстрот. Техніка для дому» вибравши у вигляді подарунку, один з популярних брендів, можна поставити умову, що отримати його можна буде безкоштовно, за умови придбання товару менш популярного бренду та отримати QR-код, котрий потрібно буде розгадати.

Також маркетинговий відділ зможе розглянути такий вид діяльності як безбюджетне управління (Bеyond Budgеtіng), що відкриває нові можливості для стратегічного управління підприємством з переходом до гнучкого розподілу ресурсів. Внаслідок цього спрощується і стає більш еластичним оперативний процес планування та управління підприємством при одночасному скороченні витрат. «Фокстрот. Техніка для дому» буде одним з перших підприємств, що запровадять таку методику на місці, це може бути безвідсотковий кредит, проте за участі магазину без посередників, тобто банків. Зважаючи на те, що громадяни не сильно довіряють банкам і зазвичай досить тривалий період накопичують кошти для покупки тої чи іншої техніки, то такий підхід стимулюватиме їх до більш швидшої покупки, тим самим збільшуючи попит на продукцію «Фокстрот. Техніка для дому» і збільшуватиметься як товарообіг даної мережі так і прибутки.

В основі такої схеми лежать принципово інші методи, на відміну від тих, які ще сьогодні є типовими для багатьох підприємств. Функція контролю здійснюється не фахівцями з управління, а менеджерами і співробітниками одного з магазинів «Фокстрот. Техніка для дому» безпосередньо на місцях. Якщо проводити певні тренінги та навчання для ознайомлення співробітників з різними умовами надання кредиту, психологічними чинниками та інше, то це дозволить значній частині співробітників бути уповноваженій самостійно приймати рішення про видачу кредиту. Ділова відповідальність у значній мірі децентралізована у філіях, які розглядаються в контексті менеджменту як структурний підрозділ, результати діяльності якого вимірюються отриманим прибутком (Profіt Cеntеr).

Також ми пропонуємо, щоб кожен філіал формував цілі з орієнтацією на ринкові вимоги. При цьому оцінку показників робити з використанням такого інструменту як бенчмаркінг (Bеnchmarkіng), що представляє собою порівняльний аналіз ефективності бізнес-процесів однієї фірми з бізнес-процесами інших фірм-конкурентів. Для цього потрібно менеджерам конкретного філіалу надати вільний доступ до ресурсів в межах визначених і узгоджених показників. Внутрішні зони обслуговування повинні "продавати" свої послуги в умовах конкуренції експлуатаційним одиницям. Завдання «Фокстрот. Техніка для дому» повинно полягати в тому, щоб перемагати на ринку, здобувати перемогу в конкурентній боротьбі і створювати для цього необхідну гнучкість, а не в тому, щоб дотримуватися колись у минулому узгодженого бюджету.

Отже, завдяки удосконаленню роботи маркетингового відділу «Фокстрот. Техніка для дому» зможе запровадити для своєї діяльності різні інноваційні системи, використання який допоможе підприємству зберегти позицію лідера на українську ринку, та дасть змогу вийти на міжнародний ринок. Серед новітніх методів, котрі ми пропонуємо використати є:

* система збалансованих показників;
* безбюджетне управління;
* концепції управління вартістю.

Також ми пропонуємо використати такі інструменти, як QR-квести та бенчмаркінг.

**3.2. Інноваційні стратегії розвитку стратегічного потенціалу «Фокстрот. Техніка для дому»**

Доведено, що реальні конкурентні переваги фірм на сучасному українському ринку багато у чому залежать від обраної стратегії розвитку підприємства та специфіки її реалізації. Інноваційна стратегія є однією з провідних складових фронтальної стратегії організації.

Покращення виробничих процесів, збільшення наукоємності продукції, котра виготовляється, трансформація зовнішнього середовища компанії зобов’язують до підвищення вимог до суті її політики, тактики і стратегії , до особливостей менеджменту. За таких обставин головною умовою продуктивного функціонування будь-якого суб'єкта є ступінь його конкретної і можливої інноваційності. Отже логічно розсудити, що інноваційна стратегія є провідним елементом в організаційній стратегії, проте не варто при цьому зменшувати роль інших її ланок.

Інноваційна стратегія як елемент фронтальної стратегії підприємства представляє собою цілеспрямовану роботу з формулювання пріоритетів багатообіцяючого розвитку підприємства і їх реалізації, в наслідок котрих формується новітні ознаки виробництва і управління.

Основою розвитку для «Фокстроту» має стати довгострокове стратегічне планування і чітке виконання операційних орієнтирів у рамках загальної стратегії, при цьому пріоритетним для них має бути вирішення завдань щодо залучення якісної робочої сили та продукції. Варто застосовувати інноваційну стратегію, коли крім знижок на продукцію пропонується і додатковий сервіс: можливість провірки техніки на місці, такої як телевізори, монітори на биті пік селі, доставка, підключення та інші, та все ж це вже на сьогоднішній день перейняли конкуренти, тому доцільно ввести нові інноваційні інструменти для більшого задоволення клієнта і для збільшення їх кількості перш за все це можливе через розвиток Інтернет торгівлі:

* потрібно правильно сформулювати ціль (якщо «Фокстрот. Техніка для дому» хоче продавати свій товар не тільки в магазинах, але й через Інтернет, то потрібно слідкувати не за відвідувачами сайту, а за здійсненими покупками, визначити цільову аудиторію, мати хорошу лояльність до покупців і підвищену мотивацію на повторні замовлення);
* розміщувати контекстну рекламу на Googlе та інших популярних пошукових сайтах;
* активно популяризувати мережу «Фокстрот. Техніка для дому» у соціальних мережах (більшість людей проводить вільний час у соціальних мережах, але щоб інтернет-магазин зацікавив потрібно:
* сформувати цікавий контент. Не слід постити тільки новини про нові товари і знижки, доцільно застосовувати щосили контент маркетинг, люди втомились від агресивної реклами, котра тільки дратує, тобто варто перестати продавати, а на нашу думку, а краще поділитися з ними цікавою та корисною інформацією, позбавленої реклами. Стаття в блозі, інтерв'ю з експертом, відеосюжет на YouTubе, конкурс на зразок «Топ-10 необхідної техніки в домі». Писати цікаво і люди будуть ділитися з друзями, а отже буде рости і відвідуваність вашої групи [68];
* потрібно проводити конкурси. Що цінніший приз, тим більше ви отримаєте віддачу від людей. Не слід робити умови занадто простими або, навпаки, складними;
* один з головний показників успішної роботи з користувачами – своєчасна відповідь на їхні запитання в групі. Намагайтеся відповідати на всі питання протягом доби;
* доцільно використовувати таргетовану рекламу в соціальних мережах, тобто таку яка прив’язана до цільової аудиторії);
* провести активну роботу на форумах і тематичних сторінках (це допоможе «Фокстрот. Техніці для дому» краще зрозуміти цільову аудиторію, де вона шукає товар, які її вимоги, знати які сайти вона відвідує та розмістити там рекламу);
* використовувати метод «сарафанного радіо», тобто, якщо низькі ціни і швидка доставка, зважаючи на те, що якість відповідає ціні, то один задоволений споживач зможе привести 10 покупців.

Наступним кроком повинно стати використання інтерактивних систем, що застосовуються для реалізації нових проектів. Відтак, можна створити цікаву рекламну кампанію, яка буде проходити у найбільших містах України, а потім і у всіх інших, для цього потрібно:

* створити якісну рекламу, до якої можна застосувати новітні методи;
* використовувати проекційну систему, що дає можливість будь-якій людині вступити в гру з рекламою «Фокстрот. Техніка для дому», де б він її не розмістив - на екрані, інтерактивній стіні (що допоможе при дотику змінювати зображення на стіні, дизайн та інше), вітрині, стенді і навіть на підлозі;
* 3D голограма - ще одне успішне інтерактивне рішення для компанії для створення оригінальної реклами: відтворена тривимірна копія рекламованого продукту у супроводі різних спецефектів вразить не одного потенційного споживача;
* також можна створювати за допомогою інтерактивної системи «доповнену реальність», що на даний момент по праву вважається одним з найбільш видовищних видів реклами.

Що ж стосується самої інноваційної стратегії, то на нашу думку, для «Фокстрот. Техніка для дому» найбільш підходяща буде стратегія «лідера»:

* старатися поповнювати асортимент новинками скоріше, ніж це зробить конкурент;
* проводити обслуговування клієнта на високому рівні, що буде відчутним у порівнянні з іншими торговими мережами;
* створювати асортимент не лише з відомих брендів, але і якісних товарів не знайомих українському споживачу марок і просувати їх на вітчизняний ринок, адже ціна у них буде нижча, а якість не завжди гірша. Це допоможе залучити аудиторію нижче середнього класу і збільшити популярність магазинів мережі «Фокстрот. Техніка для дому»;
* покращувати програму лояльності та роботу з клієнтами (для цього насамперед варто перестати здійснювати поштову розсилку на емейли, оскільки це викликає агресію у людей, чи просто її автоматично видаляють навіть не читаючи, а «Фокстрот. Техніка для дому» витрачає на це кошти. Варто видавати іменні карточки для покупців, де накопичуватиметься знижка незалежно від вартості продукції, а від кількості придбаної техніки протягом року, консультантам доцільно надавати не лише інформацію про товар, а і про гарантію від виробника і магазину, права покупця, коли товар захочеться повернути чи він буде несправний при доставці та інше);
* забезпечити довгострокові відносини з покупцями .

При розгляді впливу бар’єрів реалізації конкурентної стратегії на впровадження інноваційних управлінських рішень «Фокстрот. Техніка для дому» ми виявили такі недоліки, котрі не дають змоги сформувати ефективну інноваційну стратегію:

* недостатнє розуміння вимог споживачів;
* брак систематизованої інформації про покупців;
* відсутність системи багатоканальної інформаційної системи підтримки споживачів;
* відсутність уявлення про взаємодію покупця з компанією після продажу;
* неузгодженість дій магазинів, служб сервісу, доставки та інформаційної підтримки покупців;
* відсутність механізмів вимірювання (оцінки) та управління лояльністю і прибутковістю покупців;
* недостатній потік інформації «знизу - вгору» про існуючі конфліктних ситуаціях з покупцями на місцях.

Для покращення ситуації з відсутністю систематизованої інформацією про покупців доцільно «Фокстроту» використати анкетування про оцінку якості обслуговування, сервісу, бажання відвідати знову цей магазин та інше. Також можна робити спочатку один дзвінок в місяць для опитування клієнта про справність придбаного товару, а потім рідше, це допоможе минулому покупцю не забувати про магазин де був придбаний товар, але і не докучатиме, також зважаючи та на те, що не у всіх містах де є магазини мережі «Фокстрот» наявні сервісні центри ми пропонуємо приймати гарантійний товар у магазині, де він був придбаний, а магазинам уже направляти його у сервісний центри, у міста де вони є. Але при цьому ми рекомендуємо видавати покупцю товар зі схожими функціями, тобто, якщо це телевізор, то хай самий дешевий, але видати телевізор, щоб споживач не відчував дискомфорту, без придбаного товару, це буде нововведення, якого ще не мають конкуренти, і це допоможе не тільки втримати позицію лідера, але і залишити конкурентів далеко позаду.

Неузгодженість дій магазинів, служб сервісу, доставки та інформаційної підтримки покупців зумовлена відсутністю поняття організаційного розвитку, під яким розуміють нормативну стратегію перенавчання, спрямовану на надання впливу на переконання, оцінки і ставлення до роботи в рамках організації, з тим щоб вона могла краще адаптуватися до прискореного темпу змін у технологіях, у нашому індустріальному оточенні і в спілкуванні загалом. Організаційний розвиток включає в себе формальну організаційну реконструкцію, яка часто починається та отримує підтримку та підкріплення в результаті нормативних перетворень і змін в області поведінки. Це свідчить про те, що необхідно перш за все змінювати мислення продавців-консультантів, використовуючи нові мотивації, а саме:

* надавати відсотки до заробітної плати не від кількості проданих одиниць, а від чисельності задоволених покупців, це стимулюватиме персонал не гнатись за кількістю, а за якістю;
* проводити психологічні тренінги з персоналом, де надавати їм змогу відчути себе покупцем, а не продавцем, це допоможе, людям, котрі безпосередньо спілкуються з клієнтами краще їх розуміти.

Для розробки механізмів вимірювання (оцінки) та управління лояльністю і прибутковістю покупців ми пропонуємо використати такі параметри:

* купівельна активність, котра розкривається такими показниками: середній обсяг покупок споживача, індекс зростання обсягу покупок, частота здійснення покупок;
* імідж, що вказує наскільки споживач виділяє підприємство серед конкурентів і визначає рівень бар’єру переключення;
* задоволеність, що відображає динаміку рівня задоволеності споживачів маркетинговою діяльністю підприємства.
* покращити діяльність контакт-центру, шляхом збільшення кількості операторів, що дасть змогу опрацьовувати більше вхідних дзвінків принаймні в 3 рази і здійснювати якісний моніторинг задоволеності споживачів;
* удосконалити CRM-систему завдяки організації єдиної клієнтської бази даних з фіксацією історії різних типів взаємодій та автоматизацією основних бізнес-процесів, наприклад "Ремонт на виїзді", "Ремонт у Фокстроті" та автоматизації документообігу. Для вибору доцільного CRM рішення повинен бути проведений конкурс серед декількох компаній., до котрих повинні пред'являтися ряд загальних вимог до технологій CRM системи:
* база даних повинна знаходитися на власному сервері «Фокстрот. Техніка для дому», але також повинна бути забезпечена можливість прямого підключення «клієнт-серверу» через Інтернет;
* швидкий доступ до необхідної інформації (спеціалізовані за функціями, зручні інтерфейси для різних відділів і співробітників);
* інтеграційні можливості (з 1C, з MS Offіcе та ін);
* розширена аналітика, легка для сприйняття (зведені звіти, ділова графіка);
* потрібно провести експрес-обстеження бізнес-процесів компанії, потім обрати одне з рішень на платформі "Клієнт-Комунікатор" - система "CRM Продажі" Prof-версії, що включає в себе ліцензії на повний набір інструментів для налаштування під специфіку завдань замовника.

Все це дасть змогу «Фокстроту» не тільки забезпечити процвітання власного бізнесу, а співпрацювати з покупцем. Тобто ми пропонуємо даному підприємству обрати стратегію розвитку, що орієнтується на споживача. В основі клієнторієнтованої стратегії бізнесу «Фокстрот» - ідея впровадження на українському ринку якісно нового рівня обслуговування покупців. Наше глибоке переконання в тому, що робота над підвищенням правової грамотності вітчизняних споживачів потребує підтримки бізнесу. У питаннях прав споживачів сьогодні не достатньо тільки контролюючих функцій держави і громадських організацій, потрібні також і добра воля, і бажання змінити ситуацію вітчизняних бізнесменів. І хоча тут «Фокстрот» виступив з ноу-хау, сформувавши за роки систему роботи з клієнтами завдяки завзятому спілкуванню з ними - Програму комфорту, проте на сьогоднішній час цього замало. Ми хочемо довести, що «Фокстрот» не просто повинен робити бізнес, але і вибудовувати взаємовигідні і відкриті відносини з покупцями.

Основне завдання компанії «Фокстрот. Техніка для дому» – забезпечити довгострокову співпрацю зі споживачами. Хоча дана компанія завжди бажала надавати своїм покупцям, крім широкого асортименту і вигідної ціни, ще й додаткові сервіси, як це прийнято у цілому світі, але на українському ринку таких традицій не було. Для того, щоб вибудовувати партнерські відносини окремо з кожним покупцем, вони повинні були розуміти і знати свого споживача. Тому була впроваджена Програма комфорту. Компанія «Фокстрот. Техніка для дому » є першою на українському ринку зробила такий крок.

В основі Програми комфорту лежить ідентифікатор – це картка з унікальним номером. Виходячи з історії взаємин із споживачем і ґрунтуючись на історії покупок, вони бачать, які додаткові послуги надати кожній людині – спеціальні пропозиції, вигідні ціни, подарунки, більш якісне і докладне консультування при зверненні до Контакт-центру. Основне завдання – це вибудовування партнерських взаємин з кожним з їхніх покупців. Але оскільки карта не іменна, то її можна передати у користування будь-кому іншому, хто має намір придбати техніку, це призведе до того що інформація про покупця буде спотворена, а оскільки картка є як інструментом ідентифікації покупця, так і базового монетарного привілею у вигляді знижок (система знижок - накопичувальна), то так воно і є. Це вигідно і споживачеві, оскільки він отримує більше якісних сервісів та знижок; а компанія вважає, що їй, оскільки думає, що покупець залишається лояльним компанії, і наступні покупки здійснюватиме в супермаркеті «Фокстрот». При збереженні традиційних цінових переваг акцент зміщується на програму лояльності і розвиток нових сервісів [55].

Тому ми пропонуємо ввести дану модель: накопичувати знижку не від ціни товару, а від кількості придбаної техніки (не варто зважати на вартість товару, тому що покупець може придбати холодильник у «Фокстроті», а комбайн у іншому магазині, не буде говорити про лояльність до даної мережі, а якщо і за батарейками, мікрохвильовою, кухонним комбайном споживач йтиме до «Фокстрот», то тоді можна стверджувати, що це їх споживач).

Також для будь-якого магазину важливо реалізовувати стратегією соціальної відповідальності, що забезпечує формування переваг у двох напрямках:

* для зацікавлених сторін у регіонах присутності підприємства;
* для самого підприємства.

Переваги для зацікавлених сторін підприємства, як ми вже зазначали, забезпечуються за допомогою задоволення різноманітних потреб, що сприяє сталому соціально-економічному розвитку суспільства. Всі зацікавлені сторони стосовно підприємства можуть бути розділені на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх відносяться покупці та постачальники, акціонери та інвестори, органи влади та регулюючі органи, конкуренти, суспільство в цілому та навколишнє середовище. До внутрішніх відноситься персонал організації. Однак реалізація соціальної відповідальності підприємства забезпечує формування переваг не тільки для зацікавлених сторін, а й для самого підприємства, оскільки сприяє зростанню його конкурентоспроможності, стійкості та зниження ризиків господарської діяльності (зокрема, пов'язаних з впровадженням інновацій). Таким чином, можна встановити двосторонній зв'язок між соціальною відповідальністю підприємства і його інноваційною діяльністю, Даний зв'язок проявляється в тому, що інновації є одним з напрямів реалізації соціальної відповідальності бізнесу, разом з тим соціальна відповідальність забезпечує зниження факторів ризику інноваційної діяльності та посилення сприятливих можливостей. При цьому необхідно розуміти, що наявність такого зв'язку не є обов'язковою умовою розвитку інноваційної діяльності підприємства: реалізація соціальної відповідальності бізнесу (у всіх ключових напрямках) є добровільною ініціативою кожного підприємства, однак, разом з тим може виступати ефективним інструментом управління ризиком інноваційної діяльності.

**Висновки до третього розділу**

Сьогодні у вітчизняній практиці використовуються в основному зарубіжні підходи стратегічного менеджменту, які запозичені із досліджень зарубіжних учених і практики американських та європейських корпорацій. Взагалі вітчизняним підприємствам складно застосовувати стратегічне управління через складні умови господарювання, брак фінансових ремурсів для впровадження інноваційних процесів, жорстка конкурентна боротьба.

Відтак, при впровадженні механізмів управління СПП на вітчизняних підприємствах слід:

– переконатися, що перша особа підприємства дійсно прагне і зацікавлена в управлінні СПП;

– визначити відповідальних за здійснення окремих етапів управління СПП у відділі (департаменті тощо) стратегічного розвитку на підприємстві, перед яким ставляться завдання зведення усіх стратегічних досліджень у задані певним форматом проєкти рішень і становлення й удосконалення усіх робіт з управління СПП);

– відслідковувати зміни в теоретичній та практичній базі управління СПП;

* враховувати досвід світових компаній, трансформуючи його з урахуванням особливостей перехідної економіки України.

Саме тому, на нашу думку, завдяки удосконалення роботи маркетингового відділу «Фокстрот. Техніка для дому» зможе запровадити для своєї діяльності різні інноваційні системи, використання який допоможе підприємству зберегти позицію лідера на українську ринку, та дасть змогу вийти на міжнародний ринок. Серед новітніх методів, котрі ми пропонуємо використати є:

* система збалансованих показників;
* безбюджетне управління;
* концепції управління вартістю.

 Також ми пропонуємо використати такі інструменти, як QR-квести та бенчмаркінг.

А зважаючи на певні недоліки у діяльності «Фокстрот. Техніка для дому» впровадження інноваційної стратегії розвитку зможе їх усунути і втримати та покращити позицію у конкурентному середовищі, це можливо завдяки використанню таких інструментів:

* покращення діяльності інтернет-магазину «Фокстрот»;
* використання стратегії «лідера»;
* застосування інтерактивних систем;
* зміні мислення продавців-консультантів;
* використання певних параметрів для вимірювання та управління лояльність покупців;
* удосконалення Програми Комфорту;
* реалізації стратегії соціальної відповідальності.

**ВИСНОВКИ**

У кваліфікаційній роботі було проведено дослідження системи управління стратегічним потенціалом підприємства та визначено напрями розвитку торговельного підприємства з використанням інноваційних інструментів.

У ході проведених досліджень щодо формування стратегічного потенціалу підприємства було зроблено теоретичне узагальнення та практичне вирішення поставленої перед нами задачі. Це дало можливість обґрунтувати такі висновки:

1. Дано загальну характеристику стратегічного потенціалу підприємства під яким слід розуміти такі виробничі можливості, які є в наявності і можуть бути спрямовані на досягнення певної поставленої мети або розв’язання конкретної задачі.

2. Оскільки стратегічний потенціал підприємства є складною, динамічною, поліструктурною системою, яка має свої закономірності розвитку, виділимо чотири основні риси стратегічного потенціалу підприємства: перша риса визначається його можливостями, друга риса говорить, що можливості підприємства залежать від наявності ресурсів і резервів, третя риса полягає в тому, що стратегічний потенціал підприємства визначається професійними навиками різних категорій персоналу, четверта риса визначає стратегічний потенціал підприємства як форму підприємництва і відповідну їй організаційну структуру.

3. Наведено перелік основних наукових підходів щодо процесу формування стратегічного потенціалу, серед яких: системний, інноваційний, маркетинговий, відтворювальний, функціональний, нормативний, комплексний, динамічний, інтеграційний, оптимізаційний, а також адміністративний підходи. Розроблено узагальнену класифікацію видів стратегічного потенціалу.

4. Підходи щодо оцінювання стратегічного потенціалу підприємства було об’єднано у такі групи:

* І група, в основу якої покладено розрахунок виробничої потужності, і включає в себе методи: ключового обладнання, основних фондів, розрахунку потужності з використанням багатофакторних економічних та математичних моделей.
* ІІ група дозволяє оцінити стратегічний потенціал підприємства у залежності від часу (результатний або дохідний, витратний або майновий, порівняльний або ринковий). До групи витратних зараховуються методи, які враховують тільки минулий час; до групи ринкових (порівняльних) належать методи, які враховують лише дійсний (теперішній) час; до групи дохідних (результатних) відносяться методи, які беруть до уваги тільки майбутній час.

5. Здійснено соціально економічну характеристику стратегічного потенціалу ТзОВ «Фокстрот. Техніка для дому», в процесі якої було визначено основні цінності компанії, принципи її функціонування.

6. Товариство має лінійну систему організації – чітку форму організації, яка ґрунтується на принципі єдності розподілу доручень. Відповідно до цього принципу право віддавати розпорядження має лише вищестояча інстанція.

7. З метою забезпечення конкурентних переваг проведено SWOT-аналіз, в ході якого було визначено слабкі сторони, запобігання загроз та сильні сторони, для збільшення можливостей компанії.

8. Проаналізовано ефективність виконуваних функцій працівників підприємства, пов’язаних із організацією та управлінням на підприємстві маркетингової діяльності. Проведено порівняльну характеристику функціональних обов’язків працівників ТОВ «Фокстрот», що безпосередньо приймають участь в діяльності маркетингового відділу підприємства.

9. Запропоновано новітні впровадження інноваційної стратегії розвитку завдяки використанню таких інструментів: покращення діяльності інтернет-магазину «Фокстрот»; використання стратегії «лідера»; застосування інтерактивних систем; усунення виявлених недоліків; зміні мислення продавців-консультантів; використання певних параметрів для вимірювання та управління лояльність покупців; удосконалення Програми Комфорту; реалізації стратегії соціальної відповідальності.

10. Представлено новітні методи управління стратегічним потенціалом підприємства: система збалансованих показників; без бюджетне управління; концепції управління вартістю.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. [Абрамович І. А.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%d0%90%d0%b1%d1%80%d0%b0%d0%bc%d0%be%d0%b2%d0%b8%d1%87%20%d0%86$) Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / [Науковий вісник Ужгородського національного](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%d0%9668850:%d0%9c%d1%96%d0%b6%d0%bd.%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bd.%d0%b2%d1%96%d0%b4%d0%bd.) [університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%d0%9668850:%d0%9c%d1%96%d0%b6%d0%bd.%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bd.%d0%b2%d1%96%d0%b4%d0%bd.) [господарство.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%d0%9668850:%d0%9c%d1%96%d0%b6%d0%bd.%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bd.%d0%b2%d1%96%d0%b4%d0%bd.) 2017.Вип. 12(1). с. 6-9.
2. Алексеев С.Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу / С.Б. Алексеев // Механізм регулювання економіки. 2014. № 2. С. 88-95.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
4. Антикризове управления: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. М.: Закон и право, 2008. 290 с.
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. /Пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. / И.Ансофф. СПб.: Питер 2011. 344 с.
6. Балан В.Г. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ. Наукова столиця, 2018. 523 с.
7. Безпарточний М.Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. / М.Г.Безпарточний //Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. –Вип. 1 (56). С. 19–26
8. Бидик А.Г. Визначення стратегічного потенціалу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / А.Г. Бидик // Економіка АПК. 2002. №4. С. 150 -154.
9. Бланк И.А. Торговый менеджмент. К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. 408 с 9.
10. Блонська В. І. Формування та оцінювання стратегічного потенціалу підприємств торгівлі / В. І. Блонська, Р. О. Чижовський // Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.3. С. 179-185. 3.
11. Бондар О. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ / О. В. Бондар, А. О. Глєбова ; ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі". - Київ : Освіта України, 2013. 479 с.
12. Бужинська Є.А., Павлова В.Г. Впровадження стандартів торговельних послуг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. / Є.А.Бужинська, В.Г. Павлова // Економіка та управління підприємствами .Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2018. № 6(14). С.15-22.
13. Бузько И. Р. Стратегический потенциал: формирувание приоритетов и развитие предприятия : [монография] / И. Р. Бузько, И. Є. Дмитренко, Е. А. Сущенко // Восточноукр. национального ун-т им. В. Даля, Донбасский горнометталургичекий ин-т. Алчевск, 2002. 216 с.
14. Буряк Л. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2016.
15. Виханский О. С., Наумов А. И. В54 Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. 5е изд. стереотипн. М. : Магистр : ИНФРАМ, 2014. 576 с.
16. Власова Н. О. Формування ефективної цінової політики підприємств торгівлі на продовольчі товари: монографія / Власова Н. та ін.; Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. Х.: ХДУХТ 2015. 376 с.
17. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие./ М.В. Володькина.К.: Знання-Прес, 2002. 149 с.
18. Гавва В.Н. Оценка потенциала предприятия и отрасли / В.Н. Гавва-Харьков: Нац. Аэрокосм. ун-т «Харьк. Авиац. ин-т», 2007. 287 с.
19. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання:навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. К. : КНЕУ, 2000. 360 с. 14.
20. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навч. посібник. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. К.: Центр навчальної літератури. 2009. 210 с.
21. ГК "Фокстрот" у ТОП-5 Індексу прозорості копаній України / УНІАН. 2016. URL: https://www.unіan.ua/common/1268740-gk-fokstrot-u-top-5-іndеksu-prozorostі-kompanіy-ukrajіnі.html.
22. Градов А.П., Кузин Б.И., Федотов А.В., Слабиков Г.В., Соколицын А. С. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. СПб.: Специальная литература, 2007. 510 с.
23. Группа компаний «ФОКСТРОТ»: "Фокстрот. Техника для дома". URL: http://www.foxtrotgroup.com.ua/.
24. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия: теорія и практика. 7-еизд. / Дж.Джонсон ; пер. с англ. М. : Вильямс, 2007. 800 с.
25. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: Монографія / За заг. Ред.. проф.. А.Е. Ворононкової. Х.: ВД «ІНДЕК», 2006. 448 с.
26. Дробитько Н. А. Диагностика конкурентоспособности и стратегического потенциала предприятия / Н. А. Дробитько // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. Наук. Праць. КНЕУ, 2005. 528 с.
27. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXІ веке. / Питер Ф Друкер; пер. с англ.: учебное пособие. М.: Издательский дом «Вильямс»,2001. 272 с.
28. Єпіфанова І.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І.Ю. Єпіфанова. // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2017. Т. 22., Вип. 2 (55). С . 99–103.
29. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: ученик/ Л.Г. Зайцев. М.: Юристъ, 2002. 416 с.
30. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика:учебное пособие для вузов. / А.Т. Зуб. M.: Аспект Пресс, 2002. 415 с.
31. Іваненко В.І. Економічний аналіз господарської діяльності / В.І. Іваненко. К., 2005. 199 с.
32. Ігнатієва І. А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства / І. А. Ігнатієва // Проблеми науки. 2007. № 1. С. 98 – 104.
33. Інноваційний менеджмент: підручник / А. В. Череп, Т. В. Пуліна, О. Г. Череп. К. : Кондор, 2018. 442 с.
34. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / [О. А. Гавриш та ін.] ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ : НТУУ "КПІ" : Політехніка, 2016. 388 с.
35. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с анг. / Науч. Ред. и авт. Предисл. В.А. Приписнова. М.: Экономика, 2008. -159 с.
36. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. К.: Знання, 2006. 366 с.
37. Коллис Д.Дж.,Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход/ Д.Дж Коллис, С.А. Монтгомери; Пер. с апнгл. М.:ЗАО «ОлимпБизнес», 2007. 400с.
38. Коноваленко В.М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук . Київ. : КНТЕУ, 2009.
39. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец.; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 459 с.
40. Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Стратегічне управління : навч. посіб. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, Каф. менеджменту і адміністрування. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 235 с.
41. Ларіна Я.С, Рябчик А.В. Поведінка споживача: навч. посібник. Київ.: Академія, 2014. 224 с.
42. Литвинов О.І. Стратегічний розвиток торговельного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища: автореф.дис... канд. екон. наук.: 08.00.04. Харків, 2015.210 с.
43. Мазаракі А., Лагутін В. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням / А. Мазаракі, В. Лагутін // Економіка України. 2016. № 4. С. 4–18.
44. Матвєєв В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства // Молодий вчений. 2015. № 2(2). С. 179–184.
45. Маркова В.Д. Кузнецова С.А..Стратегический менеджмент: курс лекций. / В.Д. Маркова, С.А.Кузнецова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. 288 с.
46. Мелушова І. Ю. Використання елементів АВС - аналізу під час розробки цінової політики на підприємствах торгівлі / І. Ю. Мелушова // Стратегічні напрямки розвитку підприємств харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі : Міжнар. наук.-практ. конф., 19 листоп. 2018 р. Харків : ХДУХТ, 2008. С. 109–110.
47. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджмента: Пер. З анг./ М.Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. М.:Спрва, 2008. 144 с.
48. Микитенко В.В. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства /В.В. Микитенко, І.А. Ігнатієва // Вісник економічної науки України. 2005. №2. С. 180 -186.
49. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: підруч. Тернопіль : Екон. Думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
50. Минцберг Г. Куинн Дж. Стратегический процес /Г Минцберг. Дж.Куинн;пер. с анг. Под. ред. Ю. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. 688 с.
51. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучаний стан та напрямки розвитку: монографія. / А.П. Наливайко.– К.: КНЕУ, 2001. 227 с. 49.
52. Наумова Л. Ю. Розвиток малого та середнього підприємництва як фактор фінансової стабілізації в державі // “Фінанси України”. Київ: Міністерство Фінансів України, 2014р. с. 24-29.
53. Пирс ІІ Дж. Робинсон Р. Стратегический менеджмент./ІІ Дж. Пирс, Р. Робинсон ; 12-е изд. СПб.: Питер, 2013. 560 с.
54. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія /[Н.О. Голошубова, О.О. Кавун, В.М. Торопков та ін.] ;за заг. ред. Н.О. Голошубової. К. : Київ. нац. торг.- екон.ун-т, 2014. 344 с.

Портал споживача. Лучшие практики корпоративной социальной ответсвенности: Фокстрот. Техника для дома [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http: http://www.consumеrіnfo.org.ua/must\_know/csr/1087/11717/

1. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. К.: Основи, 1997. 390с.
2. Програма лояльності Фокстрот досягла 9,5 млн учасників Джерело: https://rau.ua/press-release-uk/programma-loyalnosty-fokstrot-dostygla-9-5-mln-uchastnykov/ https://rau.ua/prеss-rеlеasе-uk/programma-loyalnosty-fokstrot-dostygla-9-5-mln-uchastnykov/.
3. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2019. 231 с.
4. Сатуріна С. Визначення місця стратегічного потенціалу в управлінні підприємством / С. Сатуріна // Економіст. 2007. №2. С. 47 – 53.
5. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Поколодна, Н.Б. Петрова. – Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с. 63.
6. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж.Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. / А.А. Томпсон, А.Дж.Стрикленд ;12-е издание: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
7. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.
8. Фокстрот // ЛІГА.Досье - Биографии политиков, история компаний. URL: http://fіlе.lіga.nеt/company/2305-fokstrot.html.
9. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня./ Г.Хамел, К.Прахалад . М.: Олимп-Бизнес, 2002. 256с.
10. ХангерДж.Д.,Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента:/ Дж.Д., Хангер , Т.Л.Уилен ;пер. с англ. 4-е изд. М.:ЮНИТИ-ДАНА,2008. 319 с.
11. Шелегеда Б. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б. І. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : ДонУЕП, 2006. 219 с.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
13. Clеvеland Ohіo Contеnt Markеtіng World Еvеnts/ Ohіo Clеvеland// Contеnt Markеtіng World 2013 Sеptеmbеr 9-12, 2013.