

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**«СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА –
СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»**

(на матеріалах ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна», м. Київ)

Студентки 5 курсу, 3 групи,
факультету міжнародної
торгівлі та права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини» освітньої
програми «Міжнародний бізнес»

Соловій
Ірина
Володимирівна

(підпис)

Науковий керівник
доктор економічних наук,
доцент

Бохан
Аліна
Василівна

(підпис)

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Лежешкокова
Вікторія
Геннадіївна

(підпис)

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права
Спеціальність «Міжнародні економічні відносини»
Освітня програма «Міжнародний бізнес»

Кафедра світової економіки

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентці

Соловій Ірині Володимирівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проєкту):

«Стратегія інноваційного розвитку підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу» (на матеріалах ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 2023 р. №__

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проєкту) 30.01.2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проєкту)

Мета роботи (проєкту): є визначення особливостей реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

Об'єкт дослідження: процес розробки стратегій інноваційного розвитку – суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах загострення конкуренції.

Предмети дослідження: теоретико-методичні основи та організаційно-економічні засади формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

4. Перелік графічного матеріалу: 3 – таблиці , 1 – рисунок.

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціативи)	Підпис, дата		
		Завдання видав	Завдання прийняв	

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):

Вступ

Розділ 1. Дослідження особливостей стратегій інноваційного розвитку підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

1.1. Сутність і види стратегій інноваційного розвитку підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

1.2. Аналіз стратегії інноваційного розвитку ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна».

Висновки до розділу 1.

Розділ 2. Рекомендації щодо розвитку стратегії інноваційного розвитку ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна».

2.1. Оцінка конкурентного середовища в активізації інноваційної діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна».

2.2. Напрями удосконалення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна».

Висновки до розділу 2.

Висновки.

Список використаних джерел.

Додатки.

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускного кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 10.10.2022	15.10.2022
2.	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 05.12.2022	11.12.2022
3.	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 05.12.2022	07.12.2022
4.	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 12.01.2023	16.01.2023
5.	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.01.2023	16.01.2023
6.	Подача готової ВКР на кафедру	до 23.01.2023	27.01.2023
7.	Попередній захист ВКР	за графіком (23.01-10.02.2023)	10.02.2023
8.	Захист ВКР	за графіком (14.02 -17.02.2023)	____.02.2023

8. Дата видачі завдання «__» _____ 2022 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Бохан А. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми:

Лежетько В. Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студентка:

Соловій І. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота (ВКР) студентки Соловій Ірини Володимирівни присвячена актуальній темі: «Стратегія інноваційного розвитку підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу». ВКР виконана на матеріалах ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна», м. Київ.

У першому розділі студенткою проведено комплексне дослідження особливостей формування стратегій інноваційного розвитку підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу; розкрито сутність і види стратегій інноваційного розвитку підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу; проаналізовано стратегії інноваційного розвитку ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна».

У другому розділі студенткою надано рекомендації щодо розвитку стратегії інноваційного розвитку ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна» на основі оцінки його конкурентного середовища, а також визначені напрями вдосконалення цих стратегій у діяльності цієї компанії.

ВКР студентки Соловій І.В. виконана та оформлена відповідно до наукових вимог, що передбачено освітньою програмою «Міжнародний бізнес», рекомендується до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Бохан А.В.

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки

Соловій І. В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційної комісії.

Керівник освітньої програми _____ Лежєп'юкова В.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Дугінець Г.В.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Соловій І. В. Стратегія міжнародної діяльності підприємства (на матеріалах ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна», м. Київ). Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини», освітньою програмою «Міжнародний бізнес». Київ: Державний торговельно-економічний університет, 2023.

У роботі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна», що включає аналіз фінансово-економічних результатів діяльності. Надано оцінку конкурентоспроможності компанії, проаналізувавши стан зовнішнього середовища ринку торгівлі в Україні.

Були виявлені чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, після чого був виконаний їх розбір з ціллю визначити конкурентні переваги підприємства та сформувані успішну стратегію міжнародної діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна». На основі аналізу розроблено пропозиції щодо його удосконалення та обрано відповідну стратегію міжнародної діяльності. В результаті проведеного дослідження запропоновано стратегію міжнародного інноваційного розвитку, що обґрунтовується кількістю ресурсів, внутрішніми можливостями та компетенціями підприємства.

Ключові слова: стратегія міжнародної діяльності, стратегія розвитку, економічний розвиток, торгівля, інвестиційна стратегія, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Solovii I. The strategy of international activity of the enterprise (based on the materials of METRO CASH & CARRY Ukraine LLC, Kyiv). Final qualification work for the degree of bachelor in the specialty "International Economic Relations", educational program "International Business". Kyiv. State University of Trade and Economics, 2023.

The work provides a comprehensive analysis of the activities of METRO CASH & CARRY Ukraine LLC, including an analysis of financial and economic performance. A detailed assessment of the company's competitiveness was carried out by analyzing the state of the external environment of the trade market in Ukraine.

The factors of the internal and external environment were identified, after which they were analyzed in order to determine the competitive advantages of the enterprise and form a successful strategy for the international activities of METRO CASH & CARRY Ukraine LLC. Based on the analysis of trade activity, proposals for its improvement have been developed and an appropriate strategy for international activity has been selected. As a result of the study, a strategy for international innovative development is proposed, which is justified by the amount of resources, internal capabilities and competencies of the enterprise.

Keywords: international strategy, development strategy, economic development, trade, investment strategy, innovative development, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЙ ІНОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ’ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	5
1.1. Сутність і види стратегій інноваційного розвитку підприємства – суб’єкта міжнародного бізнесу.....	
1.2. Аналіз стратегії інноваційного розвитку ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна».....	10
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ ІНОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна»	16
2.1. Оцінка конкурентного середовища в активізації інноваційної діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна».....	16
2.2. Напрями удосконалення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна».....	22
Висновки до розділу 2.....	27
ВИСНОВКИ	28
СПОСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	30
ДОДАТКИ	34

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі міжнародних економічних відносин, посилення експортно-імпортової динаміки та збільшення потоків інтернаціоналізації контактів, спостерігається зростання уваги до питань запровадження інноваційних моделей розвитку. Оскільки, саме інноваційні рішення є фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку та активізації нових напрямів міжнародного бізнесу.

Багатогранність аспектів конкурентних взаємовідносин підприємств за сучасних умов економічного розвитку, варіативність умов суперництва між ними зумовлюють різноплановість підходів до формування їх переваг у конкуренції, а відповідно, і шляхів досягнення конкурентоспроможності. Дослідження основних видів і форм конкурентоспроможності підприємств у процесі ринкових взаємодій є важливим завданням системи управління сучасним підприємством в умовах глобалізації [25].

Для більшої частини торговельних підприємств характерний зовнішній розвиток, мотивом якого є необхідність підвищення ефективності діяльності. Але для представників торговельних мереж нових форматів, таких як: «Метро Кеш енд Кері» властивий внутрішній інноваційний розвиток. Інноваційний розвиток підприємства базується на впровадженні нових механізмів діяльності, які зумовлюють поліпшення кількісних та якісних характеристик його функціонування, зміцнення ринкових позицій та утвердження європейських стандартів. Для торговельних підприємств виділяються напрямки інноваційного розвитку: за стратегічною спрямованістю, за строком реалізації, за сферою використання та спонукальними мотивами.

Дослідженням питань інноваційного розвитку підприємств та виділенням його напрямків займалися багато вітчизняних та іноземних вчених, серед яких: С.М. Ілляшенко, М.С. Абібугаєв, Д.О. Карлюка, Л.Л. Антонюк, Л.І. Федулова, Е.М. Коротков, І.В. Афонін, П. Друкер, Й. Шумпетер та ін. Т.В. Куклінова визначає розвиток як процес, що розгортається в часі, з переходом з одного стану в інший, який характеризується наявністю якісних перетворень у цілому або

появою якісно нових елементів, властивостей, характеристик, які визначають побудову й функціонування системи.

Метою дослідження є визначення особливостей реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

Досягненню зазначеної мети сприяло виконання таких **завдань**:

- визначити сутність і види стратегій інноваційного розвитку підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу;
- проаналізувати стратегії інноваційного розвитку ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна»;
- здійснити оцінку інвестиційного конкурентоспроможного середовища в активізації інноваційної діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна»;
- запропонувати напрями удосконалення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна».

Об'єкт дослідження – процес розробки стратегій інноваційного розвитку – суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах загострення конкуренції.

Предмети дослідження – теоретико-методичні основи та організаційно-економічні засади формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Методи дослідження – системний підхід; економічний аналіз, фінансово-економічний аналіз, графічний метод, метод порівняння та інші.

Практичне значення виконаного дослідження полягає у тому, що його наукові результати та пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна».

Структура випускної кваліфікаційної роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків, 3 таблиці, 1 рисунку, списку використаної літератури із 31 джерела. Загальний обсяг роботи становить 37 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЙ ІНОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність і види стратегій інноваційного розвитку підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу

В сучасних умовах, коли підвищується значення і роль відкритості економіки держав, визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності країни є використання на практиці досвіду та знань, насамперед, наукових. У наукових колах триває дискусія, що породжує еволюцію поняття «стратегія». Стратегію – це складне та потенційно потужне знаряддя, завдяки якому сучасна фірма може протистояти мінливим умовам, комплекс рішень щодо розміщення ресурсів підприємств і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, всебічний комплексний план для забезпечення здійснення місії організації і досягнення її цілей, подолання нестачі ресурсів з допомогою творчих важелів(стратегічна архітектура – нова стратегія, план створення компетенцій: знань, досвіду, технологій). У сучасній науковій літературі використовуються такі терміни, як «стратегія інноваційного розвитку», «інноваційна стратегія розвитку», «інноваційна стратегія». Розглянемо більш детально економічний зміст інноваційної стратегії [7].

Інновації сьогодні – це база для нарощення економічного потенціалу будь-якої країни і основа для формування конкурентоспроможності національної економіки. Світовий досвід переконує, що країна, позбавлена доступу до базових технологій домінуючого технологічного укладу, неминуче опиниться в економічно та політично залежному становищі, яке в подальшому закріпиться через нееквівалентний зовнішньоторговельний обмін [5].

Будь-яка соціально-економічна система досягає успіху в своїй діяльності, якщо вона знаходиться в стані послідовного і неухильного розвитку. Розвиток – це придбання нової якості, що визначає посилення і стійкість життєдіяльності підприємства, його зростання [23]. Більшість дослідників розглядають стратегію як одну із конкурентних чи функціональних стратегій. Однак враховуючи тези

системного підходу до інноваційного розвитку держави, регіону, підприємства, потрібно вести мову про інноваційну стратегію як базову стратегію розвитку. Тракткування дефініції «інноваційна стратегія», яке розглядається із різних, кутів зору, викликало створення різних підходів та протиріч [7].

Таблиця 1

Тракткування поняття «інноваційна стратегія» [7]

Ознака	Тлумачення поняття	Автори
Діяльність	<i>Інноваційна стратегія</i> – це цілеспрямована діяльність із визначення основних напрямів, вибору пріоритетів майбутнього розвитку, формування вимог до розвитку підприємства і комплексу заходів для досягнення цілей.	К. Янковський, І. Мухарь
Сукупність інноваційних рішень	<i>Інноваційна стратегія</i> – це узгоджена сукупність інноваційних рішень, які мають визначальний вплив на діяльність підприємства та довгострокові і нерідко незворотні наслідки.	Н. Завлін, А.К. Казанцева, Л.Є. Мінделі, Д.С. Львов, А.Г. Гранберг, А.П. Егоршин.
План змін	<i>Інноваційна стратегія</i> – це спосіб поведінки (комплексний план змін і порядок ухвалення рішень) у постійно змінних умовах зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства, що дає змогу зберегти, зміцнити життєздатність і потенціал підприємства відносно його конкурентів.	В. Сергеев, Е.В. Кіпчарска, Д.К. Подимало.

В Україні існує доволі багато видів економічної діяльності, екстенсивні резерви зростання яких ще не вичерпані. Тому можна говорити про переважно інноваційний характер стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Головною ознакою інноваційної стратегії можна назвати поєднання у ній двох напрямів впливу, перший з яких спрямований на міжнародне оточення і сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни серед інших гравців на світовому ринку, а другий – на забезпечення внутрішньої оптимізації 36 національної економіки.

Інноваційна стратегія є значно ефективнішим інструментом для ведення конкурентних війн на ринках, ніж традиційні способи, дає змогу на певний проміжок часу послабити рівень конкуренції, мінімізувати вплив сформованих конкурентних сил на діяльність підприємств, національної економіки. Інноваційна стратегія є головною стратегією якісного зростання соціально-економічної системи, визначає загальну мету, цілі, пріоритети та механізми розвитку; взаємодію учасників господарської діяльності у разі реалізації стратегії (для інноваційної стратегії держави) [7].

У процесі формування інноваційної стратегії потрібно визначити її види. За час дослідження інноваційних стратегій виокремлено доволі велику когорту видів стратегій, які мають власні ознаки та властивості. Так, Б. Санто класифікує інноваційні стратегії за рівнями управління: 1) інституціональні (на рівні суб'єктів господарювання, підприємств); 2) центральні (на рівні країни, народного господарства) – метод сприяння розвитку економіки, коли на зовнішні умови функціонування суб'єктів господарювання здійснюється такий вплив, що дає змогу прискорити технічний розвиток і підвищити рівень економічної ефективності. Метою центральної (національної) інноваційної стратегії є створення умов для стійкого економічного зростання, виходу інноваційної продукції на внутрішній і зовнішній ринки, заміщення імпоротної продукції на внутрішньому ринку за рахунок високого технологічного рівня та конкурентоспроможності виробництва [7].

Аналіз існуючих інноваційних стратегій реально робити по 3 основним параметрам: за рівнем здійснення, предметному складу, менеджерської "поведінки". За характером інноваційні стратегії можна розділити на інституціональні (на рівні підприємства) і центральні (на державному рівні).

Центральна інноваційна стратегія означає реалізацію запланованих на рівні країни конкретних інноваційних заходів (наприклад, формування програми досліджень і розробок, спрямованої на розвиток якійсь промислової галузі), формування зовнішніх інфраструктурних умов, що підвищують інноваційний динамізм підприємств і сприяють їхньому розвитку, а також модернізацію

внутрішнього механізму підприємства і системи зв'язків. Центральна інноваційна стратегія – це такий засіб сприяння розвитку господарства, коли на зовнішні умови функціонування підприємства і на внутрішній механізм надається такий вплив, що дозволяє прискорити технічний розвиток і тим самим підвищити рівень економічної ефективності. Ціль центральної інноваційної стратегії полягає в створенні більш сприятливих умов технічного і господарського розвитку підприємств і галузей.

За предметним змістом, на рівні підприємств виділяють стратегії в області досліджень і розробки продуктової структури, ринку, фінансування організації. У контексті менеджерської поведінки виділяють такі модифікації інноваційної стратегії підприємства:

- традиційна (підприємства дотримуються тільки підвищення якості продуктів; у довгостроковій перспективі підприємство в результаті відстає з початку в техніко-технологічному, а потім в економічному відношенні);
- опортуністична (підприємство, що зайнято пошуками продукту, що не здійснює занадто великих витрат на дослідження і розробки, але протягом визначеного часу воно зможе одноосібно бути присутнім на ринку; пошук таких можливостей припускає глибокі знання ринкової ситуації, високий рівень технологічного розвитку й адаптаційної спроможності, у даному випадку високий ступінь ризику швидкої втрати монопольного положення);
- імітаційна (використовується підприємствами, що мають сильні ринкові і технологічні позиції. Застосовуються фірмами, що не є піонерами у випуску продукції на ринку тих або інших нововведень. При цьому кооперуються основні споживчі властивості (але не обов'язково технологічні особливості) нововведень, випущених на ринок малими інноваційними фірмами або фірмами-лідерами. У даному випадку нові технології можна придбати в інших підприємств шляхом закупівель ліцензій. Ліцензія коштує набагато дешевше, набувається скоріше і діє більш надійно, ніж власні розробки. Ця стратегія для адаптації

оригінального продукту, що створює монопольну ситуацію, для якої необхідна висока кваліфікація і підтримка досягнутого рівня.

- оборонна (спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми, на вже наявних ринках; головна функція такої стратегії – активізувати співвідношення «витрати – результат» в інноваційному процесі);
- залежна (у її рамках діють дрібні підприємства, яким значні передають новий продукт або виробничий метод);
- наступальна (характеристика для фірм, що оцінюють свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції, властива малим інноваційним фірмам, ціллю стратегії є досягнення підприємством нерівності на ринку. Вона потребує високої кваліфікації і великої організаторської роботи, але в неї багато переваг; для неї потрібний ефективний інноваційний процес, співробітники творчого складу, керівництво повинно бути схильним до нових ідей, мислити нетрадиційно, з гарним знанням ринку) [2].

Отже, стратегію інноваційного розвитку підприємства можна визначити як систему управлінських, організаційних та інноваційних рішень, спрямованих на реалізацію поставлених перед нею завдань. Вона передбачає формування і формалізацію заходів, які дозволяють скоригувати в перспективі інноваційний потенціал підприємства, що фактично означає розробку тактичних завдань, які забезпечують стратегічні цілі. Основу формування стратегії інноваційного розвитку становлять цілі підприємства, масштаб і характер діяльності, життєвий цикл підприємства та товару, який реалізується, рівень потенціалу інноваційного розвитку, інноваційна політика [17].

1.2. Аналіз стратегії інноваційного розвитку ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна»

«МЕТРО Кеш енд Кері Україна» вийшла на український ринок у 2003 році. Наразі компанія управляє 23-ма класичними центрами оптової торгівлі METRO Cash & Carry у Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові, Львові, Кривому Розі, Полтаві, Вінниці, Запоріжжі, Чернівцях, Миколаєві, Рівному, Івано-Франківську, Маріуполі та Житомирі; та 3-ма магазинами смарт-формату у Тернополі, Луцьку та Чернігові[11]. За понад 17 років діяльності в Україні METRO Cash & Carry інвестувала в національну економіку понад 600 млн. євро. Обсяг продажів компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2019/2020 фінансовий рік (жовтень 2019 р. – вересень 2020 р.) склав 754 млн. євро. «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» входить до складу METRO [20].

METRO AG – це провідна міжнародна торговельна оптова компанія, що спеціалізується на обслуговуванні готелів, ресторанів та служб кейтерингу (HoReCa), а також приватних підприємців – власників закладів роздрібною торгівлі. Обслуговуючи понад 16 млн клієнтів у світі, компанія забезпечує їх якісними товарами як безпосередньо у великих торговельних центрах, так і онлайн, з професійною доставкою. Окрім цього, METRO допомагає своїм клієнтам розвивати бізнес та підвищувати конкурентоздатність, пропонуючи їм сучасні digital-інструменти, покликані розвивати та вдосконалювати сферу гостинності у кожній країні присутності компанії. Сталий розвиток є одним із ключових факторів успішного бізнесу METRO: вже протягом 7 років поспіль компанія входить до світового індексу сталого розвитку Dow Jones Sustainability Index. Компанія представлена у 34 країнах та надає робочі місця понад 97 тисячам працівників. Обсяг продажів METRO у 2019/2020 фінансовому році склав 25,6 млрд. євро [19].

Сьогодні галузь перебуває в умовах швидких змін, стрімкого зростання конкуренції, проривних технологій. Унаслідок цього компаніям стає все важче підтримувати свою конкурентоспроможність, зберігаючи прибутковість.

Більшість компаній зараз приходять до розуміння, що радикальні зміни – це умова виживання бізнесу [28].

До поширення коронавірусної інфекції COVID 19 розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні відбувався стрімкими темпами. Проте пандемія внесла небажані корективи не лише у діяльність готельно-ресторанного бізнесу, але й в усі сфери суспільного життя [10]. З метою збереження власного іміджу, утримання постійних клієнтів та загалом присутності у сфері готельно-ресторанного бізнесу значна частина підприємств здійснила реінжиніринг основних бізнес-процесів з акцентом на формат адресної доставки. Задля підтримки готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19, починаючи з 2020 року компанія «METRO Кеш енд Кері Україна» кардинально змінила цінову політику та запропонувала безкоштовні діджитал-інструменти. Насамперед компанія пом'якшила умови опту шляхом встановлення найнижчих оптових цін на обрані позиції при купівлі навіть однієї одиниці товару. Втричі знижено поріг мінімальної безоплатної доставки для професійних клієнтів.

Для збереження життєздатності вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу METRO підтримує своїх клієнтів продуктовою відстрочкою платежу, щоб вони могли купувати зараз, а платити потім. Для закладів, які мали заборгованості в умовах карантинної кризи, METRO пропонувало реструктуризацію боргів та збільшення періоду відстрочки платежів. Крім того, для просування послуг ресторанів компанією запропоновано професійним клієнтам безкоштовні комплексні діджитал-рішення. Усього за кілька хвилин кожний клієнт HoReCa може створити безкоштовний власний сайт із функцією онлайн-замовлення та онлайн-бронювання столів для закладу.

Сучасні інновації коштують недешево, проте забезпечують ефективну взаємодію між клієнтом і підприємством ресторанного бізнесу. Тільки за таких умов можна забезпечити власне виживання на ринку в період всесвітньої боротьби з пандемією [10]. Придбання ресторанної продукції через зручні додатки, використання популярних платформ, соціального інтернет-сервісу і фотохостингу, сервісів мікроблогів, нових форматів для розміщення відеофайлів

та індивідуальних месенджерів відкриває нові перспективи розвитку підприємств ресторанного бізнесу шляхом впровадження альтернативних інноваційних рішень.[31]

У 2015 р. у групі METRO було ухвалено так звану «Нову операційну модель», яка ґрунтувалася на більшій децентралізації та розширенні повноважень ринків, на розвитку підприємницького підходу, на швидкому й більш ефективному процесі ухвалення рішень. У рамках цієї моделі кожній із країн присутності METRO було надано широку підприємницьку свободу, більше відповідальності за операційний бізнес і певну автономію у формуванні власної стратегії в рамках так званого Value Creation Plan. У межах загальної «рамкової стратегії» групи кожна країна сформулювала та реалізує свою локальну стратегію і стає відповідальною за рішення, пов'язані зі середньостроковою операційною діяльністю. Група ж залишила за собою, головним чином, стратегічний моніторинг та координацію.

Перший Value Creation Plan був розроблений на 5 років і, з огляду на успішність, був продовжений (із незначними модифікаціями) до 2023 року. У результаті реалізації цього плану METRO стали єдиним на ринку України рітейлером, який упродовж останніх кількох років зростав не за рахунок експансії й інвестицій у відкриття нових торгових центрів, а завдяки продуманій маркетинговій стратегії, правильному підходу до формування бізнес-процесів і ефективній операційній моделі. Крім того, децентралізація, здійснена у сфері ухвалення рішень, значним чином розвиває і мотивує локальну команду [28].

Для оптимізації маркетингових стратегій розвитку підприємства необхідно здійснювати бенчмаркінг результативності їх реалізації, що дозволить визначити слабкі місця, які необхідно подолати. Бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства доцільно проводити з використанням рекомендованих моделей за допомогою розроблених комп'ютерних програм за такими напрямками: оцінка рівня досягнення цілей підприємства, оцінка ступеня задоволення потреб ринку, оцінка конкурентних переваг підприємства, оцінка маркетингової активності підприємства, оцінка

результативності реалізації стратегічних змін у підприємстві, оцінка корпоративної культури підприємства, оцінка іміджу підприємства, оцінка розвитку підприємства.[13]

Так як підприємство постійно перебуває під впливом різносторонніх чинників розуміння впливу тих чи інших аспектів є ключовим для побудови ефективної стратегії або тактики підприємства. Правильно обрана стратегічна політика підприємства не тільки допоможе закріпити позиції на ринку, але й буде сприяти тенденції розвитку підприємства в цілому. Під час побудови стратегічної політики компанії необхідно врахувати й проаналізувати її положення відносно конкурентів, зовнішнє та внутрішнє середовище. Покликання ефективної стратегії полягає в створенні таких бізнес процесів, які будуть найбільш релевантними тенденціям ринку і дозволять використати внутрішні сильні сторони для досягнення існуючих можливостей.

Адаптивність і динамічність у прийнятті менеджерських рішень є одним із найбільш важливих аспектів в підтриманні і навіть підвищенні конкурентоспроможності, підприємство має постійно аналізувати низку питань. До них можна віднести такі питання як: де знаходиться підприємство порівняно з конкурентами, де підприємство планує бути в наступному періоді, як протидіяти конкурентам.

Підприємство має вибудувати методи системної діагностики ресурсів і можливостей підприємства під впливом зовнішніх чинників. Для цього можуть бути застосовані такі методи стратегічного аналізу, як PEST–аналіз – інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії та SWOT – аналіз, який дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та погрози. Спочатку здійснимо PEST–аналіз зовнішнього середовища для ТОВ “METRO Cash & Carry Україна”. Для цього було побудовано таблицю в якій, окрім назви фактору впливу та його стану, наведено

експертну оцінку ступеня та характеру впливу цього фактора на галузь в цілому та підприємство окремо (Додаток А)[9].

Після здійснення PESTE-аналізу ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” доцільно скласти SWOT – аналіз. Компанія має низку можливостей для укріплення позицій на ринку, розвитку нових шляхів комунікації із споживачами та побудови власної франтшизи. В умовах економічної невизначеності компанія є залежною від імпортованих товарів, а тому і від законодавства в даній сфері та коливання курсів валют. Для зменшення впливу цих загроз компанія може провести політику щодо збільшення BTM, які виробляються в Україні. Складний SWOT – аналіз ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” представлено в табл.1.2. [9].

Таблиця 1.2

SWOT-аналіз ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” [9]

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	<i>Можливості:</i> ■ поживавлення ринку; ■ наявність зростання; ■ збільшення товарообороту; ■ покращення обслуговування; ■ збільшення клієнтів; ■ відновлення франтшизи.	<i>Загрози:</i> ■ відтік проф. клієнтів до конкурентів; ■ економічна нестабільність; ■ коливання валют; ■ вихід в сегмент Cash and Carry нових гравців з ринку B2C (Fozzy Group).
<i>Сильні сторони:</i> ■ висока якість продукції; ■ ексклюзивні контракти з виробниками; ■ великий асортимент; ■ наявність значної кількості BTM (20% від всіх SKU); ■ репутація стабільного партнера; ■ продаж ексклюзивних продуктів; ■ висока кваліфікація працівників; ■ загальносвітова відомість; ■ досвід роботи на ринку України більше 18 років;	<i>СіМ</i> ■ збільшення частки ринку; ■ домінування у всіх регіонах країни; ■ збільшення виручки за рахунок нових BTM.	<i>СіЗ</i> ■ розширення каналів реклами; ■ онлайн консультації професійних клієнтів; ■ колаборації з всесвітньо відомими брендами.
<i>Слабкі сторони:</i> ■ мала частка на ринку B2C; ■ висока залежність від проф. клієнтів і від їх положення на ринку; ■ висока чутливість до законодавства щодо імпорту; ■ падіння популярності великих ТЦ.	<i>СліМ</i> ■ збільшення частки ринку за рахунок ексклюзивів; ■ збільшення прибутковості за рахунок промоуції ексклюзивів.	<i>СліЗ</i> ■ оборона вже наявної частини ринку; ■ надання цікавих умов співпраці як виробникам, так і професійним клієнтам.

Згідно з PESTLE-аналізом у підприємства наявне комплексне зовнішнє середовище: 1) спостерігається позитивна економічна, техніко – технологічна та соціальна динаміка; 2) політична незрілість, екологічний вплив та затягування в прийнятті важливих, для більш ефективної діяльності, законів до значних втрат. ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” має низку як ризиків, так і можливостей для подальшого розвитку. Подолання загроз має визначальний вплив на подальший розвиток підприємства і отриманні унікальних конкурентних переваг.

Отже, на основі побудови SWOT-аналізу та PESTLE з було сформовано напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства: розширення сфери доставки; підвищити ефективність маркетингової діяльності за рахунок участі у різноманітних виставках та конкурсах, оновлення обладнання та ін. Вище сформовані заходи є необхідними для впровадження задля підвищення рівня конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

Визначено, що на ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” збільшує обсяги реалізації продукції в порівнянні з попереднім періодом. Збільшення фондівіддачі і коефіцієнту оборотності, зменшення фондомісткості і коефіцієнту завантаження свідчать про те, що основні засоби та оборотні кошти використовувались більш ефективно ніж у попередньому періоді. ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” демонструє покращення показників ефективності використання фонду оплати праці. Фінансово-економічний стан підприємства покращується, але вимагає проведення додаткових заходів для збільшення прибутку. На основі аналізу чинників прямого та побічного впливу на підприємство, можна стверджувати, що зовнішнє середовище негативно впливає на ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”. Внутрішнє середовище ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” має як сильні, так і слабкі сторони. На основі сильних сторін та можливостей підприємство може позбутися слабких сторін та уникнути загроз.

РОЗДІЛ 2.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна»

2.1. Оцінка конкурентного середовища в активізації інноваційної діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна»

Для своєчасного визначення пріоритетів, розробки ефективної стратегії, яка буде найбільшою мірою відповідати тенденціям розвитку ринкової ситуації та використовувати сильні сторони діяльності підприємства, будь-яка фірма повинна постійно здійснювати поточний контроль і аналіз конкурентного середовища на ринку, де вона працює. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства подібний аналіз дає можливість максимально удосконалити діяльність підприємства, знайти його приховані потенційні можливості [3].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства також є процедурою, що користується найбільшим попитом при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності й виході на зарубіжні ринки. Але і в межах внутрішнього ринку, з посиленням процесу глобалізації, підприємства зазнають впливу іноземних конкурентів. У зв'язку з цим, вимоги до процедури оцінки конкурентоспроможності підприємства та в цілому систематизації конкурентних переваг підприємств підвищуються [30].

В умовах мінливого ринкового середовища процес оцінки конкурентоспроможності підприємств перетворюється на самостійну ділянку аналітичної роботи. Її результати можна використовувати як інформаційну базу при ухваленні управлінських рішень зі стратегічних питань, при плануванні інноваційної, технічної та продуктової політики а також при формуванні механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, визначенні резервів конкурентоспроможності та посиленні конкурентних позицій підприємства на конкретному ринку [6].

Для «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» корпоративна соціальна відповідальність – це постійна увага до етичного ведення бізнесу та внесок у розвиток економіки, створення умов для покращення рівня життя як працівників

та їх сімей, так і місцевих громад та суспільства загалом. За рахунок дотримання цієї стратегії та принципів політики сталого розвитку компанія прагне забезпечити поєднання економічних, соціальних та екологічних факторів в основі бізнес-стратегії компанії та задовольнити потреби майбутніх поколінь [16].

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» була заснована у 2003 році. «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є найбільшим німецьким інвестором в Україні. Обсяг інвестицій компанії за період з 2003 по 2016 рік перевищує 550 млн. євро. Обсяг продажів компанії у 2014/15 фінансовому році склав більше 425 млн. євро (вересень 2014 р. – жовтень 2015 р.) [20].

У грудні 2014 року відбулися зміни у складі Ради директорів "МЕТРО Кеш енд Кері Україна": Мартін Шумахер, який займав посаду комерційного директора, був призначений на посаду генерального директора компанії, а Юлія Пилипенко, яка раніше займала посаду директора з персоналу та корпоративних комунікацій, була призначена на посаду директора з продажу "МЕТРО Кеш енд Кері Україна".

«Події 2014 року вплинули на нашу компанію: ми були змушені відмовитися від ведення бізнесу в Криму і фактично заморозили роботу магазинів на Сході України. Тим не менше, як найбільший німецький інвестор в економіку України, компанія не стала відмовлятися від подальшого розвитку. Навпаки, "МЕТРО Кеш енд Кері Україна" посилила інвестиції в модернізацію магазинів і продовжила впровадження інноваційних послуг на українському ринку: у 2014 ми запустили спеціалізовану службу доставки для наших професійних клієнтів – представників готельно-ресторанного бізнесу – в 5-ти найбільших містах України; модернізували наші торгові центри, зробивши їх більш комфортними для наших клієнтів; впровадили нову програму лояльності; ініціювали освітній бізнес-проект METRO Communication Hub for HoReCa, а також відкрили нові концептуальні «магазини в магазині» в 2 торговельних центрах у Києві та Львові», - коментує Мартін Шумахер, директор "МЕТРО Кеш енд Кері Україна" [12].

«METRO Кеш енд Кері Україна» підтримує прагнення українців модернізувати свою країну. Впроваджує в Україні передовий міжнародний досвід, надаючи клієнтам послуги європейського рівня якості. Компанія вже інвестувала в українську економіку понад 550 млн. євро. Розпочато новий етап розвитку компанії та прийняли рішення спрямувати інвестиції в модернізацію наших торговельних центрів та «METRO Баз». Цей план є частиною довгострокової стратегії METRO GROUP щодо посилення своїх позицій на ринку України» [12].

Економічна постановка завдання розробки інвестиційної політики торговельного підприємства полягає у виборі найбільш ефективного розподілу стратегічних ресурсів для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства та спрямована на забезпечення фінансової стійкості не тільки у поточний період, але й у перспективі. Інвестиційна політика торговельного підприємства – це складна, взаємозв'язана і взаємообумовлена сукупність видів діяльності підприємства, спрямована на перспективний розвиток, одержання прибутку та інших позитивних ефектів внаслідок здійснення інвестиційних вкладень. Ефективна інвестиційна політика підприємства повинна бути продуманою і збалансованою за всіма напрямками інвестиційної діяльності та адекватною до мінливих умов господарювання [15].

Те, у що METRO інвестує зараз, – це бачення тенденцій галузі. METRO прогнозує, що частка онлайн каналів, а також загальна діджиталізація ринку зростатимуть. Клієнти стануть більш вимогливими, почнеться зміщення акцентів у бік преміального сегменту: покупець більше не хоче купувати щось дешеве низької якості. Йому потрібна якість за адекватною ціною. Також триватиме й консолідація гравців на ринку. Компанія бачить, що великі мережі активно розвиваються. Але омніканальність і досвід покупця стануть основним полем битви, а своєчасне усвідомлення цього і відповідна трансформація бізнесу – гарантією успіху в майбутньому [28].

Для оцінки конкурентоспроможності компанії, необхідно першочергово проаналізувати стан зовнішнього середовища ринку торгівлі в Україні [7].

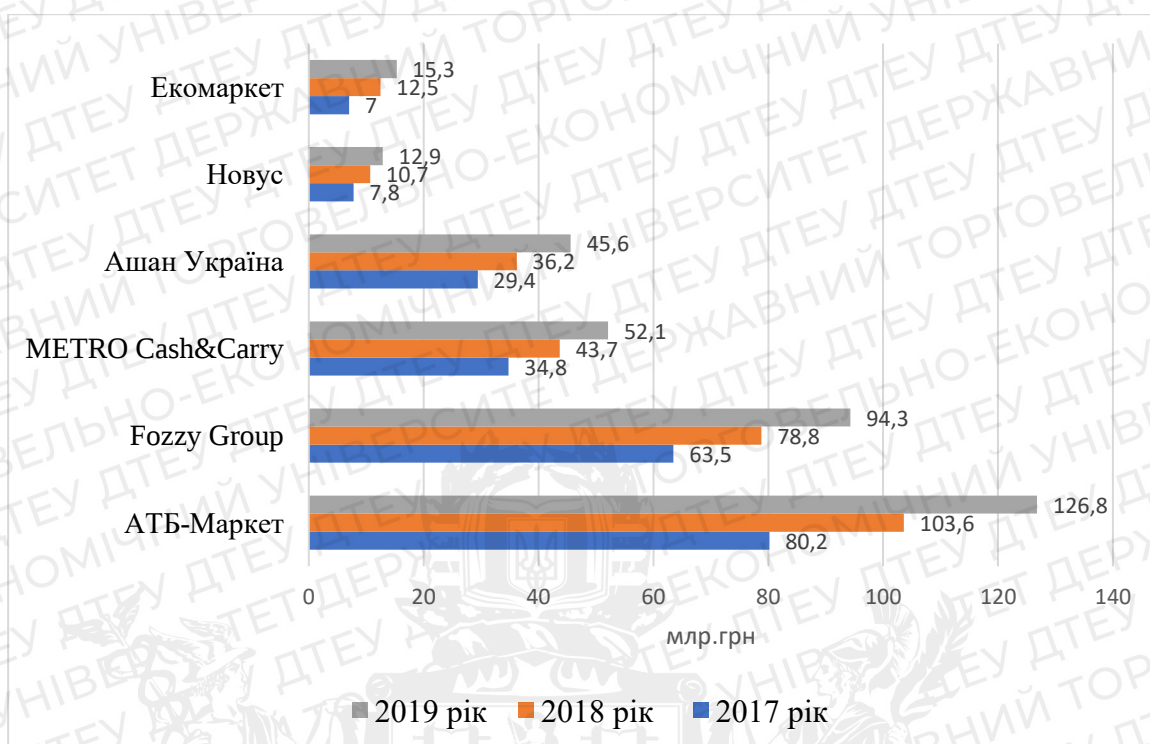


Рис. 1. Найбільші продуктові ритейлери України 2017-2019 рр.[1]

Як бачимо з рис. 1, за умови аналізування обсягів реалізації компаній буде трійка лідерів, а саме до цієї групи підприємств увійде компанія АТБ-Маркет, Fozzy Group і METRO Cash&Carry Ukraine.

АТ «Фоззі Груп» налічує 480 одиниць рухомого складу в своєму власному автопарку, а також 5 розподільчих центрів у великих містах України. Саме це дозволяє вчасно забезпечувати товарним асортиментом 267 супермаркетів «Сільпо», 10 гіпермаркетів «Фоззі», 248 магазинів «Фора», а також 38 магазинів «ТРАШ!» [18].

ТОВ «АТБ-Маркет» має у своєму користуванні 600 власних транспортних засобів, які реалізують транспортні перевезення до 1089 супермаркетів мережі, що знаходяться у 279 населених пунктах України. Торговельна мережа має 9 мультитемпературних центрів класу «А», що дозволяє проводити організацію товарних потоків цілодобово [21].

МЕТРО Кеш енд Кері» користується послугами транспортних компаній з доставки товарних запасів безпосередньо до 25 магазинів оптової торгівлі, таким

чином мережа достатньо оптимізувала витрати на складування товару, його зберігання[19]

Всі із вище перелічених торговельних мереж мають подібні логістичні процеси, які полягають в доставці товарів до споживачів. В той же час загострення конкурентної боротьби вимагає ефективного управління та оптимізаційних рішень, що забезпечать безперебійні процеси планування, контролю та регулювання потоків [1].

Під час дослідження міжнародних ринків підприємства можуть також зазнавати труднощів зі збиранням інформації, причому часто методи підготовки даних для маркетингових досліджень, які довели ефективність у материнській країні, виявляються зовсім не ефективними для зарубіжних. У ході збирання необхідної інформації підприємство може зіштовхнутися з ситуацією, коли необхідна інформація про товари, потенційних споживачів і конкурентів взагалі відсутня.

Подібна ситуація є характерною для багатьох країн, що розвиваються, «нових індустріальних країн» (НІК: низка країн Азії та Америки, які характеризуються високими темпами економічного зростання). Основним завданням цифрового маркетингу в міжнародній бізнес-діяльності вітчизняних підприємств стало створення інформаційно-аналітичної системи, що дозволить швидко та якісно здійснювати аналітичне дослідження, використовувати інформаційні технології при аналізі бізнес-процесів вітчизняних підприємств на міжнародних ринках, оцінювати їх маркетингову привабливість на нових ринках продажів [8].

В останні роки з'явилося нове поняття “управління досвідом” покупця, яке ґрунтується на зацікавленості в будь-якій взаємодії з покупцем, а не лише у формалізованих системах управління клієнтською базою. Воно стосується сприйняття підприємством цінності самого покупця [4]. У період зниження платоспроможності покупець втрачає лояльність до брендів і з легкістю готовий змінити одну торгову мережу на іншу, якщо йому запропонують вигідніші

умови. Тому торговці мають бути в курсі купівельних переваг свого цільового сегменту споживачів і відповідати їм.

Таким чином, часткові показники характеризують основні елементи, які визначають рівень торговельного обслуговування. Інформаційною базою для розрахунку цих показників можуть слугувати оперативні дані, отримані шляхом проведення спеціальних вибірових обстежень роботи торговельного підприємства [14]

Необхідною умовою для підвищення конкурентного статусу підприємства торгівлі є лояльність покупців. Уявлення покупців про якісне обслуговування базується на розумінні їх потреб, оптимальній атмосфері, вдалій викладці товару та послугах через Інтернет [14].

На конкурентоспроможність підприємницьких структур впливає дві групи факторів. Першу репрезентують фактори, від яких лінійно залежать значення показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємницьких структур. До другої групи належать фактори, які мають опосередкований вплив на значення показників конкурентоспроможності [24].

Отже, визначимо наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку: формування раціональної стратегії управління фінансовою структурою капіталу, застосування інновацій в сфері послуг та управління, постійне оновлення програм лояльності та акційних пропозицій для клієнтів, розробка ефективного маркетингу для стимулювання продаж та концепції розвитку і мотивації персоналу. Дані заходи допоможуть компанії забезпечити лідерство на конкурентному ринку

2.2. Напрями удосконалення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «МЕТРО КЕШ УНД КЕРІ Україна»

Для підвищення лояльності покупців в ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" пропонується випустити чотири види дисконтних карт, у тому числі "соціальні", що розповсюджуються серед пенсіонерів та інвалідів. Запровадити систему накопичувальних купонів. Забезпечити випуск щотижневого інформаційного листка "Metro Times".

Основні маркетингові інновації в ТОВ "Метро Кеш енд Керрі": - Процес продажу в ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" є більш особистим.

Електронний маркетинг – це особлива форма прямого маркетингу, здійснюється за допомогою електронних інформаційних засобів. Включає в себе: продаж товарів по телефону; продаж товарів по електронних каналах; продаж в електронному магазині та ін. Продаж товарів по телефону здійснюється за допомогою активних вихідних дзвінків і подальшої усній презентацією товару. Таким чином, здійснюється, наприклад, торгівля з доставкою товару додому або в офіс. Оплата товарів проводиться вдома, після того, як покупець їх перевірить за якістю і вазі.

Цінова політика ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" така, що доставка здійснюється оплатою клієнта. Замовлення здійснюється по телефону, для чого ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" періодично проводить рекламні кампанії - наприклад, методом "директ мейл". У разі згоди покупця товар може бути доставлений йому додому чи замовлення для нього залишений в магазині.

Торгівля по електронних каналах має кілька різновидів, але здійснюється в ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" з використанням комп'ютерної мережі. Сюди відноситься продаж через інтернет і електронну пошту. Організація торгівлі по електронних каналах принципово не відрізняється від продажу по телефону (з точки зору постачання товару та отримання за нього грошей). Відмінність полягає в тому, що продаж по телефону – це активні дзвінки з живою мовою продавця, а торгівля по електронних каналах (комп'ютерним мережам) –

розміщення інформації про товарну пропозицію і очікування вхідних пасивних дзвінків або письмових пропозицій від покупця.

Останнім часом фахівцями розглядається можливість створення «дигітальних» грошей, що розміщуються в інтернеті, що прискорить взаєморозрахунки покупця і продавця.

Перспективою для майбутньої торгівлі в ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" є ідея створення електронного магазину-складу. При цьому відбір товару пропонується робити не в торговому залі, а в спеціальній кімнаті, де встановлено комп'ютер. Програма комп'ютера дозволяє з усіх боків оглянути товар, і, в разі його вибору, досить натиснути на кнопку і товар автоматично переміщається зі складу до покупця. За такою схемою товар можна обрати й з допомогою домашнього комп'ютера.

Розміщення товарів у мережі ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" включає спеціальні прилавки: кінцеві стійки (з торців проходу), рекламні прилавки й стелажі, що окремо стоять (виставляються нові та цікаві товари, манекени), звичайні прилавки (розміщується весь асортимент пропонованих товарів), стіни (високі стелажі з безліччю полиць). Усередині добре організована виставка товарів. Споживач може взяти товар у руки, подивитися.

Основне завдання ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" - забезпечити можливість покупки будь-якого товару при відповідній якості торговельного обслуговування. Пропонований же набір послуг - це один з основних засобів, зробити свій магазин відмінним від інших. Так, наприклад, можна запропоновані такі види послуг своїм відвідувачам: безкоштовна видача "картки клієнта", за допомогою якої можна розплачуватися за проведені покупки; безкоштовна доставка товару, починаючи з вартості від 1000 грн за товар; обмін товару; лотереї та розіграші; зони відпочинку та ін.

ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" можна запропонувати такі послуги, як: ремонт годинників, зміна і підзарядка батарей; дитячі ігрові кімнати; кімнати для грудних немовлят; фотопослуги; безкоштовний виклик таксі.

Для ТОВ "Метро Кеш енд Керрі", як великого підприємства торгівлі, з великою розмаїтістю товарів – від шпильок до холодильників, дисконтна система важко реалізованих, так як нереально робити знижки на кожну покупку. Більше підходить у цьому випадку – бонусна система. Незалежно від того, яка система лояльності обрана для підприємства, головне – щоб вона мала більше привабливі умови знижок для покупців і була конкурентоспроможна [22].

Середній чек можна розглядати як універсальний показник задоволеності покупців в ТОВ "Метро Кеш енд Керрі". Негативна динаміка середнього чеку говорить про те, що за одне відвідування люди стали купувати менше товарів або перемкнулися на дешевший товар. Зменшення числа товарів у чеку може бути пов'язане з ціноутворенням, або ціноутворенням конкурентів, тому необхідно регулярно моніторити товари, що дають максимальний товарообіг в основних категоріях. Спочатку низький середній чек, крім вищесказаного, може бути викликаний відсутністю в асортименті (або в наявності) необхідних товарів, невдалим зонуванням магазину і хаотичною викладкою.

ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" необхідно приймати кардинальні рішення, якщо: у середньому чеку не більше 3-4 товарів; частка чеків з 1-3 покупками наближається до 50%; приріст товарообігу виявився менше рівня інфляції; - покупці дуже швидко залишають торговий зал, а в деякі його частини просто не заходять. Фактори, що впливають на величину середнього чека: акції, знижки та розпродажі, ціни, асортимент, викладка, комунікації.

Організація та проведення акцій в ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" істотним чином впливає на величину середнього чека, оскільки стимулює вчинення незапланованих покупок. Щоб збільшити середній чек за рахунок заходів щодо стимулювання збуту, ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" необхідно визначити акційний асортимент, домовитися з постачальниками про надання знижки на період акції та забезпеченні товаром в потрібних обсягах, виділити місця в магазині для додаткової викладки акційного товару, позначити їх плакатом, спецценніком.

ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" необхідно провести АВС-аналіз та промоніторити ціни на товари у локальних конкурентів. Останнім часом особливо актуально наявність в асортименті ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" соціально значимих товарів. Список таких товарів повинен бути визначений і позначений у торговому залі ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" спеціальним значком.

Асортиментну пропозицію з одного боку має бути повним, а з іншого - орієнтованим на цільову аудиторію. Тобто, якщо в магазині є широкий вибір алкоголю, але з якихось причин не продається охолоджене м'ясо, фарш, або фрукти-овочі, то розраховувати на істотний приріст середнього чека не доводиться. Частка викладки продукції в ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" повинна бути прямо пропорційна її частці в товарообігу категорії. Крім цього має бути виразна і інтуїтивно зрозуміла покупцеві концепція викладення.

До викладення товарів відносять такий важливий момент управління продажами як постійна наявність усього асортименту на полицях. Це означає, що весь товар асортиментної матриці повинен постійно знаходитися на певному, відведеному тільки йому місці в торговому залі. Товарний запас ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" повинен постійно поповнюватися і обертатися. Не повинно бути "білих плям" в викладенні - покупець цього не любить. Кожен товар на полиці обов'язково повинен бути забезпечений легко читаємий цінником з актуальною ціною. Наявність цінника у кожного фейса одного і того ж товару необов'язково.

Під комунікаціями в широкому сенсі розуміється комплекс чинників, що формують у покупців думку про ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" - це і вивіска, і оформлення вітрин та вхідної групи, зручна навігація, розташування відділів в магазині і товарів всередині відділу, це цінники і спеціальні цінники для акційних товарів, це листівки / каталог з акційними товарами як на вході в торговий зал, так і на виході після розрахунку на касовому вузлі.

Сюди ж відноситься і наявність / відсутність поширення рекламних листівок по поштових скриньках, присутність ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" в рекламному полі: ЗМІ, білборди і т.д. Доцільність того чи іншого виду рекламної присутності визначається можливістю "відбити" вкладення в рекламу (своїми

силами або за рахунок постачальників - це питання організації процесу), тобто в кінцевому рахунку – розміром ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" та можливістю її впливу на постачальників.

Щоденна цілеспрямована і скоординована робота співробітників ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" на всіх рівнях здатна привести до серйозного зростання середнього чека на довготривалій основі. У більшості випадків при цьому потрібно (а в інших – бажано) підвищення кваліфікації персоналу, як комерційного департаменту, так і департаменту продажів.

У результаті в ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" відбудеться збільшення товарообігу за рахунок: зростання кількості покупок в чеку; зниження частки дрібних чеків і збільшення частки середніх; зростання числа незапланованих покупок[6].

ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" не розпочинають виробництво, поки не переконаються, що зможуть продати свою продукцію. Якщо на їхню продукцію немає попиту, немає і сенсу її випускати. Що потрібно людям? Про це можна дізнатися, тільки вивчивши ринок. Для цього ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" потрібен час і гроші, але кілька тисяч доларів на вивчення ринку стократно окупляться в майбутньому [20].

Отже, введення інновацій маркетингу в ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" переїважну більшість залежить від ринків, на яких працює компанія, і чимало важливим є як людина поведе себе в спірній ситуації.

Висновки до розділу 2

Визначено, що позиція підприємства на обраному ринку є стійкою, що зумовлено наявністю значних конкурентних переваг ТОВ «Метро Кеш енд Кері». Таким чином, можна стверджувати, що переважна більшість зовнішніх факторів позитивно впливає на діяльність ТОВ «Метро Кеш енд Кері». ТОВ «Метро Кеш енд Кері» має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції. Засобами конкурентної боротьби між діючими торговельними підприємствами, як показало дослідження, є рівень сервісу, асортимент товарів, ціни.

Доведено, що основними чинниками формування конкурентної переваги стають комерційна та інноваційна діяльність підприємства ТОВ «Метро Кеш енд Кері» у виробничому й управлінському процесах. Конкурентну перевагу можна визначити як високу компетентність підприємства ТОВ «Метро Кеш енд Кері» у галузі торгівлі, яка дає найкращі можливості долати сили конкуренції, залучати споживачів, зберігати свій імідж [27].

Аналіз діяльності компанії ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" сприяє розвитку оптимальної інфраструктури торговельного сектору, створює нові стабільні робочі місця і вносить істотний внесок в освіту та навчання. Для залучення покупців широко використовуються різні заходи по стимулюванню збуту. ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" пропонуючи професійні рішення за оптовими цінами. Кожен магазин сконструйований так, щоб максимально відповідати вимогам клієнтів. "Метро" пропонує оптові ціни, які залишають значний запас для формування роздрібної ціни; знайти все в одному місці замість того, щоб розїжджати в пошуках товарів по різних магазинах і складах.

Визначено, що лідери ростуть швидше за всіх інших груп, як в цілому, так і за рахунок кожного окремого фактора – потенціалу активів, злиття і поглинань і збільшення ринкової частки. Введення інновацій маркетингу в ТОВ "Метро Кеш енд Керрі" багато в чому залежить від ринків, на яких працює компанія, і чимало важливим є як людина поведе себе в спірній ситуації [26].

ВИСНОВКИ

Для підприємства, що планує здійснювати інноваційну діяльність, дуже важливо обрати напрямок інноваційного розвитку. Напрямок інноваційного розвитку підприємства – визначений шлях або рух, що базується на впровадженні і реалізації інновацій, які зумовлюють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для його прогресивного розвитку.

Але не зовсім коректно надавати визначення напрямку через рух, тому що це показник, за яким можна рухатися. Тому було запропоновано під напрямком інноваційного розвитку торговельного підприємства розуміти вектор, що вказує стратегічну спрямованість, строк реалізації, сферу використання та спонукальні мотиви, рух, за яким торговельне підприємство прийде до якісно й кількісно кращого стану з урахуванням досягнення поставленої мети. Тобто при переході підприємства з фактичного стану в бажаний можуть використовуватися різні шляхи, тому важливо обрати єдиний ефективний, який і буде правильним, напрямком інноваційного розвитку.

Також не менш важливим показником залишається стратегічна конкурентоспроможність, яка розглядається як складова та результат процесу стратегічного управління підприємством, що є найбільш адекватною сучасному стану конкуренції стратегією інноваційного розвитку підприємства за умов конкурентного середовища [27].

При реалізації стратегій ТОВ «Метро Кеш енд Кері», як і будь-яким іншим суб'єктом господарювання, повинні виконуватися базові вимоги, що стосуються технології стратегічного управління.

На основі проведеного дослідження було досліджено особливості та види інноваційних стратегій підприємства, проаналізувати внутрішньо-економічну діяльність компанії та досвід у виборі стратегії інноваційного розвитку та конкурентоспроможність на ринку України, досліджено проблеми та перспективи інноваційного розвитку та оцінено інвестиційне середовище

підприємства, виділено можливі шляхи вдосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства.

ТОВ «Метро Кеш енд Кері» має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції. Засобами конкурентної боротьби між діючими торговельними підприємствами, як показало дослідження, є рівень сервісу, асортимент товарів, ціни. Основними чинниками формування конкурентної переваги стають комерційна та інноваційна діяльність підприємства ТОВ «Метро Кеш енд Кері» у виробничому й управлінському процесах. Отже, конкурентну перевагу можна визначити як високу компетентність підприємства ТОВ «Метро Кеш енд Кері» у галузі торгівлі, яка дає найкращі можливості долати сили конкуренції, залучати споживачів, зберігати свій імідж.

Перспективним подальшим дослідженням у цьому напрямі є розробка методики оцінки ефективності обраного напрямку інноваційного розвитку торговельного підприємства.

СПОСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Л. А., Кос І. О. Особливості логістичних процесів торговельних мереж в Україні: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (Київ. 34 квітня 2020 р.) URL:https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35320/WORLD_20-1.pdf?sequence=1 (дата звернення 10.01.23).
2. Види інноваційних стратегій та їх співвідношення. URL: <https://studfile.net/preview/9977097/page:15/> (дата звернення 10.01.23)
3. Виявлення пріоритетних конкурентів і визначення сили їх позиції / Бізнеспортал Луцька. URL: http://toplutsk.com/articles-aricle_4_92.html (дата звернення 10.01.23).
4. Голошубова Н. О., Кавун О. О., Торопков В. М. та ін. Підприємницькі мережі в торгівлі: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 344 с.
5. Диха М.В. Інвестиційно-інноваційна стратегія як взаємоузгоджена система розвитку економіки країни. Інноваційна економіка. 2013. № 1. URL:http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2435/1/inek_2013_1_9.pdf (дата звернення 10.01.23).
6. Збільшення середнього чека, як запорука маркетингового зростання ТОВ "Метро Кеш енд Керрі". URL:<https://trade.bobrodobro.ru/60234> (дата звернення 10.01.23).
7. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України/ Юринець З.В./ Дисертація на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук. Львів, 2016. URL: https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/dis_yurynets.pdf (дата звернення 10.01.23).
8. Ковальчук С. В., Ковінько О. М., Лісовський І.В.. Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес діяльності підприємств. Маркетинг і цифрові технології. 2018. Т. 2. № 1. С. 55-73. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/28> (дата звернення 10.01.23).

9. Константиновський Л.Л. Підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери-фудрітейлу». Пояснювальна записка до дипломної роботи. Харків, 2020. URL: <http://repository.hneu.edu.ua> (дата звернення 10.01.23).
10. Левицька І. В. Сучасний стан готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах пандемії коронавірусу /Сучасна наука: проблеми, перспективи, інновації: Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів, практичних працівників, молодих учених та студентів (м. Вінниця, 11-12 листопада 2020 р.). Вінниця: Вінн. кооперативний ін-т, 2020. С. 222-225. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=25608.pdf> (дата звернення 10.01.23).
11. МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ – Ваш професійний партнер. URL: <http://www.metro.ua/public/ua> (дата звернення 10.01.23).
12. МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ. URL: <http://www.discount.ua/full-new-1365.html>(Дата звернення 10.01.23).
13. Мітяєва Т. Л., Скліфос Ю.Ю. Оптимізація стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 11. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6701> (дата звернення 10.01.23).
14. Остафійчук М. М. Підвищення якості обслуговування покупців підприємствах роздрібної торгівлі. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 19 лютого 2021 р.): тези доповідей. Львів: Львів.торг.-екон. ун-т, 2021. 344с.URL:http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/News/Nauka/2021/03/2021.03.05_NewsZBIRNIK_1.pdf#page=312 (дата звернення 10.01.23).
15. Хваль Ю.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та пошук шляхів її зростання. Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1801> (дата звернення 10.01.23).
16. Пиртко М.С. Сучасні тренди у сфері забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. 2017 URL:<https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17711/1/korp-171-173.pdf> (дата звернення 10.01.23).

17. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В.. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Науково-практичний журнал «Економічні студії». 2020. № 1 (27). С. 147-148.
18. Про компанію АТ «Фоззі Груп» // Офіційний веб-ресурс АТ «Фоззі Груп». URL:https://fuzzy.ua/ru/other_businesses/ne/ (дата звернення 10.01.23)
19. Про компанію «METRO Кеш енд Кері Україна». URL: <https://www.metro.ua/about-metro> (дата звернення 10.01.23).
20. Про компанію. "METRO Cash and Carry" Україна. URL: https://trademaster.ua/company/metro-cash-and-carry-ukraine/page/o_kompanii/0 (дата звернення 10.01.23).
21. Про компанію ТОВ «АТБ-Маркет». Офіційний веб-ресурс ТОВ «АТБ-Маркет». URL:<https://www.atbmarket.com/about/o-kompanii> (дата звернення 10.01.23).
22. Рекомендації щодо введення маркетингових інновацій в ТОВ "Метро Кеш енд Керрі". URL: <https://trade.bobrodobro.ru/60235> (дата звернення 10.01.23).
23. Рошка М.С., Веремейчик О.Ф. Інноваційний розвиток торговельного підприємства: поняття та вибір напрямку. Європейський вектор економічного розвитку. 2010. № 2(9). С. 221. URL:https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/Full_issues/Issues/2_9_2010.pdf#page=183 (дата звернення 10.01.23).
24. Русин-Гриник Р.Р. Аналізування факторів, які впливають на результативність управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2017. Т. 22. Вип.12(65) С.123-126.
25. Смирнов Є.М. Визначення та класифікація основних видів конкурентоспроможності підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 36. наук. пр. 2010. Вип. 2 (9) URL:https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/Full_issues/Issues/2_9_2010.pdf#page=183 (дата звернення 10.01.23).
26. Стратегія і тактика успішного маркетингу на прикладі "Метро Кеш енд Керрі": Висновки. URL:<https://trade.bobrodobro.ru/60235> (дата звернення 10.01.23).

27. Сутність забезпечення конкурентних переваг підприємства на прикладі тов "Метро Кеш енд Кері Україна". URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/download/125/107> (дата звернення 10.01.23).

28. Трансформація бізнес-майндсету. KPMG Review Magazine 1/2018. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2018/09/kpmg-review-magazine-1-2018.pdf> (Дата звернення 10.01.23).





PESTLE аналіз ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” [9]

<i>Фактор</i>	<i>Стан фактору</i>	<i>Ступінь впливу на галузь</i>	<i>Ступінь впливу на підприємство</i>	<i>Характер впливу</i>	<i>Ступінь впливу</i>
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори					
Державна політика підтримки малого бізнесу	Державна політика підтримки малого бізнесу надає позитивний вплив на формування клієнтської бази METRO, яка складається в основному з дрібнооптових покупців	2	2	+	4
Політика держави щодо ліквідації ринків	Державна стратегія планомірної ліквідації оптових і роздрібних ринків під відкритим небом направить більше покупців в торгові центри, подібні METRO	2	2	+	4
Співпраця з держ. органами	Співпраця компанії з державними органами щодо чесного митного контролю	1	2	+	3
Разом за політичними факторами					11
Економічні фактори					
Зменшення рівня інфляції	У 2018р. порівняно з 2017р. становив 112,2%	2	2	+	4
Введення податкових канікул для нового малого бізнесу	Проведення податкових канікул для малого бізнесу	1	2	+	2
Курс іноземних валют	Стабілізація курсів долара США та Євро	2	2	+	4
Зростання споживчих цін	У 2018р. Зросли на 9,8%	2	1	-	-2

Високі затрати на вихід на нові території	Високі витрати виходу на нові територіальні ринки (будівництво, обладнання, набір та навчання персоналу)	2	2	–	–2
Разом за економічними факторами					6
Соціальні фактори					
Збільшення споживання	Загальна тенденція підвищення споживання	2	2	+	4
1	2	3	4	5	6
Імідж компанії	МЕТРО в Україні стало маркою, що асоціюється з престижем, якістю. Імідж знаходиться на висоті і має тенденцію до подальшого зростання	0	2	+	2
Соціальна відповідальність	Високі вимоги до корпоративної соціальної відповідальності з боку суспільства.	1	2	+	2
Разом за соціальними факторами					8
Техніко–технологічні фактори					
Інтернет	Розгорнута інформація на інтернет–сайті компанії дозволяє потенційним і реальним покупцям бути в курсі всіх новин	2	2	+	4
Конкурентні технології	Довідкова служба, попереднє замовлення і доставка, система знижок, проекти співпраці, спеціальні пропозиції	1	2	+	2
Новітнє ПЗ	Нові програмні продукти для управління ланцюжками поставок взаємовідносинами з клієнтами	1	2	+	2
Разом за техніко–технологічними факторами					8
Правові фактори					

Введення паралельного імпорту	Прийняття законопроекту №4614 дозволить закупати товари без участі посередників, що призведе до зниження затрат на закупівлю	2	2	+	4
1	2	3	4	5	6
Збільшення мінімальної з./п.	Збільшення витрат на утримання персоналу.	2	2	-	-2
Зменшення ставки на еквайринг	Прийняття законопроекту №4178 від 01.10.2020 дозволить зменшити навантаження на підприємство під час здійснення операцій за допомогою платіжних карток.	1	1	+	2
Разом за правовими факторами					8
Екологічні фактори					
Утилізація бракованої продукції	Збільшення вартості послуг утилізації товарів	1	1	-	-2
Разом за екологічними факторами					-2