

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі»
(за матеріалами ТОВ «ТРИАН ГРУП», м.Київ)

Студента 2м курсу 6 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Губич
Юлії Петрівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі»
(за матеріалами ТОВ «ТРИАН ГРУП», м.Київ)

Студента 2м курсу 6 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Губич
Юлії Петрівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2018

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі»

Структура роботи. Робота викладена на 53 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 24 таблиці та 7 рисунків; 9 додатків, список використаних джерел нараховує 51 джерело (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами ТОВ «ТРИАН ГРУП» (м. Київ).

Предметом дослідження роботи є теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможності підприємстві ТОВ «ТРИАН ГРУП».

Метою дослідження є роботи є обґрунтування теоретичних положень, також розробка управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТРИАН ГРУП».

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

- розглянути сутність поняття «конкурентоспроможність» та складові конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- дослідити та систематизувати основні методи оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- розглянути та проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «ТРИАН ГРУП»;
- оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «ТРИАН ГРУП»;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТРИАН ГРУП» на основі SWOT-аналізу;
- спрогнозувати ефективність запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТРИАН ГРУП».

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «ТРИАН ГРУП».

Рік виконання роботи 2017-2018 рр.

Рік захисту роботи — 2018.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі»

(за матеріалами ТОВ «ТРИАН ГРУП», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу управління конкурентоспроможністю на підприємстві торгівлі. Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних засад механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі, а саме в частині основних елементів даного механізму.

Досліджено динаміку основних фінансових показників діяльності підприємства протягом 2015 – 2018 років, а також проведено порівняльний аналіз з підприємствами-конкурентами з метою розробки управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності на аналізованому підприємстві, проведено оцінку ефективності запровадження змін щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства оптової торгівлі.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Managing the competitiveness of the trade enterprise»

(based on materials LLC «TRIAN GROUP», Kyiv)

Final qualifying paper deals with the management of the competitiveness in trade. The scientific novelty of the paper is to for the further development of theoretical and methodological foundations of the mechanism of ensuring the competitiveness of the trade enterprise, in terms of the main elements of this mechanism.

The dynamics of the main indicators of the company for 2014 – 2017 years has been researched, as well as comparative analysis with the enterprises-competitors in order to develop management decisions on increasing the competitiveness of the analyzed enterprise, an assessment of the effectiveness of introducing changes to the competitiveness of the wholesale trade enterprise.

Keywords: competitiveness, management of the competitiveness in trade, the mechanism of managing the competitiveness, increasing of enterprise's competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ...	6
1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства торгівлі.....	6
1.2. Методичний інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі.....	9
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТРИАН ГРУП»	12
2.1. Аналіз конкурентного середовища.....	12
2.2. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Тріан Груп».....	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРИАН ГРУП»	33
3.1. Обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	33
3.2. Ефективність реалізації заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Сучасний стан роздрібно-оптової торівлі характеризується постійною мінливістю зовнішнього середовища, наявністю великої кількості підприємств-конкурентів, які пропонують аналогічні послуги чи товари, підвищенням вимог споживачів на ринку. В зв'язку з цим кожне підприємство повинно володіти унікальними конкурентними перевагами для того, щоб мати можливість не лише функціонувати в ринковому середовищі, а й отримувати прибуток та розширювати господарську діяльність. Задля цього перед менеджментом постає необхідність ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства. У цьому і полягає **актуальність даної випускної кваліфікаційної роботи**.

Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю досліджувало багато вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: Ансофф І., Котлер Ф., Портер М.Е., Шумпетер Й., Азоев Г.Л., Фатхутдинов Р.А., Воронкова А.Е., Акімова І.М., Сіваченко І.Ю. та інші.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, а також розробка управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Тріан Груп».

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення *таких завдань*:

- розглянути сутність поняття «конкурентоспроможність» та складові конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- дослідити та систематизувати основні методи оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- розглянути та проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «Тріан Груп»;
- оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Тріан Груп»;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Тріан Груп» на основі SWOT-аналізу;

– спрогнозувати ефективність запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Тріан Груп».

Об'єктом дослідження виступає конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Тріан Груп».

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємстві ТОВ «Тріан Груп».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тріан Груп» займається оптовою торгівлею свіжими овочами та фруктами у м. Києві. Підприємство має власний склад у Деснянському районі м. Києва. Загальна площа складських приміщень – 1500 кв.м.

Місцезнаходження юридичної особи: 02090, м. Київ, вул. Лісовий проспект, 35, кв. 70.

Основний вид діяльності за КВЕД-2010: 46.31 Оптова торгівля свіжими фруктами та овочами.

Методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є основні положення економічної теорії, методи наукового пізнання, методи фінансового аналізу, зокрема метод відносних величин (розрахунок коефіцієнтів рентабельності, ліквідності та показників фінансової стійкості), метод порівняння (зіставлення економічних показників господарської діяльності поточного періоду з іншими періодами), структурно-логічний метод, методи оцінки конкурентоспроможності (метод SWOT-аналізу, метод «профілів», модель Портера) тощо.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні документи, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, форми №1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан), форми №2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід), емпіричні дані наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних економістів, матеріали наукових конференцій, семінарів, наукові публікації. Для написання роботи використовувалася спеціальна література по організації та управлінню підприємством, стратегічного планування та управління, економіці: підручники, навчальні

посібники, довідкова інформація, а також інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Internet.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних засад механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі, в частині основних елементів даного механізму.

Результати роботи апробовані у збірнику статей «Управління та адміністрування» КНТЕУ 2018 р. за темою «Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі» (дод. Н).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 53 сторінки, в т.ч. 24 таблиці, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 51 найменування, викладених на 6 сторінках. Робота містить 9 додатків, викладених на 13 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства торгівлі

В умовах ринкової конкуренції управління конкурентоспроможністю є невід'ємною складовою менеджменту підприємства.

На думку Мазаракі А. А., можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності [21, с.67].

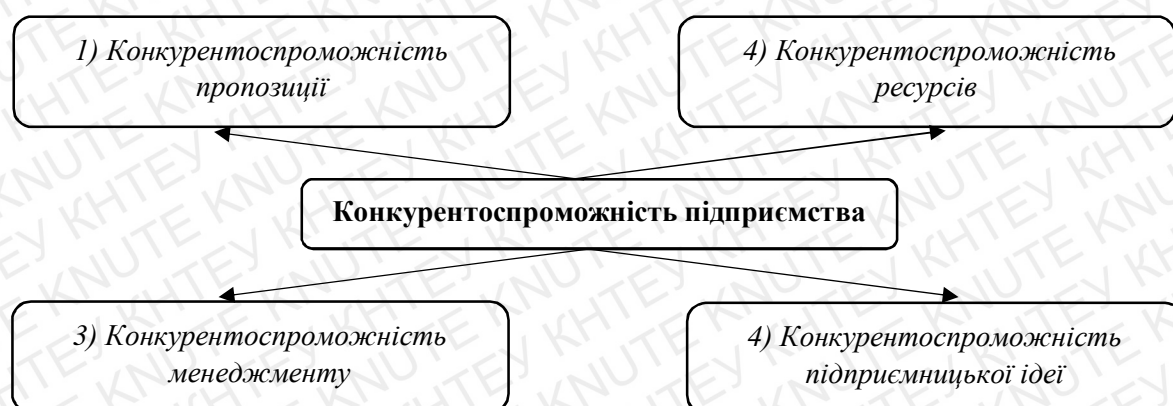
Поняття конкурентоспроможності було введено Портером М.Е. в своїй праці «Стратегія конкуренції», в якій він розглядає дану категорію як сукупність певних конкурентних переваг об'єкта серед аналогічних на ринку [49. с.40].

Розглянуті Портером М. Е. теоретичні аспекти конкурентоспроможності були розвинуті у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Тому, на сьогоднішній день існує дуже багато підходів та трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства». Щоб знайти найбільш повне та універсальне визначення даного поняття, автором було зібрано та систематизовано найбільш поширені тлумачення категорій «конкурентоспроможність» і «конкурентоспроможність підприємства» (дод. Г).

Проаналізувавши визначення конкурентоспроможності різних авторів, можна сказати, що існує досить велика кількість трактувань цього поняття. Так, деякі вчені ототожнюють поняття «конкурентоспроможності підприємства» з поняттям «конкурентоспроможності продукції», що є неправильним. Частина визначень не враховують потенційних можливостей підприємства, які можуть створювати додаткові конкурентні переваги у майбутньому.

Для більш повного розкриття сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» введемо власне визначення на основі вищенаведених трактувань різних авторів: конкурентоспроможність підприємства – це можливість підприємства використовувати свою сильні сторони (конкурентні переваги) для досягнення конкурентної позиції на ринку, вміння вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та змінювати параметри своєї діяльності для підтримання вже існуючих та створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей.

Конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна характеристика, що складається з певних складових (рис. 1.1). Виділяють чотири складові конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність пропозиції, конкурентоспроможність ресурсів, конкурентоспроможність менеджменту та конкурентоспроможність підприємницької ідеї [52, с.86].



*Рис. 1.1. Складові конкурентоспроможності підприємства**

**Розроблено автором на основі [50, с.87]*

Перечислені вище складові є унікальними для кожного торговельного підприємства. Правильне співвідношення цих складових між собою і визначає конкурентоспроможність підприємницької ідеї [25].

Механізм забезпечення конкурентоспроможності – це комплекс заходів щодо використання конкурентних переваг в процесі охоплення ринку споживачів з метою максимізації прибутку підприємства та мінімізації витрат.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства являється одним із підсистем загального господарського механізму управління підприємством [39]. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства направлений на чотири основні підсистеми діяльності торговельного підприємства: кадрову, товарну, організаційну, матеріально-технічну (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі*

**Розроблено автором на основі джерел [3, 7, 10, 14, 29, 35, 36, 38, 40]*

Головною метою функціонування *кадрової підсистеми* є формування конкурентоспроможності торговельного підприємства за рахунок створення таких умов, які б могли забезпечити ефективне використання матеріальних, товарних, організаційних та управлінських конкурентних переваг.

Матеріально-технічна підсистема є відображенням забезпечення персоналу підприємства засобами та предметами праці відповідно до потреби фондозабезпеченості з метою виконання плану товарообороту [37, с.62]. Розвиток матеріально-технічної підсистеми передбачає зростання вартості основних засобів, оптимізацію їх технологічної структури, підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства, формування власного капіталу для покриття необоротних активів.

Товарна підсистема знаходиться під впливом кадрової і виступає предметом праці. В свою чергу кадрова підсистема використовує засоби праці, що являються елементом матеріально-технічної підсистеми, для виконання функції реалізації товарів кінцевому споживачу.

Організаційна підсистема відображає те, наскільки ефективно і правильно були застосовані методи управління товарною підсистемою, якісне та продуктивне використання кадрової підсистеми, ступінь забезпеченості матеріально-технічної підсистеми.

Таким чином, кожна із вищенаведених підсистем містить окремі цільові параметри, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства та які єдиний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Методичний інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі

В рамках загального управління підприємством одним із важливих елементів є якісне управління конкурентоспроможністю підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних та слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг [1, с.29].

Модель управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе безпосередньо попередню оцінку конкурентоспроможності підприємства та сам процес управління конкурентоспроможністю (дод. Д). Процес оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає розроблення системи оціночних показників. Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства можна поділити на 4 блоки (дод. Е).

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна розділити на чотири групи: матричні, індексні, аналітичні та графічні (табл. 1.1) [51, с.314].

Таблиця 1.1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства*

№	Назва групи	Назва методу
1	Матричні	1. Матриця «Бостонської консалтингової групи». 2. Матриця І. Ансоффа. 3. Матриця McKinsey. 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 5. Матриця А. Томпсона – А. Дж. Стрикленда. 6. Матриця Хофера – Шендлера.
2	Індексні	1. Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі. 4. Метод інтегральної оцінки. 5. Метод бенчмаркінгу.
3	Графічні	1. Багатокутник конкурентоспроможності. 2. Радар конкурентоспроможності. 3. Метод «профілів».
4	Аналітичні	1. Метод різниць. 2. Метод рангів. 3. Метод балів. 4. Методи експертної оцінки. 5. Системи диференціальних рівнянь.

**Розроблено автором на основі джерел [5, 9, 17, 26, 42, 43]*

Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені у дод. К. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства варто застосовувати декілька методів, які доповнюватимуть один одного та, у результаті, дозволять отримати більш повне уявлення про

конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, можна виокремити комплекс таких методів:

1) Модель Портера – полягає в аналізі ринкового середовища на основі п'яти конкурентних сил: продукти-замінники, конкуренція в галузі, потенційні конкуренти, вплив споживачів та вплив постачальників.

2) Метод «профілів». Для оцінки стану підприємства у порівнянні з його конкурентами служить конкурентний профіль. Такий аналіз проводиться за допомогою методів експертної оцінки. Спочатку визначається набір певних критеріїв – ключових факторів успіху в сфері, в якій працює підприємство [20, с. 132]. Далі експерти з даної організації або запрошені фахівці визначають значимість визначених параметрів. Після цього проводиться бальна оцінка визначених критеріїв за заздалегідь складеною шкалою. Всі оцінки інтегруються в одну для отримання конкурентного профілю. Загальна оцінка порівнюється з даними конкуруючої фірми. Кількісна оцінка стану конкурентних позицій компанії розраховується за наступною формулою:

$$P = \sum W_i * X_i, \quad (1.1)$$

де P – загальна інтегральна оцінка конкурентних позицій організації;

W_i – коефіцієнт відносної значимості критерію;

X_i – значення i -ого критерія в балах.

3) Класичний SWOT-аналіз передбачає аналіз сильних і слабких позицій у діяльності підприємства, потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей. За підсумками SWOT-аналізу складається матриця стратегічних заходів [39].

Отже, існує велика кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Потрібно враховувати сферу діяльності підприємства, його розміри, наявність необхідної інформації про підприємство тощо. Щоб максимально точно та якісно оцінити поточний стан конкурентоспроможності компанії, необхідно застосовувати декілька методів комплексно.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТРИАН ГРУП»

2.1. Аналіз конкурентного середовища підприємства

На ринку роздрібної та оптової торгівлі існує тенденція, коли великі торговельні підприємства (гіпермаркети, супермаркети) отримують все більший контроль на ринку. Зокрема, такі підприємства часто заключають прямі договори з виробниками, тим самим обмежуючи користування послугами оптовими посередниками. Це посилює конкуренцію між виробниками та посередниками на ринку оптової торгівлі. Для того, щоб підприємство – оптовий посередник – мало змогу вистояти у цій боротьбі, необхідно постійно проводити аналіз конкурентного середовища. Аналіз конкурентного середовища дозволяє виявити основні тенденції на ринку, головних конкурентів, їх конкурентні переваги, а також виявити можливі загрози з боку макросередовища підприємства.

Аналіз конкурентного середовища найбільш доцільно проводити за моделлю М. Портера (див. дод. Л). М. Портер виділив 5 сил конкурентного середовища: сила конкурентів, товарів-замінників, потенційних конкурентів, споживачі та постачальників [49, с.34]. Розглянемо вплив кожного з факторів на підприємство ТОВ «Тріан Груп» більш детально.

1) Загроза з боку товарів-замінників.

Великі мережі ритейлерів часто відмовляються від послуг оптовиків, а намагаються закуповувати продукцію напряму у виробника. Завдяки цьому підприємства роздрібної торгівлі скорочують логістичні витрати, при цьому не користуючись послугами торгових посередників. У цій ситуації важливість оптових посередників значно знижується.

Однак варто зазначити, що середні та малі підприємства роздрібної торгівлі в основному користуються послугами оптових посередників, адже в них недостатньо складських площ для зберігання продукції. Сюди ж варто віднести

і заклади громадського харчування, що часто закупають товар в оптових постачальників. Не менш важливим є і той факт, що оптові посередники краще здійснюють збутову функцію, ніж безпосередньо виробники, адже вони налагоджують тривалі ділові відносини з клієнтами, мають більш розвинуте транспортне і складське господарство.

2) Загроза внутрішньогалузевої конкуренції.

Рівень конкуренції в сфері оптової торгівлі можна оцінити за такими стандартними параметрами як кількість конкурентів на ринку, темп росту ринку, обмеження в підвищенні цін, рівень диференціації послуг оптових посередників на ринку. Розглянемо кожен параметр більш детально.

Темп зростання ринку. Ринок оптової торгівлі продовольчими товарами в Україні розвивається. Про це свідчить динаміка оптового товарообороту (табл. 2.1) підприємств оптової торгівлі в Україні.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура оптового товарообороту у 2015-2017 рр.*

Показник	Роки			Відхилення	
	2015	2016	2017	абсолютне	відносне, %
Оптовий товарооборот, млн. грн	1244220,8	1555965,7	1908670,6	352704,9	22,7
у тому числі:					
продовольчі товари	224268,9	252771	314047,6	61276,6	24,2
непродовольчі товари	1019951,9	1303194,7	1594623	291428,3	22,4
Питома вага в оптовому товарообороті, %	100	100	100	-	X
у тому числі:					
продовольчі товари	18	16,2	16,5	0,3	X
непродовольчі товари	82	83,8	83,5	-0,3	X
Питома вага продажу товарів вітчизняного виробництва, %	46,9	44,5	43,7	-0,8	X
у тому числі:					
продовольчі товари	75,2	76,4	76,8	0,4	X
непродовольчі товари	40,7	38,3	37,2	-1,1	X

*Розроблено автором на основі даних [30]

З даних табл. 2.1 видно, що у 2017 році порівняно з 2016 обсяг оптового товарообороту зріс на 22,7%, зокрема товарооборот продовольчих товарів – на 24,2%.

Також варто зазначити, що станом на 2017 рік на ринку оптової торгівлі продовольчими товари значну частку займають товари вітчизняного виробництва - 76,8%.

Щодо товарної структури оптового товарообороту, то обсяг товарообороту свіжих овочів та фруктів у 2017 році склав 8966474,7 тис. грн. (0,6% у всьому товарообороті) (дод. К).

Оскільки клієнтами ТОВ «Тріан Груп» являються в основному підприємства роздрібною торгівлі, то доцільним буде проаналізувати темп росту роздрібного товарообороту на ринку рітейлу України (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка та структура роздрібного товарообороту в Україні
у 2015-2017 рр.***

Товарооборот, млн. грн	Роки			Структура, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Усі товари	487558	555975	586330,1	100	100	100
Продовольчі товари – усього	200236	227902	233204,1	41,1	41	39,8
Картопля	727	815	928,1	0,1	0,1	0,2
Свіжі овочі	4935	5365	7208,4	1,1	1	1,2
Свіжі плоди, ягоди, виноград, горіхи	7198	9314	10762,2	1,5	1,7	1,8
Непродовольчі товари	287322	328073	353126	58,9	59	60,2

*Розроблено автором на основі даних [30]

Динаміка роздрібного товарообороту має позитивну тенденцію. У 2017 році приріст товарообороту склав 5,5%. На продовольчі товари припадає майже 40 % всього товарообороту, при цьому частка свіжих овочів та фруктів складає 3,2%. Також варто зазначити, що товарообіг свіжих овочів та фруктів зростає за останні три роки.

Рівень диференціації послуг на ринку. Варто зазначити, що підприємства оптової торгівлі, окрім безпосередньо продажу товарів та їх доставки до клієнта, надають також ряд додаткових послуг. Зокрема, це послуги в підборі постачальників, реклама та інформаційна підтримка, транспортно-експедиційна підтримка, допоміжне післяпродажне обслуговування тощо. В умовах конкуренції наявність додаткових послуг дозволяє завоювати підприємствам кращу позицію на ринку.

Обмеження в підвищенні цін. Особливість у формування цінової стратегії підприємств оптової торгівлі полягає в тому, що вони не можуть в повній мірі самостійно визначати рівень цін на продукцію. Таким чином, оптові посередники обмежені в формування цінової політики на споживчому ринку, адже основою для формування рівня цін на товари слугує рівень цін самого виробника. Отже, при формуванні своєї цінової політики підприємство ТОВ «Тріан Груп» змушене орієнтуватися на цінову політику виробника.

Таким чином, для торгових посередників існують значні обмеження в підвищенні цін, однак таке можливо в рамках покриття власних витрат.

4) *Кількість конкурентів на ринку.* Ринок роздрібної та оптової торгівлі переживав кризу протягом 2013-2016 років у зв'язку з політичними подіями в Україні. Однак протягом 2016-2017 років ситуація стабілізується. Зокрема, кількість підприємств торгівлі у 2017 році починає зростати (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Кількість підприємств оптової та роздрібної торгівлі в Україні за їх розмірами у 2013-2017 рр.*

Роки	Усього, одиниць	У тому числі:			
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
2013	110414	164	3675	106575	93166
2014	93972	126	3004	90842	80028
2015	93643	106	2714	90823	80647
2016	82192	116	2644	79432	69356
2017	90140	130	2849	87161	76664

*Розроблено автором на основі даних [30]

Як видно з табл. 2.3, станом на 2017 рік в Україні налічувалось 90140 одиниць підприємств оптової та роздрібною торгівлі, з них великі підприємства – 130 одиниць, середні – 2849, малі – 87161.

При цьому спостерігається тенденція до зниження кількості підприємств торгівлі з 2013 року по 2016. Це пов'язано, зокрема, з політичними подіями в Україні останніх років. Державна статистика України, починаючи з 2014 року, не враховує дані тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Аналіз конкурентного середовища підприємства передбачає як загальний огляд стану конкуренції на ринку, на якому функціонує дане підприємство, так і аналіз основних конкурентів. Автор за такими критеріями як асортимент, географічне розташування та розмір підприємства виділив три найближчих конкурента ТОВ «Тріан Груп»: компанія «Агрофудс», «Greengrocer» та «Дари природи».

Компанія «Агрофудс» працює на ринку з 2004 року. Основна діяльність компанії - оптовий продаж овочів і фруктів в Києві і в Україні, в основному виробництва аграріїв Іспанії, Греції, Польщі та України. Компанія працює на пряму з виробниками фруктів і овочів в Європейських країнах. Наявність складів овочів і фруктів із забезпеченням автоматичної системи мікроклімату, власної логістики - дає можливість правильного зберігання продукції і забезпечити якісну і швидку доставку в мережі супермаркетів.

Клієнтами компанії являють я основному підприємства роздрібною торгівлі, зокрема: супермаркети «АТБ», «Велика Кишеня», «Комора», ТОВ «Торговий дім «Зміський»» тощо. Асортимент представлений наступними групами товарів: овочі (помідори, огірки, цибуля, капуста, перець, баклажан, картопля, морква буряк); фрукти (яблука, персики, нектарин, сливи, абрикоси, груші); ягоди (клубніка, черешня, кавун, диня); горіхи (грецький горіх).

Компанія «Greengrocer» заснована у 2009 році і спеціалізується на оптових поставках овочевої групи товарів в місті Києві. Основними клієнтами даної

компанії є в основному заклади громадського харчування (ресторани, кафе), а саме «ДольчеВіта», «Гуси-Лебеді», «Пивна бочка», «Рішельє», «Happy Chicken Grill», «Сейф» тощо.

Асортимент цієї компанії представлений наступними групами товарів: овочі (баклажани, кабачки, гриби шампіньйони, капуста, картопля, морква, цибуля, помідори, огірки, перець, редиска, буряк, квасоля, цукіні, часник); фрукти (ананаси, апельсини, банани, грейпфрути, груші, ківі, яблука, лимони, манго, мандарини, лайм, авокадо); зелень (шпинат, цибуля зелена, кріп, петрушка, базилік, кінза, м'ята, салат); ягоди (виноград); горіхи, сухофрукти; мед.

ТОВ «Дари природи» функціонує на ринку з 1993 року. Компанія займається роздрібною та дрібнооптовою торгівлею свіжими та свіжозамороженими овочами та фруктами, медом і соліннями.

Асортимент продукції підприємства є досить широкий, включає не лише вітчизняну продукцію, а й імпорту. Зокрема, продукція компанія представлена свіжими овочами (картопля, капуста, буряк, баклажан, морква, огірок, перець, помідор, цибуля, часник) салатами, зеленню (айсберг, мята, селера, шпинат, щавель, кінза, петрушка, базилік), свіжими фруктами (вітчизняні та імпорتنі), грибами, соліннями, медом, свіжомороженими овочами та фруктами. Основними клієнтами підприємства є роздрібні підприємства торгівлі, кафе, ресторани.

За даними «Національного бізнес-рейтингу», компанія являється лідером у своїй галузі [33]. У компанії є власний сайт, на якому є розміщена основна інформація про підприємство, їх асортимент та прайл-лист.

Отже, за результатами аналізу бачимо, що ринок характеризується високим рівнем конкуренції (див. дод. Л).

3) Загроза з боку нових гравців.

Важливим критерієм можливості входу потенційних конкурентів на ринок торгівлі має значення концентрація на цьому ринку найбільших гравців. У таблиці 2.4 наведено обсяг товарообороту підприємств оптової та роздрібної

торгівлі з розподілом на великі, середні та малі підприємства. На великі підприємства припадає майже 30% усього товарообороту, на підприємства середнього розміру – 50%, малого – 24% (табл. 2.4). Таким чином, можна стверджувати, що об'єм продажів рівномірно розподілений між всіма учасниками. При цьому варто зазначити, що структура обсягу реалізованої продукції підприємств оптової та роздрібною торгівлі України за розміром підприємств практично не змінюється протягом останніх 5 років.

Таблиця 2.4

Обсяг реалізованої продукції підприємств оптової та роздрібною торгівлі України з розподілом на великі, середні та малі у 2013-2017 рр.*

Роки	Усього, млн.грн	У тому числі					
		великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства	
		млн.грн	у % до підсумку	млн.грн	у % до підсумку	млн.грн	у % до підсумку
2013	1612134,4	495334,6	30,7	769240,7	47,7	347559,1	21,6
2014	1629690,6	525075,7	32,2	734940,3	45,1	369674,6	22,7
2015	1953257,7	565038,1	28,9	930846,1	47,7	457373,5	23,4
2016	2385691,5	689681,7	28,9	1123927,8	47,1	572082,0	24,0
2017	2971724,3	873754,8	29,4	1392976,7	46,9	704992,8	23,7

**Розроблено автором на основі даних [30]*

Для входу на ринок підприємствам оптової торгівлі потрібно очікувати, що в середньому інвестиції окупляться за 6-12 місяців роботи.

Зі сторони держави немає значних втручань чи контролю. Діяльність оптових торговців регулюється загальними законами та законодавчими актами, що стосуються ведення підприємницької діяльності (Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України, Закон України «Про підприємництво», Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» тощо).

Таким чином, існує середній рівень загрози входу на ринок нових гравців.

4) Загроза втрати потенційних покупців.

Основними клієнтами продукції, яку реалізує підприємство ТОВ «Тріан Груп», являються підприємства роздрібної мережі (супермаркети, мінімаркети тощо).

Оскільки на ринку оптової торгівлі достатня кількість підприємств, що здатні задовольнити потреби роздрібних торговців, то найбільшою загрозою є те, що клієнти перейдуть до конкурентів. Однак варто зазначити, що для підприємств роздрібної торгівлі дуже важливим фактором являється доступність до каналів розподілу. А отже, підприємства все ж таки вимушені проявляти «лояльність» по відношенню до своїх постачальників.

Для підприємства ТОВ «Тріан Груп» 32% всіх продажів припадають на ТОВ «Еко-маркет». Таким чином даний клієнт є дуже важливим для підприємства, а отже необхідно ретельно відслідковувати ділові відносини з ним.

Враховуючи усі розглянуті фактори (див. дод. Л), для ТОВ «Тріан Груп» існує високий рівень загрози втрати покупців.

5) Загроза нестабільності постачальників.

У сфері оптової торгівлі наявність тривалих та дружніх зв'язків з постачальниками являється значною конкурентною перевагою.

Щодо підприємства ТОВ «Тріан Груп», то у нього є декілька категорій постачальників продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Постачальники продукції ТОВ «Тріан Груп»*

Постачальник	Обсяг поставок, тис. грн	Структура, %
Великі професійні виробники сільськогосподарської продукції	6724,5	23,8
ОРСП «Столичний»	5880,1	20,8
Фермерські та дрібні господарства	5614,6	19,8
Професійні посередники, що займаються імпортом	5387,9	19
Селяни-виробники продукції	3240,3	11,5
Інше	1446,3	5,1
Разом	28293,7	100

*Розраховано автором на основі оборотно-сальдової відомості ТОВ

«Тріан Груп»

Серед основних професійних виробників сільськогосподарської продукції постачальниками є ПАТ «Зміївська овочева фабрика та ТОВ «Грін Тім».

ПАТ «Зміївська овочева фабрика» - один з найбільших виробників тепличної продукції в Україні. Підприємство вирощує до 10 000 тон свіжих овочів в рік на 30 га землі. ТОВ «Тріан Груп» в несезонний період закупляє тепличні помідори та огірки в цього постачальника.

У ТОВ «Грін Тім» підприємства закуповує цибулю, моркву, капусту, буряк, картоплю.

Постачальником фруктів ТОВ «Тріан Груп» являється фермерське господарство «Гадз». Так як у підприємства ТОВ «Тріан Груп» склались довірливі ділові відносини з постачальниками, то загроза нестабільності постачальників є незначною. Також варто зазначити, що у разі необхідності змінити постачальника продукції на ринку існує велика кількість підприємств, що здатні постачати свіжі овочі та фрукти оптовими партіями відповідної якості та ціни.

Узагальнення результатів проведеної оцінки конкурентного середовища за моделлю М. Портера наведено у дод. Л. Отже, на основі проведеного аналізу конкурентного середовища ТОВ «Тріан Груп» можна дійти наступного висноку:

- на ринку оптової торгівлі свіжими овочами та фруктами існує високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції;
- основними конкурентами ТОВ «Тріан Груп» на ринку оптової торгівлі свіжими овочами та фруктами являються наступні підприємства: ТОВ «Агрофудс», ТОВ «Greengrocer» та ТОВ «Дари природи»;
- для торгових посередників існують значні обмеження в підвищенні цін, однак таке можливо в рамках покриття власних витрат;
- існує тенденція, що великі мережі ритейлерів часто відмовляються від послуг оптовиків, а намагаються закуповувати продукцію напряму у виробника задля скорочення логістичних витрат.

2.2. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Тріан Груп»

На підприємстві ТОВ «Тріан Груп» механізм управління конкурентоспроможністю підприємства складається з 4 підсистем (рис. 2.1): управління якістю, управління персоналом, управління логістикою та управління маркетинговою діяльністю.

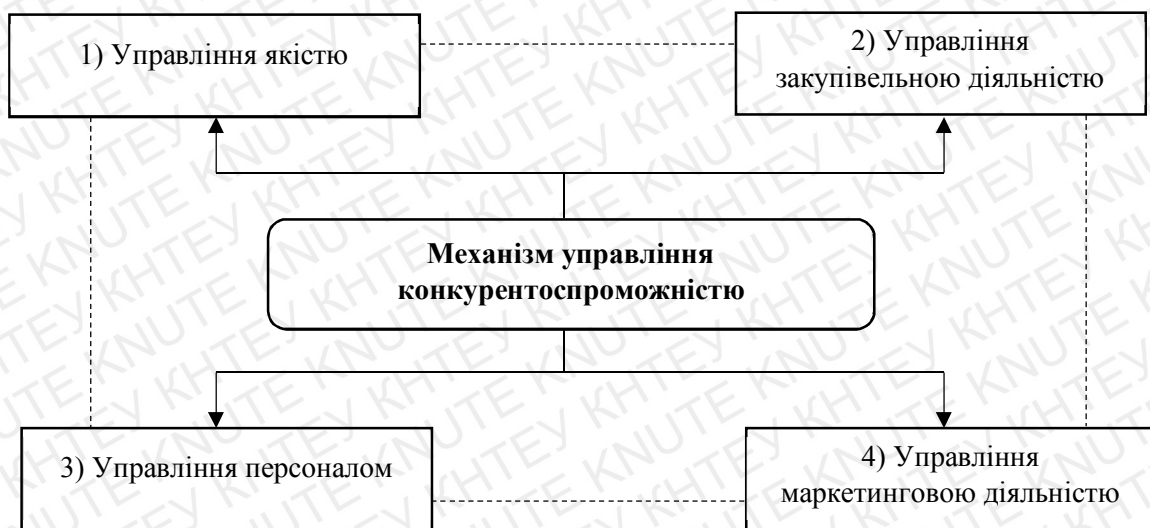


Рис. 2.1. Механізм управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Тріан Груп»*

*Розроблено автором

Розглянемо кожен складову більш детально.

1) Управління якістю.

На підприємстві ТОВ «Тріан Груп» за якість продукції безпосередньо відповідає товарознавець. Він перевіряє відповідність якості товару державним стандартам, технічним нормам. Оскільки товарознавець безпосередньо задіяний в процесі контролю якості продукції, то він також відповідає за виконання договірних зобов'язань, зокрема щодо якості поставленої продукції. Товарознавець приймає участь в процесі покращення політики управління

якості, впровадженні на підприємстві нових стандартів, інвентаризації матеріальних ресурсів. Також він відповідальний за належне зберігання продукції на складах.

3) Управління закупівельною діяльністю (логістикою).

Логістична діяльність на підприємства оптової торгівлі має великий потенціал для покращення та оптимізації бізнес-процесів та зниженню загальних витрат підприємства за рахунок логістичних операцій.

Відділ закупок на підприємстві виконує наступні задачі: пошук, аналіз та вибір постачальників; обговорення умов договору та укладення договорів з постачальниками; здійснення контролю за умовами поставок, тобто їх кількості, якості та терміну доставки; організація процесу складування товарів.

Ключовою особою в процесі управління закупівельною діяльністю на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» являється комерційний директор, який виконує функції керівника відділу закупок. Він відповідає за ефективність процесу закупок, координує діяльність персоналу, визначає основні джерела фінансування та забезпечення процесу закупівлі продукції.

На підприємстві ТОВ «Тріан Груп» також працює менеджер з закупівлі, який разом із комерційним директором займається пошуком постачальником, укладанням з ними договорів, а також за оформлення супроводжуючої документації. Експедитор супроводжує продукцію в дорозі, відповідає за її доставку в належному вигляді.

Також в рамках управління товарними запасами на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» розроблена спеціальна програма обліку залишку продукції на складі та відповідно оформлення замовлень. Однак, дана програма є недостатньо ефективною та потребує вдосконалення. Зокрема, на підприємстві є така проблема як низькооборотна продукція на складах.

3) Управління персоналом.

Управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває все більшого значення. Успіх управління персоналом визначається двома основними факторами: здатністю підприємства чітко

визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення своєї стратегії та можливості застосовувати ефективні управлінські методи для направлення працівників на бажане поведінка. Обидві задачі однаково важливі й складні [23, с. 35]. За набір персоналу, продуктивність та якість роботи працівників, їх мотивацію на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» відповідає менеджер з персоналу.

4) Управління маркетинговою діяльністю.

На сьогоднішній день на досліджуваному підприємстві немає окремо виділеного відділу маркетингу, всіма питаннями стосовно маркетингової діяльності займається маркетолог. В його обов'язок входить розробка та реалізація маркетингових заходів. На підприємстві ТОВ «Тріан Груп» маркетингові дослідження мають епізодичний характер. При цьому, підприємство користується послугами аутсорсингу маркетингових досліджень. В свою чергу маркетолог уже опрацьовує отримані результати. Також він може провести прості кабінетні дослідження в цілях дослідження ринкового середовища.

Маркетолог разом із комерційним директором та менеджером з закупок аналізує первинні документи, звіти задля виявлення тих товарів, які найбільше продаються, а також тих, що являються проблемними. В його обов'язки входить замовлення рекламних матеріалів, контроль за правильністю її розміщення та ефективністю рекламної кампанії. Торговельна комунікація на ТОВ «Тріан Груп» здійснюється за рахунок таких заходів: торговельні конференції, ярмарки, реклама, каталоги, матеріали виставок, ярмарків тощо. Також стимулювання збуту на підприємстві відбувається за рахунок таких заходів: акції з поліграфічною продукцією, спільні заходи з виробниками плодоовочевої продукції, різні сезонні акції та промоакції в місцях продажу.

Для того, щоб оцінити, наскільки дієвим та ефективним є механізм управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Тріан Груп», проведемо оцінку в розрізі п'ятих складових системи управління конкурентоспроможністю на підприємствах торгівлі (дод. В):

1) Оцінка управління матеріальним забезпеченням підприємства.

Для підприємства оптової торгівлі ефективність використання основних засобів є дуже важливою, адже специфіка такого підприємства полягає в оптимальному використанні складів з метою зниження логістичних витрат та відповідно збільшення прибутку. Отже, доцільно провести аналіз ефективності використання основних засобів підприємства ТОВ «Тріан Груп». В табл. 2.6 наведено основні показники динаміки та ефективності використання основних засобів.

Таблиця 2.6

**Показники оцінки ефективності використання основних засобів ТОВ
«Тріан Груп» у 2015-2017 рр.***

Показники	Роки			Зміна (2017 рік порівняно з 2016)	
	2015	2016	2017	абсолютна	відносна,%
Виручка від реалізації продукції тис. грн	13691	23435	28031	4596	19.61
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1264	1246	1217	-28.5	-2.29
Прибуток, тис. грн	171	209	235	26	12.44
Фондовіддача, грн	10.84	18.82	23.03	4.22	22.41
Фондоємність, грн	0.09	0.05	0.04	-0.01	-18.31
Рентабельність основних засобів, %	13.53	16.78	19.31	2.53	-

**Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Тріан Груп» (форми №1 та №2) [дод. А, Б]*

Як видно із даних табл. 2.3.1, середньорічна вартість основних засобів знизилась у 2017 році порівняно з 2016 на 2,29%. При цьому виручка від реалізації товарів (робіт, послуг) за останні три роки зростає. Так, темп приросту доходу від реалізації продукції у 2017 році відносно 2016 року склав 19,61%.

Основний показник ефективності використання основних засобів – фондовіддача – має позитивну динаміку. Фондовіддача у звітному році порівняно з попереднім зросла на 22,41%, що є позитивним. Показник фондоємності у 2017 році знизився на 18,31 % порівняно з 2016 роком, що є позитивним.

Ще одним не менш важливим показником ефективності використання основних засобів є рентабельність основних фондів. На підприємстві ТОВ «Тріан Груп» рентабельність основних засобів за останні три роки має позитивну тенденцію. Так, у 2017 році рентабельність основних засобів склала 19,31%, що на 2,53% більше, ніж у минулому році.

2) *Оцінка управління інтелектуальною компонентою підприємства.*

Ефективність управління персоналом на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» можна проаналізувати за допомогою таких показників як продуктивність праці, коефіцієнт плинності персоналу, середній рівень заробітної плати та рівень фонду оплати праці у процентах до товарообігу. Розрахунок вищенаведених показників наведений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» у 2015-2017 рр.*

Показники	Роки			Зміна (2017 рік порівняно з 2016)	
	2015	2016	2017	абсолютна	відносна, %
Середньооблікова чисельність персоналу за рік, осіб	47	54	58	4	7.41
Фонд оплати праці за рік, грн	344040	455220	566080	110860	24.35
Виручка від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн	13691	23435	28031	4596	19.61
Кількість прийнятих за рік, осіб	8	13	10	-3	-23.08
Кількість звільнених за рік, осіб, в т.ч	6	7	7	0	0.00
за власним бажанням, осіб	5	5	4	-1	-20.00
за порушення трудової дисципліни, осіб	1	2	3	1	50.00
за скороченням штату, осіб	0	0	0	0	-
Середня заробітна плата, грн	7320	8430	9760	1330	15.78
Продуктивність праці, грн	291298	433981	483293	49312	11.36
Коефіцієнт плинності персоналу	0.13	0.13	0.12	-0.01	-
Рівень фонду оплати праці у процентах до товарообігу, %	2.51	1.94	2.02	0.08	-

*Розроблено автором

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Тріан Груп» за останні три роки збільшилась. У 2017 році вона склала 58 осіб, що на 7,41% більше, ніж у 2016 році. Середня заробітна плата у 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 1330 грн (на 15,78%). Продуктивність праці персоналу ТОВ «Тріан Груп» має позитивну динаміку за останні три роки. Також коефіцієнт плинності персоналу є відносно низьким.

3) Оцінка управління фінансовою компонентою підприємства.

В рамках оцінки управління фінансовою компонентою підприємства доцільно проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тріан Груп», зокрема, показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. У табл. 2.8 наведені основні показники ліквідності ТОВ «Тріан Груп»

Таблиця 2.8

Показники оцінки ліквідності ТОВ «Тріан Груп» у 2015-2017 рр.*

Показники	Нормативне значення	На 01.01.2015	На 01.01.2016	На 01.01.2017	На 01.01.2018
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0.08	0.10	0.10	0.07
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-08	0.65	0.62	0.69	0.64
3. Коефіцієнт покриття	>1	0.91	0.92	1.00	0.97
4. Чистий оборотний капітал	-	-255	-337	8	-145

*Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Тріан Груп»

(форми №1 та №2) [дод. А, Б]

Підприємство ТОВ «Тріан Груп» є достатньо ліквідним, про що свідчать показники ліквідності, розраховані в табл. 2.8.

Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться в межах нормативного значення. Одна варто зазначити, що на кінець звітного року цей показник знизився до 0,07, що є нижче нормативного значення. Коефіцієнти швидкої ліквідності та покриття мають значення, що наближені до нормативного

значення. Отже, у підприємства є достатньо ліквідних активів, щоб погасити свої борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Однак, чистий оборотний капітал має від'ємне значення на кінець звітного року, що негативним явищем і говорить про те, що у підприємства немає можливості сплатити свої короткострокові зобов'язання.

Наступними важливими показниками в оцінці управління фінансовою компонентою підприємства є показники платоспроможності. На підприємстві ТОВ «Тріан Груп» спостерігається негативна структура капіталу, зокрема незбалансованість у структурі власного капіталу та позикового (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Тріан Груп» у 2015-2017 рр.*

Показники	Нормативне значення	На 01.01.2015	На 01.01.2016	На 01.01.2017	На 01.01.2018
1. Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0.04	0.06	0.07	0.09
2. Коефіцієнт заборгованості	<0,5	0.96	0.94	0.93	0.91
3. Коефіцієнт фінансування	>=0,43	0,04	0,06	0,08	0,1
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-	-0.06	-0.06	0.00	-0.02

**Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Тріан Груп» (форми №1 та №2) [дод. А, Б]*

Розраховані коефіцієнти фінансової автономії є дуже низькими, тобто у підприємства занадто мало власного капіталу. При цьому, коефіцієнт заборгованості за аналізований період є вище нормативного значення, а отже підприємство ТОВ «Тріан Груп» фінансує свою діяльність в основному за рахунок позикових коштів. Коефіцієнт фінансування на кінець 2017 року склав 0,1 при нормативному значенні для підприємств оптової та роздрібною торгівлі не менше 0,43. Такі значення показників фінансової стійкості вказують на те, що підприємству необхідно переглянути залучення фінансових ресурсів для ведення господарської діяльності та оптимізувати структуру капіталу.

Розрахунок показників ділової активності для підприємств оптової торгівлі дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми активами. Чим вищі показники ділової активності підприємства, тим швидше обертаються активи підприємства, що є позитивною тенденцією. Отже, проведемо розрахунок основних показників ділової активності для ТОВ «Тріан Груп» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники оцінки ділової активності ТОВ «Тріан Груп» у 2015-2017 рр.*

Показники	Роки			Зміна (2017 рік порівняно з 2016)	
	2015	2016	2017	абсолютна	відносна, %
1. Період обороту, днів:					
1.1 Оборотних активів	61	54	53	-0.99	-1.84
1.2 Запасів	23	20	20	-0.10	-0.47
1.3 Кредиторської заборгованості	54	47	46	-1.07	-2.29
1.4 Дебіторської заборгованості	21	18	17	-0.50	-2.84
2. Коефіцієнт обороту, разів:					
2.1 Оборотних активів	5.95	6.68	6.81	0.13	1.87
2.2 Запасів	15.37	17.67	17.75	0.08	0.48
2.3 Кредиторської заборгованості	5.34	6.53	6.81	0.28	4.22
2.4 Дебіторської заборгованості	17.19	20.58	21.18	0.60	2.93
3. Тривалість операційного циклу, днів	44	38	37	-0.59	-1.57
4. Тривалість фінансового циклу, днів	-10	-9	-8	0.47	-5.40

**Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Тріан*

Груп» (форми №1 та №2) [дод. А, Б]

На основі вищенаведених розрахунків можна дійти такого висновку:

- період обороту оборотних активів, запасів, кредиторської заборгованості та дебіторської заборгованості за аналізованих період скоротився, що є позитивною тенденцією;
- тривалість операційного циклу підприємства у 2017 році дорівнює 37 дням, що є в принципі в межах норми для підприємств оптової торгівлі;
- тривалість фінансового циклу має від’ємне значення в аналізованому періоді, що свідчить про недостатній обсяг грошових ресурсів у ТОВ «Тріан Груп» для погашення кредиторської заборгованості.

Узагальнюючим в аналізі фінансового стану підприємства є розрахунок показників рентабельності. Показники рентабельності вказують на ефективність роботи підприємства в цілому. В таблиці 2.11 наведено розрахунок показників рентабельності ТОВ «Тріан Груп» за 2015-2017 рр.

Таблиця 2.11

Показники оцінки рентабельності ТОВ «Тріан Груп» у 2015-2017 рр.*

Показники	Роки			Зміна (2017 рік порівняно з 2016)
	2015	2016	2017	
Рентабельність оборотних активів, %	5.17	4.91	0.05	-4.86
Рентабельність власного капіталу, %	77.55	59.46	48.30	-11.16
Рентабельності реалізації, %	2.75	1.99	2.19	0.19
Рентабельність продукції, %	1.44	0.99	0.88	-0.10

**Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Тріан*

Груп» (форми №1 та №2) [дод. А, Б]

Коефіцієнт рентабельності активів характеризує ефективність використання активів на підприємстві. У 2016 році на даному підприємстві рентабельність активів склала 5,91%. У 2017 році даний показник знизився на 4,86 % і склав 0,05, що свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства. Рентабельності власного капіталу в 2017 році склала 48,3%, що є достатньо високим значенням, однак спостерігається тенденція до зниження цього показника. Досить низькою являється рентабельність реалізації та рентабельність продукції.

Таким чином, оцінка показників рентабельності підприємства ТОВ «Тріан Груп» свідчить про недостатню ефективність функціонування підприємства.

4) Оцінка управління організаційною компонентою підприємства.

Для підприємства оптової торгівлі дуже важливим є питання ефективності логістичного процесу. Щоб проаналізувати ефективність логістичного процесу на підприємстві ТОВ «Тріан Груп», розрахуємо такі показники як надійність

поставок, рентабельність каналів збуту та завантаженість потужностей складів (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Показники оцінки ефективності логістичної системи на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» у 2015-2017 рр.*

№	Показники	Роки			Зміна (2017 рік порівняно з 2016)	
		2015	2016	2017	Абсолютна	відносна,%
1	Прибуток, тис. грн	171	209	235	26	12%
2	Витрати на збут, тис. грн	1276	1781	1621	-160	-9%
3	Кількість замовлень, шт.	1189	1305	1412	107	8%
4	Кількість вчасно виконаних замовлень, шт.	878	1074	1116	42	4%
5	Кількість рекламаций, шт.	128	234	115	-119	-51%
6	Нормативне завантаження складів, %	80	80	80	0	0%
7	Фактичне завантаження складів, %	65	68	71	3	4%
8	Рентабельність каналів збуту, %	13.40	11.73	14.50	2.76	-
9	Надійність поставок, %	73.84	82.30	79.04	-3.26	-
10	Завантаженість потужностей логістичних об'єктів, %	0.81	0.85	0.89	0.04	-

**Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Тріан Груп» (форми №1 та №2) [дод. А, Б]*

Як видно з таблиці 2.12, на підприємстві завантаженість складів є недостатньою, а отже складські площі використовуються не зовсім ефективно. Також, надійність поставок є недостатньою як для підприємства оптової торгівлі. В середньому 20% поставок здійснюються не у відповідності до вимог клієнта, існують затримки у постачанні, нерівномірність поставок.

Окрім проведеного вище аналізу доцільно також порівняти підприємство ТОВ «Тріан Груп» із конкурентами за певними критеріями. В результаті аналізу ключових чинників успіху на ринку оптової торгівлі було виділено наступні критерії: якість продукції, конкурентоспроможність цін, оптимальний асортимент, ефективна логістика, додержання термінів поставок, постійність

наявності продукції на складах, реклама та стимулювання збуту, впровадження технологій в управлінні складом і логістикою. Оцінювання проводилось експертним методом за 4-бальною шкалою. Значення коефіцієнта вагомості в сумі складає одиницю. В ролі експертів виступав управлінський персонал ТОВ «Тріан Груп».

Результат побудови матриці конкурентного профілю наведений у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Матриця конкурентного профілю підприємства ТОВ «Тріан Груп»*

Критерії	Wi	ТОВ "Тріан Груп"		Підприємства-конкуренти					
				ТОВ "Агрофудс"		ТОВ "Greengrocer"		ТОВ "Дари природи"	
		Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість продукції	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	1	0.15
Конкурентоспроможність цін	0.2	3	0.6	2	0.4	1	0.2	4	0.8
Оптимальний асортимент	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Ефективна логістика	0.15	2	0.3	1	0.15	4	0.6	3	0.45
Додержання термінів поставок	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	4	0.4
Постійність наявності продукції на складах	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Реклама та стимулювання збуту	0.1	2	0.2	1	0.1	4	0.4	3	0.3
Впровадження технологій в управлінні складом і логістикою	0.1	2	0.2	1	0.1	4	0.4	3	0.3
Ринкова сила:	1	-	2.35	-	1.55	-	2.95	-	3.2

* Розроблено автором

Для більшої наочності проведеного аналізу конкурентного середовища побудуємо профіль конкурентного середовища ТОВ «Тріан Груп» (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Профіль конкурентного середовища підприємства ТОВ «Тріан Груп»*

Критерії	Коефіцієнт вагомості	Рейтингова оцінка у порівнянні із конкурентами				Зважена оцінка
		1	2	3	4	
1. Якість продукції	0.15			●		0.45
2. Конкурентоспроможність цін	0.2			●		0.6
3. Оптимальний асортимент	0.1	●				0.1
4. Ефективна логістика	0.15		●			0.3
5. Додержання термінів поставок	0.1		●			0.2
6. Постійність наявності продукції на складах	0.1			●		0.3
7. Реклама та стимулювання збуту	0.1		●			0.2
8. Впровадження технологій в управління складом і логістикою	0.1		●			0.2
ВСЬОГО:	1	-	-	-	-	2.35

**Розроблено автором*

Варто зазначити, що компанія уступає своїм конкурентам за такими критеріями:

- реклама та стимулювання збуту,
- впровадження нових технологій щодо оптимізації бізнес процесів,
- асортиментна політика,
- додержання термінів поставок, ефективна логістика.

Самі ці параметри необхідно змінювати задля підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРІАН ГРУП»

3.1. Обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства

В попередньому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проаналізовано процес управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Тріан Груп», а також проведена оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю на аналізованому підприємстві. Наступним етапом проведення дослідження є обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тріан Груп», що доцільно здійснити за допомогою SWOT-аналізу. Отже, SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Тріан Груп» проведемо поетапно у п'ять кроків.

Крок 1. Першим кроком в проведенні SWOT-аналізу підприємства є визначення сильних та слабких сторін компанії порівняно з конкурентами. Для цього необхідно виділити ключові фактори успіху підприємства ТОВ «Тріан Груп» на ринку оптової торгівлі свіжими овочами та фруктами і провести порівняльний аналіз за цими факторами з ключовими конкурентами. На основі раніше проведеного аналізу, а саме складання матриці конкурентного профілю (див. табл. 2.13) ми визначили сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «Тріан Груп». Сильними сторонами підприємства ТОВ «Тріан Груп» є:

- надійні та стабільні постачальники;
- конкурентоспроможна цінова стратегія;
- якісна продукція;
- висококваліфікований персонал.

Слабкими сторонами підприємства ТОВ «Тріан Груп» є:

- недосконала організаційна структура;
- неефективна маркетингова діяльність;
- наявність низькооборотної продукції на складах;
- нераціональне завантаження транспорту;
- відсутність чітко виробленої стратегії розвитку на ринку;
- недостатній рівень автоматизації процесу управління складом;
- сезонний характер надходження основного потоку грошових коштів.

Крок 2. Наступним кроком в проведенні SWOT-аналізу є визначення потенційних можливостей та ймовірних загроз підприємства ТОВ «Тріан Груп». На цьому етапі можна скористатися методикою PEST(EL)-аналізу для виявлення можливостей і загроз підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Можливості та загрози з боку макросередовища для підприємства
ТОВ «Тріан Груп»***

Блоки факторів макросередовища	Можливості	Загрози
<i>Політичні</i>	1. Можливість виходу на європейський ринок	-
<i>Економічні</i>	1. Підвищення рівня заробітної плати населення	1. Зниження купівельної спроможності населення 2. Підвищення цін виробників плодоовочевої продукції 3. Поява нових конкурентів на ринку
<i>Соціально-культурні</i>	1. Підвищення кваліфікації персоналу	1. Зниження обсягів споживання деяких видів овочів через підвищення споживання більш корисних продуктів
<i>Технологічні</i>	1. Бурхливий розвиток ІТ-технологій в сфері оптимізації управління логістикою	-
<i>Природні (екологічні)</i>	1. Власне виробництво чисто-екологічних овочів та фруктів.	1. Погіршення погодних умов 2. Зниження урожайності (зокрема, прогнозується різкий спад урожайності цибулі)
<i>Правові</i>	1. Зниження ставки НДС у 2019 році для виробників плодоовочевої продукції з 20 % до 7%	-

*Розроблено автором

Таким чином, можливостями для підприємства ТОВ «Тріан Груп» з боку зовнішнього середовища є: розвиток ІТ-технологій в сфері оптимізації управління логістикою; зниження ставки НДС у 2019 році для виробників плодоовочевої продукції з 20 % до 7%; вихід на європейський ринок.

Загрозами для підприємства ТОВ «Тріан Груп» з боку зовнішнього середовища є: зниження урожайності плодоовочевої продукції; поява нових конкурентів, особливо іноземних компаній-дистриб'юторів плодоовочевої продукції; підвищення цін виробників плодоовочевої продукції; зниження купівельної спроможності населення.

Крок 3. На основі отриманих результатів попередніх кроків на цьому етапі складається SWOT-таблиця, яка допомагає більш наочно та структуровано представити інформацію проведеного аналізу внутрішнього середовища підприємства (табл.3.2).

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз для підприємства ТОВ «Тріан Груп»*

	Сильні сторони	Слабкі сторони
<i>Внутрішнє середовище</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надійні та стабільні постачальники з тривалими дружніми зв'язками. 2. Конкурентоспроможна цінова стратегія. 3. Якісна продукція. 4. Висококваліфікований персонал. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недосконала організаційна структура. 2. Наявність низькооборотної продукції на складах. 3. Недостатній рівень автоматизації та інформатизації процесу управління складом та транспортом. 4. Відсутність чітко виробленої стратегії розвитку на ринку. 5. Нераціональне завантаження транспорту. 6. Неefективна маркетингова діяльність.
	Можливості	Загрози
<i>Зовнішнє середовище</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бурхливий розвиток ІТ-технологій в сфері оптимізації управління логістикою 2. Зниження ставки НДС у 2019 році для виробників плодоовочевої продукції з 20 % до 7%. 3. Вихід на європейський ринок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження урожайності плодоовочевої продукції. 2. Поява нових конкурентів, особливо іноземних компаній-дистриб'юторів плодоовочевої продукції. 3. Підвищення цін виробників плодоовочевої продукції. 4. Зниження купівельної спроможності населення.

*Розроблено автором

Крок 4. Завершальним етапом у проведенні SWOT-аналізу є складання матриці, на основі якої для ТОВ «Тріан Груп» будуть визначені заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця SWOT-аналізу для підприємства ТОВ «Тріан Груп»*

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бурхливий розвиток ІТ-технологій в сфері оптимізації логістики 2. Зниження ставки НДС у 2019 році для виробників плодоовочевої продукції з 20 % до 7% 3. Вихід на європейський ринок 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження урожайності плодоовочевої продукції. 2. Поява нових конкурентів, особливо іноземних компаній-дистриб'юторів плодоовочевої продукції. 3. Підвищення цін виробників плодоовочевої продукції. 4. Зниження купівельної спроможності населення.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Надійні та стабільні постачальники з тривалими дружніми зв'язками. 2. Конкурентоспроможна цінова стратегія. 3. Якісна продукція. 4. Висококваліфікований персонал. 	<p>- Пошук нових клієнтів серед виробників соків та напівфабрикатів.</p>	<p>- Підтримувати наявний рівень якості продукції</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недосконала організаційна структура. 2. Наявність низькооборотної продукції на складах. 3. Недостатній рівень автоматизації та інформатизації процесу управління складом та транспортом. 4. Відсутність чітко виробленої стратегії розвитку на ринку. 5. Нераціональне завантаження транспорту. 6. Неefективна маркетингова діяльність. 	<p>- Автоматизація та інформатизація процесу управління складом та транспортом.</p> <p>- Реклама послуг підприємства на онлайн-платформах в інтернеті (бази оптових постачальників тощо).</p> <p>- Створення сайту компанії.</p>	<p>Впровадження відділу стратегічного розвитку задля подолання можливих потенційних загроз підвищення конкуренції.</p>

*Розроблено автором

Таким чином, на основі матриці SWOT-аналізу заходами щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є наступні:

1. Інформатизація та автоматизація бізнес-процесів логістики та транспорту.

Ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства оптової торгівлі є швидка та якісна доставка товарів до клієнтів. У процесі аналізу поточної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Тріан Груп» було виявлено, що є недоліки у логістичній діяльності компанії, зокрема існують затримки у поставках клієнта. Це є недопустимим явищем для підприємства оптової торгівлі, адже воно постачає товар таким клієнтам як заклади громадського харчування, підприємства роздрібною торгівлі, для яких вчасно доставлений товар напряму впливає на їх прибуток.

Для підприємства ТОВ «Тріан Груп» необхідно здійснити автоматизацію бізнес-процесів у двох напрямках: управління транспортом та управління складом підприємства.

Придбання програмного забезпечення буде здійснюватися в компанії АВМ Cloud, яка розробляє та впроваджує програмні рішення для підвищення ефективності бізнесу, зокрема в портфелі рішень є автоматизація всього ланцюга постачань. Для автоматизації процесу управління складом на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» доцільно впровадити такий програмний продукт як автоматизована WMS система управління складом, а для автоматизації процесу управління транспортом - АВМ Rinkai TMS.

1) Автоматизація управління складом підприємства ТОВ «Тріан Груп».

Хмарна WMS система управління складом призначена для безперебійного постачання товарами клієнтів, оцінки наявності товарів, залишків, інформації про рух товарів, збереження товарів, контролю за матеріально-відповідальними співробітниками складу, швидкої і легкої інвентаризації без зупинки складу.

Система автоматизації складу АВМ WMS містить наступний функціонал:

1) Вибір і відвантаження товару: система дозволяє планувати замовлення з урахуванням партій і термінів реалізації / придатності по FIFO / LIFO / FEFO; різноманітні технології складання, упаковки, розміщення, навантаження; комплектування наборів (див. рис.3.1).

2) Приймання товару: контроль кількості і якості онлайн; перепакування, маркування і формування палет; приймання негабаритних товарів; крос-докінг -

приймання та відвантаження товарів і вантажів через склад безпосередньо, без розміщення в зоні багаторічного зберігання; ваговий контроль.

3) *Зберігання товару*: впровадження АВМ WMS системи управління складом дозволяє організувати будь-які технології та види зберігання (наприклад, адресне зберігання).

4) *Партійний облік і простежування*: автоматизований облік товарів на складі з АВМ WMS забезпечує можливість простежування вантажу по всьому логістичному ланцюжку за рахунок розуміння характеристик товару: термін придатності, дата виробництва, ідентифікатор клієнта, серійний номер, склад партії.

5) *Гнучка система звітності*: налаштовані базові звіти з можливістю побудови за різними параметрами; друк звітів.

6) *Топологія складу*: автоматичне створення адрес місць зберігання (букви, цифри), розробка різноманітних комбінацій адресних ідентифікаторів, інтеграція в систему адресного зберігання [32].

Управление складом

Отгрузка Прием Ресурсы К планированию Инвентаризация плановая Отгрузка / Отправка

В очереди документов - 38/ строк - 439/ шт. - 1 496/ Плановая инвентаризация строк - 126

Поиск (Ctrl+F) Без будущего

Касса	Активность	Кол. Заказов	Обработано	Ворота	Номер УС	Контрагент	Процент	Приоритет	Способ доставки	Текущий ст.	Дата отгрузки	Количество отобрано	Перевоз
KT.01	✓	8	3	KT.01.06	675014/0	Контрагент №1	70	70	СпособДостав.	Отгруз.	14.09.2017		
KT.02	✓	7	1	KT.01.01	674939/1	Контрагент №1	21	70	СпособДостав.	Отгруз.	14.09.2017	5	
KT.03	✓	7	2	KT.01.05	675038/1	Контрагент №1	69	70	СпособДостав.	Отгруз.	14.09.2017	36	
KT.04	✓	7	2	KT.01.07	674961/1	Контрагент №1	43	70	СпособДостав.	Отгруз.	14.09.2017	20	
KT.05	✓	8	1	KT.01.01		Контрагент №1 813			СпособДоставки	Отгруз.	13.09.2017		
KT.06	✓	4	1	KT.01.02	674532/0	Контрагент №1	100	60	СпособДоставк.	Отгруз.	13.09.2017	215	
KT.07	✓	7	3	KT.01.03	674825/0	Контрагент №1	100	60	СпособДоставк.	Отгруз.	13.09.2017	21	
KT.08	✓	7	1	KT.01.04	674887/0	Контрагент №1	100	60	СпособДоставк.	Отгруз.	13.09.2017	111	
KT.09	✓	7	1										
KT.10	✓	99	24										

№ строки	Артикул	Номенклатура	Категория	Количество	Количество отобрано	Ресурсы
1	23299	МИЛДРАКОР 5мл. 100мг. 5 мл №10	ТАВ	1,000		

Рис. 3.1. Інтерфейс WMS системи управління складом [32]

Внаслідок автоматизації процесів управління товарними запасами підприємство ТОВ «Тріан Груп» отримає в майбутньому конкурентну перевагу, адже в цьому виді діяльності швидкість опрацювання замовлень покупців являється чи не найголовнішим фактором конкурентоспроможності.

Етапи впровадження WMS системи управління складом на підприємстві ТОВ «Тріан Груп»:

1) *Діагностика.* Попереднє дослідження процесу закупок товарів та розміщення їх на складі, виявлення «вузьких місць» в управлінні складом на підприємстві ТОВ «Тріан Груп».

2) *Навчання.* Проведення семінару-тренінгу, що стосується функціоналу нового програмного забезпечення для працівників ТОВ «Тріан Груп», які мають відношення до управління складським комплексом.

3) *Оптимізація.* Оптимізація системи управління складом, яка буде враховувати фактичний обсяг запасів на складі та коливання попиту.

4) *Автоматизація.* Автоматизація процесу управління складом на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» в системі управління складом.

5) *Супроводження.* Компанія АВМ Cloud забезпечує підприємству ТОВ «Тріан Груп» методологічне та технологічне супроводження нового програмного забезпечення.

2) *Автоматизація системи управління транспортом на підприємстві ТОВ «Тріан Груп».*

Хмарна система управління транспортом включає в себе автоматичне планування маршрутів, контроль виконання маршрутів, оцінку ефективності використання транспорту і рентабельності роботи з точками доставки.

Функціональні можливості системи:

1) *Планування маршрутів:* автоматичне планування маршрутів доставки для виконання усіх вибраних замовлень; можливість врахування різних умов при плануванні маршруту: відстані між вибраними точками, вартість використання автомобілів, тимчасові вікна клієнтів і складу, характеристики вантажів і транспорту, час завантаження/ розвантаження і оформлення документів та інші; автоматичне розсилання повідомлень клієнтів про час доставки товару;

2) *Контроль виконання:* контроль руху автомобілів по маршрутам в режимі online; реєстрація відхилень по маршруту (кілометраж, час, своєчасність доставки); легке перепланування маршрутів при форс-мажорах; безкоштовний

android додаток rinkai, з електронними маршрутними листами, навігацією, контактами клієнта і відправкою зворотного зв'язку. Також дозволяє отримувати дані за фактичними зупинками автомобіля (див. рис. 3.2).

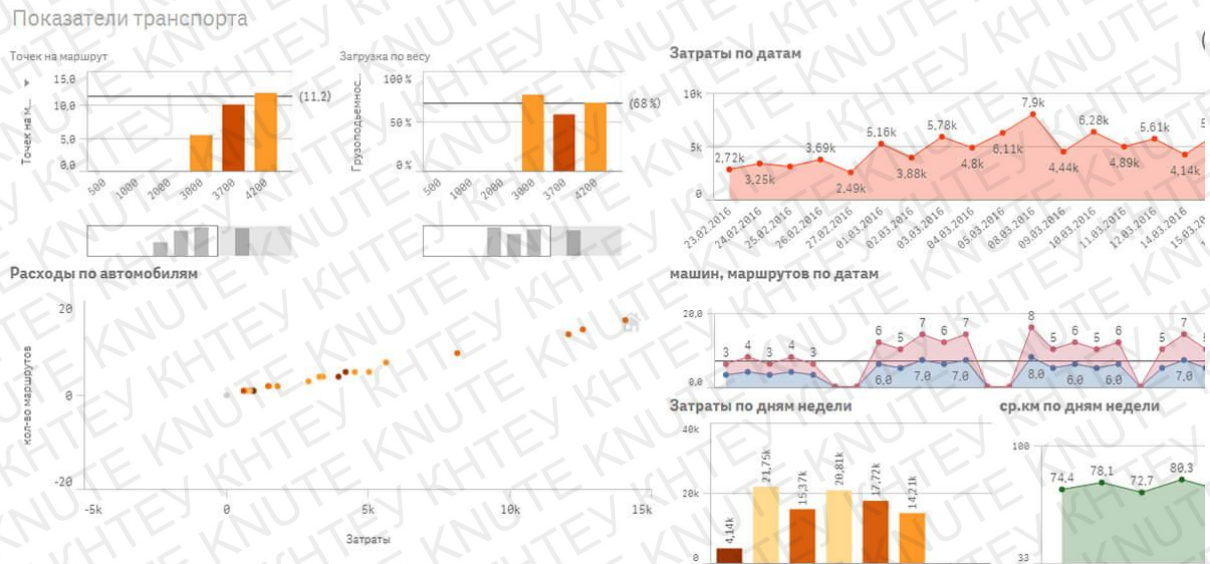


Рис. 3.2. Інтерфейс аналітики показників транспорту в системі ABM Rinkai TMS [32]

3) *Аналіз ефективності*: аналіз використання транспорту, тимчасових вікон і витрат часу на точках; комплексна аналітика по транспорту і клієнтам, т.ч. за рахунок порівняння плану і факту по маршрутам; модуль аналітики дозволяє оцінювати транспортні витрати в розрізі автопарку, клієнтів, торгових точок [32].

2) *Створення відділу стратегічного розвитку на підприємстві ТОВ «Тріан Груп»*.

В процесі аналізу діяльності підприємства ТОВ «Тріан Груп» були виявлені недоліки організаційної структури підприємства.

Так, на підприємстві конкурентну стратегію розробляє одна людина – маркетолог. Також в компанії ТОВ «Тріан Груп» відсутня чітка стратегія розвитку підприємства.

Таким чином, підприємству необхідно створити новий відділ – відділ стратегічного розвитку, який би інтегрував в собі з однієї сторони, завдання маркетингової діяльності, з іншої – завдання стратегічного планування на підприємстві. На основі отриманих результатів дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, яке буде здійснюватися маркетингологом, будуть розроблятися стратегічні альтернативи розвитку підприємства та розробка заходів.

Ціллю створення нового відділу на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» - відділу стратегічного розвитку – являється забезпечення у майбутньому комплексного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Основними функціями відділу стратегічного розвитку на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» будуть:

- збір, систематизація та аналіз стратегічної інформації;
- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- проведення стратегічної діагностики середовища підприємства та розроблення прогнозів його перспективного розвитку;
- аналіз і обґрунтування альтернативних стратегій розвитку підприємства;
- розроблення та обґрунтування стратегічних заходів розвитку підприємства на основі запропонованих стратегічних альтернатив та підвищення його конкурентоспроможності;
- надання методичних рекомендацій щодо стратегічного планування та контролювання впровадження запропонованих заходів;
- залучення до тимчасової співпраці зовнішніх експертів для розроблення прогнозів, моделей розвитку і стратегічних рішень;
- розроблення системи збалансованих показників діяльності підприємства;
- оцінювання та контролювання результатів впровадження стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, відділ стратегічного розвитку буде займатися розробкою стратегії розвитку підприємства та формуванням відповідних стратегічних планів.



Рис. 3.3. Запропонована удосконалена організаційна структура підприємства ТОВ «Тріан Груп»*

**Розроблено автором*

Новоствореними посадами на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» будуть наступні: економіст, бізнес-аналітик та начальник відділу стратегічного розвитку.

Економіст буде займатися аналізом фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Тріан Груп», а також будуватиме прогноз та систему збалансованих показників діяльності підприємства. В обов'язки бізнес-аналітика буде входити дослідження потреб підприємства з метою пошуку наявних проблем і діяльності ТОВ «Тріан Груп» та розробку заходів щодо вирішення цих проблем. Начальник відділу стратегічного розвитку буде координувати та

контролювати діяльність своїх підлеглих, а також безпосередньо братиме участь у розробці стратегічного розвитку ТОВ «Тріан Груп».

3) Впровадження цілеорієнтованого управління. Паралельно із оптимізацією організаційної структури ТОВ «Тріан Груп» на підприємстві доцільно запровадити концепцію управління за цілями, розробленої П. Друкером. Впровадження цієї концепції дозволить підприємству чітко та структуровано формулювати цілі своєї діяльності та діяти у відповідності до поставлених цілей. В основному цим і буде займатися новий відділ стратегічного розвитку підприємства. Таким чином, процес управління за цілями на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» матиме наступний вигляд (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

**Етапи впровадження цілеорієнтованого управління на підприємстві
ТОВ «Тріан Груп»***

Етапи процесу управління	Кроки по кожному етапу
<i>1. Встановлення цілей</i>	1. Формування довгострокових цілей, стратегії організації 1.2 Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей 1.3 Визначення дивізіональних та групових цілей 1.4 Визначення індивідуальних цілей
<i>2. Планування дій</i>	2.1 Ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей 2.2. Встановлення взаємозв'язків між цими діями 2.3. Делегування повноважень та визначення відповідальних 2.4. Визначення часу, необхідного для виконання дій 2.5. Визначення ресурсів, необхідних для виконання дій
<i>3. Самоконтроль</i>	3.1. Систематичне відстеження та оцінка ходу досягнення цілей самими робітниками без зовнішнього втручання
<i>4. Періодична звітність</i>	4.1. Оцінка прогресу досягнення цілей керівником 4.2. Оцінка досягнення загальної мети та посилення впливу

*Розроблено автором на основі [48]

Застосування МВО систематизує процес управління, підвищує результативність діяльності підприємства, є ефективним інструментом для постановки і підтримки системи менеджменту якості на підприємстві, підтримання якості на всіх рівнях підприємства.

4) Розробка сайту компанії та рекламування послуг в мережі Інтернет.

В процесі аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Тріан Груп» було виявлено, що компанія поступається своїм конкурентам в маркетинговій діяльності. Підприємству необхідно розробити власний сайт, який би став зручним навігатором для клієнтів. Це дозволить підприємству розширити коло своїх споживачів та, відповідно, підвищити обсяги збуту.

Створення сайту дозволяє скоротити час, який витрачає споживач на остаточне прийняття рішення про покупку. Якщо раніше клієнт повинен був безпосередньо зв'язуватись з менеджером із продажів ТОВ «Тріан Груп» для отримання необхідної йому інформації, то тепер споживач зможе швидко переглянути необхідну йому інформації на сайті (асортимент, прайл-лист, спосіб доставки) та уже на основі цього приймати рішення. Це спрощує з однієї сторони роботу менеджера із продажів, з другого – економить час клієнта. Для проведення рекламних заходів в мережі Інтернет, необхідно розробити сайт, на якому будуть розміщені ціни, контакти, історія підприємства та досвід роботи. Отже, для замовлення сайту рекомендовано звернутись до української компанії TemplateMonster. Вартість розробки сайту та наповнення його інформацією складає 28000 грн. Такі затрати обгрунтовані необхідністю розміщення у мережі Інтернет, і це дозволить стати присутніми у сайтах каталогів, а також у пошукових мережах.

Паралельно зі створенням сайту підприємства ТОВ «Тріан Груп» доцільно розмістити рекламні матеріали в мережі Інтернет. В результаті аналізу сайтів, які генерують інформацію про підприємства України за різними видами господарської діяльності було прийнято рішення розмістити інформацію про підприємство ТОВ «Тріан Груп» на сайті <https://www.ua-region.com.ua>, який являється власністю компанії DATABASES Lab (рис. 3.4). Компанія пропонує своїм клієнтам різні пакети послуг («Бюджетний», «Ефективний», «Оптимальний», «VIP»).

Компанії ТОВ «Тріан Груп» вартує придбати пакет послуг «Ефективний», вартість якого складає 4000 грн в місяць.

The screenshot shows the website ua-region.com.ua with a search bar containing the text "Дари природи Роздрібна торгівля фруктами та овочами, включаючи картоплю Київ". The search results display the company "ДАРИ ПРИРОДИ. ТОВ" with contact information: address (01010, м. Київ, вул. Січневого Повстання, 14), phone ((044) 2804584, (044) 2544436), and fax ((044) 2888158). The company is listed under the industry "Роздрібна торгівля фруктами та овочами, включаючи картоплю".

Рис. 3.4. Бізнес-каталог підприємств України в режимі Online [31]

Цей пакет послуг включає в себе:

- розміщення інформації про підприємство на таких сайтах як www.ua-region.info, www.ua-region.com.ua, www.ua-region.com;
- розміщення контактної інформації про підприємство (адреса, телефони, корпоративний сайт, електронна пошта, перелік продукції, рекламний текст);
- індексація профілю компанії пошуковими системами;
- розміщення логотипу компанії [31].

Отже, на основі матриці SWOT-аналізу ТОВ «Тріан Груп» було запропоновано ряд заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, зокрема:

- впровадження автоматизованої системи управління складом та транспортом;
- створення відділу старатегічного розвитку, а також запровадження цілеорієнтованого управління на підприємстві;
- створення власного сайту та рекламування в мережі Інтернет.

3.2. Ефективність реалізації заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності доцільно завершувати оцінкою ефективності від реалізації запропонованих заходів. Підсумкова таблиця з наведеними заходами та їх впливом на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тріан Груп» наведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувана результативність від впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Тріан Груп»

Напрямок покращення діяльності підприємства	Запропонований захід	Проблеми, які вирішує запропонований захід	Очікувана ефективність від впровадження заходу
1	2	3	4
Автоматизація та інформатизація бізнес-процесів логістики	1. Впровадження системи управління транспортом ABM Rinkai TMS	<ul style="list-style-type: none"> - великі затрати на доставку товару до клієнта; - нерациональне завантаження транспорту; - важко врахувати усі потреби клієнта; - нелогічно складені маршрути; - відсутність інструменту для комплексного управління; - великий вплив людського фактору на планування; маршрутів та контроль виконання. 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення ефективності використання транспорту на 20-30%; - зниження транспортних витрат на 15-20%; - мінімізації необхідного автопарку на 7-12%; - скорочення загального кілометражу на 10-15%; - збільшення кількості обслуговуючих клієнтів за один маршрут; - скорочення кількості запізнень в доставленні товару клієнтам.
Автоматизація та інформатизація бізнес-процесів управління складом	2. Впровадження WMS система управління складом	<ul style="list-style-type: none"> - неефективне розміщення товарів на складі; - недотримання умов зберігання товарів; - залежність від працівників складу (у випадку відсутності/звільнення потрібно багато часу для відновлення нормальної роботи складу); - зупинка роботи складу для проведення інвентаризації. 	<ul style="list-style-type: none"> - контроль товарних залишків, завантаження персоналу, завантаження складських площ; - скорочення упущених продажів на 30-40%; - оптимальне розміщення товарів, логічне зонування, раціональне використання складських потужностей; - зменшення впливу людського фактору, підвищення якості роботи співробітників складу;

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Управління бізнес-процесами	1. Запровадження концепції управління за цілями (MBO – management by objectives)	- відсутність на підприємстві чіткого стратегічного планування; - недостатня мотивація працівників.	- підвищення ефективності/продуктивності праці на підприємстві - підвищення мотивації працівників
	2. Реорганізація організаційної структури підприємства	- дублювання функцій; - відсутність на підприємстві чіткого стратегічного планування.	- швидка адаптація до умов зовнішнього середовища; - постійний розвиток підприємства
Маркетингова діяльність	1. Створення сайту компанії. 2. Розміщення реклами в інтернеті	- недостатня маркетингова активність; - відсутність	- розширення кола споживачів; - збільшення обсягів продажів

**Розроблено автором*

На основі вищеописаної результативності запропонованих заходів розрахуємо економічну ефективність кожного із них.

1) *Економічна ефективність від автоматизації бізнес-процесів.* Для розрахунку очікуваної ефективності автоматизації бізнес-процесів логістики та транспорту необхідно розрахувати очікуваний ріст прибутку. Провести точний розрахунок економічної ефективності від впровадження даних заходів практично неможливо. Але можна припустити очікуване зниження операційних витрат та приріст обсягів продажів на основі дослідження впровадження даних програмних продуктів на аналогічних підприємствах (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Дослідження отриманих результатів впровадження автоматизованої системи управління транспортом Rinkai TMS на інших підприємствах

Назва підприємства	Зниження транспортних витрат, %	Середнє значення, %
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»	13,0	12,0
ТОВ «Фрут-Тайм»	7,0	
ТД «Молодна Слобода»	12,0	
ПП «Парус»	17,0	

**Розроблено автором на основі даних [32]*

Зниження транспортних витрат за рахунок впровадження системи управління Rinkai TMS на аналогічних підприємствах склало в середньому 12%.

Таким чином, зниження витрат на збут в гривневому еквіваленті складе:

$$\Delta \text{Взбут}_{2018} = \text{Взбут}_{2017} * \text{Тз.в.} = 1621 * 0.12 = 195 \text{ тис.грн}$$

де Взбут – витрати на збут, тис. грн; Тз.в. - темп зниження витрат на збут.

Разом із зниженням витрат на збут зростуть операційні витрати діяльності за рахунок витрат на впровадження програмних продуктів на 80 тис. грн.

Приріст фінансовго результату до оподаткування буде наступний:

$$\Delta \text{ФР}_{2018} = \text{ВЗ}_{2018} - \Delta \text{ІОВ}_{2018} = 195 - 80 = 115 \text{ тис.грн}$$

де , ФР – фінансовий результат до оподаткування, тис. грн; ΔІОВ – приріст інших операційних витрат через впровадження програмних продуктів, тис. грн.

Приріст чистого прибутку у 2018 році становитиме:

$$\text{ЧП}_{2018} = \Delta \text{ФР}_{2018} * \text{С}_{\text{ПП}} = 115 * 0,82 = 94 \text{ тис. грн тис. грн,}$$

де ЧП – чистий прибуток від реалізації, С_{ПП} – ставка податку на прибуток.

У таблиці 3.7 наведено прогнозовані основні показники діяльності підприємстві ТОВ «Тріан Груп» у 2018 році.

Таблиця 3.7

Очікувана ефективність від впровадження автоматизованої системи управління транспортом Rinkai TMS на підприємстві ТОВ «Тріан Груп»

Показник	2017 рік	Розрахунок прогнозованого значення	Прогноз на 2018 рік
Виручка від реалізації продукції, тис. грн (Вр)	28 031	-	28 031
Собівартість, тис. грн (Сб)	25 616	-	25 616
Валовий прибуток, тис. грн (ВП)	2415	-	2415
Витрати на збут (ВЗ)	1621	1621*0,88	1426
Інші операційні витрати, тис. грн (ІОВ)	351	351+80	431
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн (ФР)	269	2415-431-1426+809-639-344	384
Витрати з податку на прибуток, тис. грн	34	384*0,18	69
Чистий прибуток, тис. грн (ЧП)	209	384-67	315
Рентабельність операційної діяльності, %	0,7	235/28031	0,8
Рентабельність продукції, %	0,8	235/25616	0,9

*Розраховано автором

2) *Економічна ефективність від створення сайту та рекламування в мережі Інтернет.*

Від створення власного сайту та рекламування підприємства в онлайн-каталогах підприємств України дозвонить компанії ТОВ «Тріан Груп» збільшити клієнтську базу. У зв'язку з цим очікується збільшення обсягів реалізації продукції приблизно на 15%.

Таким чином, приріст виручки від реалізації продукції складе:

$$\Delta BP_{2018} = BP_{2017} * Tr_{вр} = 28031 * 0,15 = 4205 \text{ тис. грн.},$$

де BP – виручка від реалізації, тис. грн; $Tr_{вр}$ - темп приросту виручки від реалізації продукції.

Одночасно із зростанням обсягів реалізації зростатимуть витрати на закупівлю продукції та витрати на збут, при цьому постійні витрати залишаться незмінними.

Приріст собівартості реалізованої продукції складе:

$$\Delta Cб_{2018} = \Delta Cб_{2017} * Tr_c = 25616 * 0,15 = 3842 \text{ тис. грн.},$$

де $Cб$ = собівартість продукції, тис. грн; Tr_c – очікуваний темп приросту собівартості.

Приріст витрат на збут складе:

$$\Delta Bзб_{2018} = Bзб_{2017} * Tз.в. = 1621 * 0,15 = 243 \text{ тис. грн}$$

де $Bзб$ – витрати на збут, тис. грн; $Tз.в.$ - темп зниження витрат на збут.

Приріст валого прибутку складе:

$$\Delta BП_{2018} = \Delta BP_{2018} - Cб_{2018} = 4205 - 3842 = 363 \text{ тис. грн},$$

де $BП_{2018}$ – валовий прибуток у 2018 році.

Приріст чистого прибутку від реалізації (за вирахування податку на прибуток та витрат на рекламні заходи) у 2018 році складе:

$$\Delta ЧП_{2018} = (\Delta BП_{2018} - \Delta BП_{2018}) * C_{ПП} - PВ = (363 - 243) * 0,82 - 76 = 22 \text{ тис. грн},$$

де $ЧП$ – чистий прибуток від реалізації, $C_{ПП}$ - ставка податку на прибуток; $PВ$ – рекламні витрати, тис. грн.

У таблиці 3.8 наведено прогнозовані основні показники діяльності підприємстві ТОВ «Тріан Груп» у 2018 році.

Таблиця 3.8

Очікувана економічна ефективність від запропонованих рекламних заходів для ТОВ «Тріан Груп»

Показник	2017 рік	Розрахунок прогнозованого значення	Прогноз на 2018 рік
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	28 031	28 031*1,15	32 236
Собівартість, тис. грн	25 616	25 616*1,15	29 458
Валовий прибуток, тис. грн	2415	32 236-29 458	2778
Інші операційні витрати, тис. грн	351	351+76	427
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	269	2778-427-1864+809-639-344	313
Витрати з податку на прибуток, тис. грн	34	313*0,18	56
Чистий прибуток, тис. грн (ЧП)	209	313-56	257
Рентабельність операційної діяльності, %	0,8	235/28031	0,8
Рентабельність продукції, %	0,9	235/25616	0,9

**Розраховано автором*

В таблиця 3.9 наведенений кумулятивний підсумок економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.9

Очікуваний приріст чистого прибутку в результаті реалізації запропонованих заходів на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» у 2018 році

Назва заходу	Приріст чистого прибутку, тис. грн
Впровадження автоматизованої системи управління транспортом Rinkai TMS та системи управління складом WMS	94
Створення сайту компанії та рекламування в мережі Інтернет	22
ВСЬОГО:	116

**Розроблено автором*

Отже, впровадження автоматизованої системи управління транспортом Rinkai TMS дозволить підприємству ТОВ «Тріан Груп» скоротити витрати на збут на 12% та отримати приріст чистого прибутку в розмірі 94 тис. грн. Рекламування в мережі Інтернет підвищить обсяги продажів компанії на 15% та створить додатковий чистий прибуток у розмірі 22 тис. грн. Отже, дані заходи являються ефективними з економічної точки зору.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проаналізованих визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства» різними авторами було виведене власне трактування цієї категорії, а саме: «конкурентоспроможність підприємства – це можливість підприємства використовувати свою сильні сторони(конкурентні переваги) для досягнення конкурентної позиції на ринку, вміння вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та змінювати параметри своєї діяльності для підтримання вже існуючих та створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей». Це поняття включає в себе наступні складові: конкурентоспроможність пропозиції, конкурентоспроможність ресурсів, конкурентоспроможність менеджменту та конкурентоспроможність підприємницької ідеї.

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства було розділено на чотири групи: матричні, індексні, аналітичні та графічні.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства торгівлі починається з аналізу конкурентного середовища. Отже, на основі проведеного аналізу конкурентного середовища ТОВ «Тріан Груп» за допомогою моделі Портера можна дійти наступного висноку:

- на ринку оптової торгівлі свіжими овочами та фруктами існує високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції;
- для торгових посередників існують значні обмеження в підвищенні цін, однак таке можливо в рамках покриття власних витрат;
- існує така тенденція, що великі мережі ритейлерів часто відмовляються від послуг оптовиків, а намагаються закуповувати продукцію напряду у виробника задля скорочення логістичних витрат;
- на великі підприємства припадає майже 30% усього оптового товарообороту, на підприємства середнього розміру – 50%, малого – 24%. Таким чином, можна стверджувати, що об'єм продажів рівномірно розподілений між всіма учасниками;

– 32% усіх продажів ТОВ «Тріан Груп» припадають на ТОВ «Еко-маркет», а отже існує великий рівень впливу споживачів на діяльність аналізованого підприємства.

Щодо оцінки поточного стану конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Тріан Груп», то варто зазначити основні ключові моменти. На сьогоднішній день на досліджуваному підприємстві немає окремо виділеного відділу маркетингу, всіма питаннями стосовно маркетингової діяльності займається маркетолог. Розраховані показники фінансової стійкості та ліквідності вказують на недостатньо ефективне управління господарською діяльністю на підприємстві.

Також варто зазначити, що на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» завантаженість складів є недостатньою, а отже складські площі використовуються не зовсім ефективно. Також, надійність поставок є недостатньою як для підприємства оптової торгівлі. В середньому 20% поставок здійснюються не у відповідності до вимог клієнта, існують затримки у постачанні, нерівномірність поставок.

За допомогою методу «профілів» було визначено основні конкурентні переваги підприємства ТОВ «Тріан Груп», зокрема, це якість продукції, конкурентоспроможність цін та постійна наявність продукції на складах. Варто зазначити, що компанія уступає своїм конкурентам за такими критеріями: реклама та стимулювання збуту, впровадження нових технологій щодо оптимізації бізнес процесів, асортиментна політика, дотримання термінів поставок, ефективна логістика. Самі ці параметри необхідно змінювати задля підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

На основі SWOT-аналізу підприємству ТОВ «Тріан Груп» було запропоновано ряд заходів щодо підвищення конкурентоспроможності:

– впровадження автоматизованої WMS системи управління складом, що дозволить підвищити завантаження складських площ, скоротити долю упущених продажів на 30-40%, зменшити витрати на зберігання продукції та зменшити

вплив людського фактору, а, отже, і підвищити якість роботи співробітників складу;

- впровадження автоматизованої системи управління транспортом Rinkai TMS, що дозволить підвищити ефективність використання транспорту на 20-30%, знизити транспортні витрати на 15-20%, збільшити кількість обслуговуючих клієнтів за один маршрут та скоротити кількість запізень в доставленні товару клієнтам;

- створення нового відділу стратегічного розвитку підприємства, який буде займатися розробкою стратегії розвитку підприємства та формуванням відповідних стратегічних планів;

- запровадження цілеорієнтованого управління на підприємстві ТОВ «Трін Груп», що дозволить підприємству чітко та структуровано формулювати цілі свої діяльності та діяти у відповідності до поставлених цілей.

- створення власного сайту компанії, який буде зручним навігатором для клієнтів у пошуку необхідної їм інформації;

- розміщення рекламних матеріалів в мережі Інтернет, зокрема на сайті інтернет-компанії DATABASES Lab, який являється онлайн-каталогом підприємств України за різними видами господарської діяльності.

На онові розрахунку економічної ефективності впровадження запропонованих заходів було визначно, що установка автоматизованої системи управління транспортом Rinkai TMS дозволить підприємству ТОВ «Трін Груп» скоротити витрати на збут на 12% та отримати приріст чистого прибутку в розмірі 94 тис. грн. Створення власного сайту та рекламування в мережі Інтернет підвищить обсяги продажів компанії на 15% та створить додатковий чистий прибуток у розмірі 22 тис. грн. Кумулятивно запропоновані заходи дозволять підприємству ТОВ «Трін Груп» підвищити чистий прибуток на 116 тис. грн у 2018 році. Отже, дані заходи являються ефективними з економічної точки зору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : [монографія] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецьк : Дон ГУЕТ, 2004. – 147.
2. Борисюк І.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / І.О. Борисюк, А.В. Єрмоменко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2012. – № 33 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409>.
3. Воронкова А.Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм та діагностика / А.Е. Воронкова // Економіка промисловості. – 2009. – №3. – С. 133-137.
4. Газіна Л.І. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств / Л.І. Газіна, П.В. Бронь // Вісник НТУ «ХПІ». – 2012. - № 56 (962) – С. 30-31.
5. Гросул В.А. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства / В.А. Гросул, С.О. Зубков // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013 – № 10 – С. 255.
6. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко, П.І. Жураківський // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" – Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>
7. Драган О.І. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємств: методологічні аспекти / О.І. Драган // Вісник ЖДТУ. – 2008. – №2 (44) – С. 242-243.
8. Журба І.О. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства / І.О. Журба, Ю.М. Коляденко // Збірник наукових праць – 2012. – Вип. 35. – С.101.
9. Зайцева Л.О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / Л.О. Зайцева // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2013. – № 3 – Т. 14 – С. 12-17.

10. *Згурська О.М.* Управлінський механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства / *О.М. Згурська* // Економіка, менеджмент, бізнес. – 2016. – № 4(18). – С. 86.
11. *Зламанюк Т.В.* Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / *Т.В. Зламанюк* // Економічний вісник Донбасу – 2011/ – № 2 (24) – С. 143.
12. *Іванова О.А.* Менеджмент конкурентоспроможністю підприємства / *О.А. Іванова* // Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси. – 2012. – № 3. – С. 179-181.
13. *Ільчишин С.М.* Алгоритм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / *С.М. Ільчишин, О.І. Завійська* // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вис. 21.7. – С. 310.
14. *Качмарик Я.Д.* Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : [монографія] / *Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак., І. Я. Качмарик.* – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – С.54-64.
15. *Кваско А.В.* Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / *А.В. Кваско* // Наукові записки/Scientific papers. – 2017. – №1(54). – С. 112-113.
16. *Клименко С.М.* Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник. – *С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін.* – К.: КНЕУ, 2006. – С. 44-45.
17. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія] /; за заг. редакцією *О. Яновського.* – О.: Атлант, 2013 – С. 41-47.
18. *Левицька А.О.* Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства / *А.О. Левицька* // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т. 3. – С. 204.

19. *Левущька А.О.* Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / *А.О. Левущька* // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 160.
20. *Лушак Р.Л.* Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / *Р.Л. Лушак, Т.Г. Васильців* // Видавництво ЛКА, 2016. – С.132.
21. *Мазаракі А. А.* Економіка торговельного підприємства /*А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, М.М. Ушакова; за ред. М.М. Ушакової.* / – К. : Хрещатик, 1999. – С. 67.
22. *Маркіна І.А.* Методологічне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах вступу України в СОТ і ЄС : монографія. / *І.А. Маркіна В.Ф. Іванюта, П.В. Іванюта* – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010 – С. 48.
23. *Маркова С. В.* Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / *С. В. Маркова, О.М. Олійник.* – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
24. *Мартинець В.В.* Застосування системного підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / *В.В. Мартинець, Н.М. Ляпощенко* // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2015. – №3. – С. 30-31.
25. *Минко Л.М.* Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства / *Л. М. Минко* // Наукові праці НУХТ. – 2015. – Т. 21, № 1. – С. 86-92.
26. *Москва М.Г.* Методика визначення конкурентоспроможності торгового підприємства / *М.Г. Москва* // Економіка: проблеми теорії та практики : зб.наук.праць. – В 9-ти т. – Т.6. – Дніпропетровськ : Вид-во ДНУ, 2009. – Вип. 255. – С. 1564-1570.
27. *Новікова Н.* Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства / *Н. Новікова, Т. Зубко* // Вісник КНТЕУ, 2013. – №3. – С. 70.
28. *Омельяненко Т.В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / *Т.В. Омельяненко, Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко.* – Київ : КНЕУ, 2006 – 272 с.

29. *Онисько А.* Аналіз і механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства / *А. Онисько* // *Управління в сучасних умовах: новітні підходи та проблеми практики.* – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – С. 113.
30. Офіційний сайт Державної служби статистики України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
31. Офіційний сайт інтернет-компанії DATABASES Lab : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/>
32. Офіційний сайт компанії ABM Cloud: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://abmcloud.com/about-us/>
33. Офіційний сайт компанії ТОВ «Дари природи»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dary.kiev.ua/ua/golovna.html>
34. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції / С.Г. Кафлевська, Т.І. Ганжа // *Збірник наукових праць ВНАУ.* – 2012. – № 4 – Т. 2 – С. 81-82.
35. *Партута О.Е.* Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення / *О.Е. Партута, Т.В. Фасенко* // *Економічна наука.* – 2012. – № 12. – С. 94.
36. *Полозова Т.В.* *Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства:* автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Полозова Т.В. – Запоріжжя, 2018. – С. 17
37. *Сагалакова Н.О.* Методика економічної діагностики діяльності торговельного підприємства // *Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр.* - Донецьк: ДонДУЕТ. – 2005. – Вип. 20. - С. 62.
38. *Самойлик Ю.В.* Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства / *Ю.В. Самойлик* // *Вісник ЖДТУ* – 2010. – №3 (53). – С. 97.
39. *Семенов Г.А.* Діагностика фінансово-економічного стану підприємства / *Г.А. Семенов, О.В. Ярошевская* // *Вісник економічної науки України.* – 2011. – № 1. – С. 136-141.

40. *Трутіна І.М.* Механізм забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності / *І.М. Трутіна* // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського – 2015. – Вип. 3. – С. 36.
41. Управління процесом формування конкурентоспроможності продукції підприємства / *Н. Ревенко, І. Малихніа* // Вісник ТНЕУ. – 2013. – № 2. – С.66-67.
42. *Швед Т.В.* Оцінка конкурентоспроможності підприємства / *Т.В. Левицька, І.С. Біла* // Економіка і суспільство. – 2017. – № 8. – Т. 3. – С. 407.
43. *Яцковий Д.В.* Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / *Д.В. Яцковий* // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 4 (21) – С. 185.
44. *Алексеев С.Б.* Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий / *С.Б. Алексеев* // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2004. – Вип. 191. – Т. II. – С. 618.
45. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. М. : Экономика, 2006 – С. 74.
46. *Карпенко Е.М.* Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий / *Е.М. Карпенко* [и др.] // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2–3. – С. 257.
47. *Минцберг Г.* Стратегический процесс / *Г. Минцберг, Дж.Б. Куини, С. Гошал* – СПб. : Питер, 2001. – С. 249.
48. *Нарейко В.А.* Управления по целям [Електронный ресурс] / *В.А. Нарейко.* – Режим доступу: www.management.com.ua/hrm/hrm054.html?print
49. *Портер М.* Международная конкуренция ; пер. с англ. М. : Междунар. Отношения, 1993 – С. 40.
50. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М. : Маркетинг, 2002 – С. 23.
51. *Фатхутдинов Р.А.* Управление конкурентоспособностью организации : Учебное пособие / *Р.А. Фатхутдинов.* - М.: Изд-во Эксмо, 2004. – С. 314.
52. *Шкардун В.* Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. – 2005. – №1. – 797 с.

ДОДАТКИ

Додаток А
Ретроперспектива звітів про активи (форма №1) ТОВ «Тріан Груп»
за 2015-2017 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	Моментні значення				Середні значення		
		На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18	2015 рік	2016 рік	2017 рік
I. Необоротні активи								
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17	19	12	0	18	16	6
Основні засоби:	1010	1256	1235	1225	1197	1246	1230	1211
первісна вартість	1011	1686	1658	1645	1607	1672	1652	1626
Знос	1012	430	423	420	410	427	422	415
Усього за розділом I	1095	1273	1254	1237	1197	1264	1246	1217
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	774	1293	1432	1679	1034	1363	1556
Виробничі запаси	1101	59	91	44	93	75	68	69
Товари	1104	715	1202	1388	1586	959	1295	1487
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	949	1342	1422	1603	1146	1382	1513
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	271	496	732	536	384	614	634
з бюджетом	1135	21	30	33	46	26	32	40
у тому числі з податку на прибуток	1136	6	7	8	0	7	8	4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18	21	24	60	20	23	42
Гроші та їх еквіваленти	1165	237	431	475	359	334	453	417
Готівка	1166	5	7	5	58	6	6	32
Рахунки в банках	1167	215	326	250	105	271	288	178
Витрати майбутніх періодів	1170	114	31	10	128	73	21	69
Інші оборотні активи	1190	272	320	418	453	296	369	436
Усього за розділом II	1195	2656	3964	4546	4864	3310	4255	4705
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття								
Баланс	1200	0	0	0	0	0	0	0
Баланс	1300	3929	5218	5783	6061	4574	5501	5922

Додаток Б
Ретроперспектива звітів про пасиви (форма №1) ТОВ «Тріан Груп»
за 2015-2017 рр., тис. грн

Пасив	Код рядка	Моментні значення				Середні значення		
		На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18	2015 рік	2016 рік	2017 рік
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250	250	250	250	250	250	250
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-102	43	160	707	-30	102	434
Усього за розділом I	1495	148	293	410	563	221	352	487
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Довгострокові кредити банків	1510	870	624	835	489	747	730	662
Усього за розділом II	1595	870	624	835	489	747	730	662
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Короткострокові кредити банків	1600	51	238	55	17	145	147	36
за товари, роботи, послуги	1615	2384	3567	3803	4309	2976	3685	4056
за розрахунками з бюджетом	1620	20	50	20	40	35	35	30
за розрахунками з оплати праці	1630	10	20	11	11	15	16	11
за одержаними авансами	1635	84	68	119	131	76	94	125
Інші поточні зобов'язання	1690	362	358	530	501	360	444	516
Усього за розділом III	1695	2911	4301	4538	5009	3606	4420	4774
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0	0	0	0
Баланс	1900	3929	5218	5783	6061	4574	5501	5922

Додаток В

Ретроспектива звітів про фінансові результати (форма №2) ТОВ

«Тріан Груп» за 2015-2017 рр.

Стаття	Код рядка	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13691	23435	28031
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-11890	-21175	-25616
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	
Валовий: прибуток	2090	1801	2260	2415
Валовий: збиток	2095	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	541	709	809
Адміністративні витрати	2130	-404	-481	-639
Витрати на збут	2150	-1276	-1781	-1621
Інші операційні витрати	2180	-286	-240	-351
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	376	467	613
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0
Інші доходи	2240	6	3	0
Фінансові витрати	2250	-193	-234	-344
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	189	236	269
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18	-27	-34
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	171	209	235
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0

Додаток Г
Аналіз визначення понять «конкурентоспроможність» та
«конкурентоспроможність підприємства»

Автор 1	Визначення 2
<i>Алексєєв С.Б. [1, с.618]</i>	Конкурентоспроможність підприємства - це економічна категорія, яка дає змогу в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринки продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дає змогу підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби і забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі.
<i>Балабанова Л.В. [2, с.54]</i>	Конкурентоспроможність підприємства - це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо
<i>Борисюк І.О., Срьоменко А.В. [2]</i>	Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію.
<i>Градов А. [10, с.86]</i>	Конкурентоспроможність - порівняльні переваги підприємства стосовно інших підприємств даної галузі як національної економіки, так і світового ринку
<i>Карлофф Б. [45, с.74]</i>	здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством
<i>Карпенко Є.М. [16, с.257]</i>	Конкурентоспроможність підприємства - це відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни
<i>Левицька А.О. [18, с.204]</i>	Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
<i>Мазаракі А.А. [21, С. 122]</i>	Конкурентоспроможність як категорія відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку.

Продовження табл. А.1.1

1	2
<i>Мінцберг Г. [47, с.249]</i>	Конкурентоспроможність - це здатність об'єкта витримувати боротьбу за досягнення найвищих вигод, переваг.
<i>Портер М. [49, с.40]</i>	Конкурентоспроможність - це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку.
<i>Фатхутдінов Р.А. [50, с.23]</i>	Конкурентоспроможність - властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, порівняно з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку.

Додаток Д

Модель оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі



**Розроблено автором на основі джерел [3, 6, 11, 12, 13, 16, 28, 34]*

Додаток Е

Система показників оцінки конкурентоспроможності підприємства

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА



*Розроблено автором на основі джерел [22, 24, 27, 39, 41, 52]

Додаток К

Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства*

Методи	Переваги	Недоліки
Методи, які ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг	Простота оцінки	Не дають змогу адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; не характеризує можливості адаптації до зміни зовнішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства та галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Не враховують вплив внутрішніх факторів; обмежені умовами ринку досконалої конкуренції; складність узагальнення результатів оцінки
Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції	Суттєвий аналіз господарської діяльності; оцінка стану підприємства на галузевому рівні	Значні обсяги розрахунків; складність узагальнення результатів оцінки; неможливість оцінки динаміки чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції	Врахування конкурентоспроможності продукції	Не враховують рівень виробничо-збутової діяльності підприємства; доцільні для виробників одного виду продукції
Методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора	Врахування якісних показників діяльності підприємства	Результати оцінки є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу
Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу	Складність оцінки та аналіз лише факторів внутрішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок	Адекватність результатів оцінки в умовах обмеженості даних	Доцільні для виробників одного виду продукції
Матричні	Дають змогу дослідити розвиток конкуренції у динаміці; наочність	Описові, не враховують фінансові показники діяльності підприємства; обмежене використання для аналізу підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності
Комплексні	Простота, наочність та однозначність оцінки	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не придатний для оцінки підприємств із значною номенклатурою товарів

*Розроблено автором на основі джерел [1, 4, 15, 19]

Додаток Л

Товарна структура оптового товарообороту підприємств в Україні за 2016-2017 рр.*

	Оптовий товарооборот, тис. грн		Темп приросту, %	Структура, у % до підсумку	
	2016 рік	2017 рік		2016 рік	2017 рік
Усі товари	1555965744,2	1908670630,9	22,7	100,0	100,0
Продовольчі товари	252771060	314047621,9	24,2	16,2	16,5
М'ясо та м'ясні продукти, т	13833442,3	18914830	36,7	0,9	1,0
Продукти молочні, масло та сири, т	15021351,8	17164478,8	14,3	1	0,9
Яйця, тис.грн	1474279,4	1349061,9	-8,5	0,1	0,1
Олії та жири харчові, т	16628091,2	22437810,6	34,9	1,1	1,2
у тому числі маргарин і жири харчові подібні, т	4500667,9	5769597,3	28,2	0,3	0,3
олії рослинні, т	12047676,9	12933691,7	7,4	0,8	0,7
Напої алкогольні дистильовані, тис.дал	12518477,5	14321506	14,4	0,8	0,8
Вина зі свіжого винограду; сушло виноградне, тис.дал	3524591,3	4875828,1	38,3	0,2	0,3
Сидр та вина плодово-ягідні інші, тис.дал	231076,2	330600,4	43,1	0	0
Вермут та інші ароматизовані вина зі свіжого винограду, тис.дал	703228,1	884628,3	25,8	0	0
Пиво, крім відходів пивоваріння, тис.дал	8978771	9051146,2	0,8	0,6	0,5
Води мінеральні та напої безалкогольні й соки фруктові та овочеві, тис.грн	10614418,8	12174195	14,7	0,7	0,6
Вироби тютюнові, крім відходів тютюну, млн.шт	57909262,5	89457028,6	54,5	3,7	4,7
Хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби, т	1659060,5	2853223,2	72,0	0,1	0,1
Цукор, т	7965625,7	9539145,8	19,8	0,5	0,5
Шоколад та вироби кондитерські цукрові, т	16942129,8	21018711,4	24,1	1,1	1,1

Продовження дод. Л

1	2	3	4	5	6
Кава смажена, що містить або не містить кофеїн; кава без кофеїну не смажена, кг	11646352,4	10036821,9	-13,8	0,7	0,5
Чай зелений (неферментований), чай чорний (ферментований) та чай частково ферментований, кг	3655407,6	3979208,4	8,9	0,2	0,2
Какао-паста знежирена чи не знежирена, какао-масло, какао-жир, какао-порошок, кг	292304,8	297208,3	1,7	0	0
Прянощі та приправи, крім солі, кг	3039348,8	3161775,8	4,0	0,2	0,2
Риба, ракоподібні та молюски, т	7946996,4	8007797,8	0,8	0,5	0,4
Рис, т	853141,7	1322545,4	55,0	0,1	0,1
Борошно, т	2763034,7	1226388,4	-55,6	0,2	0,1
Крупи, борошно грубого помелу, гранули та інші продукти, з культур зернових, т	3078040,9	2282048,3	-25,9	0,2	0,1
Вироби макаронні, локшина, кус-кус та вироби борошняні, т	1108837,9	1028919,2	-7,2	0,1	0,1
Сіль харчова, т	643473,4	872299,3	35,6	0	0
Фрукти та овочі, перероблені, т	1927761,3	2432950,9	26,2	0,1	0,1
Фрукти та овочі свіжі, т	8969036,5	9056474,7	1,0	0,6	0,5
у тому числі картопля, т	296095	302852,8	2,3	0,0	0,0
Інші продовольчі товари, тис.грн	38843517,5	45970989,2	18,3	2,5	2,4
Непродовольчі товари	1303194684,2	1594623009	22,4	83,8	83,5

**Розроблено автором на основі [30]*

Додаток М

Оцінка конкурентного середовища за моделлю Портера для ТОВ «Тріан Груп»*

1. Товари-замінники			
Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3 бали	2 бали	1 бал
1	2	3	4
Товари-замінники “ціна-якість”	Існують і займають високу частку на ринку	Існують, але не здатні в повній мірі замінити основний товар	Не існують
Підсумковий бал	2		
1 бал	<i>Низький рівень загрози з боку товарів-замінників</i>		
2 бали	<i>Середній рівень загрози з боку товарів-замінників</i>		
3 бали	<i>Високий рівень загрози з боку товарів-замінників</i>		
2. Конкуренція в середині галузі			
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
		2	
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Уповільнений, але зростаючий	Високий
		2	
Рівень диференціації послуг на ринку	Підприємства надають стандартизовані послуги	Послуги на ринку стандартизовані за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Послуги підприємства дуже відрізняється між собою
	3		
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість у підвищенні цін тільки в рамках покриття росту витрат	Завжди є можливість підвищити ціни для покриття росту витрат і підвищення прибутку
		2	
Підсумковий бал	9		
4 бали	<i>Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції</i>		
5-8 балів	<i>Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції</i>		
9-12 балів	<i>Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції</i>		
3. Потенційні конкуренти			
Економія на масштабі при виробництві товару чи послуги	Не існує	Існує тільки в декількох гравців на ринку	Значуща
			1
Сильні марки з високим рівнем знання й лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
	3		

Продовження дод. М

1	2	3	4
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи)
		2	
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
	3		
Політика уряду	Немає обмежуваних актів з боку держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
		2	
Темп зростання галузі	Високий і зростаючий	Уповільнюючий	Стагнація або падіння
		2	
Підсумковий бал	15		
8 балів	<i>Низький рівень загрози входу на ринок нових гравців</i>		
9-16 балів	<i>Середній рівень загрози входу на ринок нових гравців</i>		
17-24 балів	<i>Високий рівень загрози входу на ринок нових гравців</i>		
4. Вплив покупців на ринку			
Частка покупців з великим обсягом продажів	Більше 80% продажу припадає на декількох клієнтів	Незначна частка клієнтів тримає приблизно 50% продажів	Об'єм продажів рівномірно розподілений між всіма клієнтами
		2	
Схильність до придбання товарів-замінників	Товар підприємства не є унікальним, існують повністю аналоги	Товар підприємства є частково унікальним, є відмінні якості важливі для клієнтів	Товар підприємства є повністю унікальним, аналогів немає
	3		
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Покупець буде переключатися тільки при значущій різниці в ціні	Покупець абсолютно не є чутливим до ціни
		2	
Задоволеність споживачів якістю товару	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність вторинними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
		2	
Підсумковий бал	9		
4 бали	<i>Низький рівень загрози втрати покупців</i>		
5-8 балів	<i>Середній рівень загрози втрати покупців</i>		
9-12 балів	<i>Високий рівень загрози втрати покупців</i>		

Продовження дод. М

1	2	3	4
5. Вплив постачальників			
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Достатній вибір постачальників	Широкий вибір постачальників
			1
Обмеженість ресурсів постачальників	Існує значна обмеженість в обсягах	Існує незначна обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
		2	
Витрати за переключення	Високі витрати за переключення на інших постачальників	Середні витрати за переключення на інших постачальників	Низькі витрати за переключення на інших постачальників
			1
Пріоритетність спрямування для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Середня пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		2	
Підсумковий бал	4		
4 бали	<i>Низький рівень впливу постачальників</i>		
5-6 балів	<i>Середній рівень впливу постачальників</i>		
7-8 балів	<i>Високий рівень впливу постачальників</i>		

**(ступінь впливу факторів було оцінено експертом за 3-х бальною шкалою, де:*

3 бали означає високий рівень впливу, 2 бали – середній, 1 бал – низький)

Додаток Н

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту, кафедра економічної теорії
та конкурентної політики, кафедра економіки та фінансів
підприємства

**УПРАВЛІННЯ
І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Збірник наукових статей студентів денної форми
навчання, які здобувають освітній ступінь
магістра за спеціальностями 073 «Менеджмент»
(спеціалізації «Менеджмент організацій»,
«Торговельний менеджмент», «Менеджмент
персоналу», «Менеджмент інноваційної
діяльності», «Менеджмент інвестиційної
діяльності», «Управління в сфері економічної
конкуренції») та 281 «Публічне управління
та адміністрування»**

Частина 2

Київ 2018

ДЕМИДЕНКО Є. Система контролінгу персоналу на підприємстві.....	92
ДМИТРУК М. Складові розвитку персоналу підприємства.....	99
ЛЬІНА А. Значення організаційної культури в діяльності підприємства.....	105
КОВАЛЬ М. Сутність соціально-трудова відносин на підприємстві.....	110
KOSTYSHYNA D. The role of organizational culture in the activities of organizations enterprises.....	116
ЛЕОНОВИЧ А. Сучасні підходи до формування кадрової політики підприємства.....	121
МОНЧУК В. Алгоритм пошуку персоналу за технологією рекрутменту.....	127
НАРОУШВІЛІ Л. Оцінка кадрового потенціалу підприємства.....	132
ПАНАСЮК С. Сутність, роль та стимулювання управління діловою кар'єрою.....	138
СОЛОВАНЮК Б. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства.....	143
СПИЦІН П. Методичні підходи до оцінювання системи стимулювання персоналу підприємства.....	149
СТРИЖАК Ю. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом.....	155
СHERVAK U. Social development strategy of the enterprise.....	164
ЮХИМЕНКО С. Технології формування та підтримки репутації підприємства.....	170
РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ	
ANTONENKO M. Tools and methods of selection enterprise's development strategy.....	180
ГУБИЧ Ю. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі.....	186

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

ГУБИЧ Ю., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Менеджмент організацій»

У статті висвітлено сутність та механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі. Розглянуто поняття конкурентоспроможності підприємства. Досліджено головні аспекти, що визначають ефективність забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі. Визначено складові механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

The article describes the essence and mechanism of ensuring competitiveness of trade enterprise. Considered the basic interpretation of the competitiveness of enterprises. Investigated the main aspects that define effectiveness of ensuring competitiveness of trade enterprise. Determined the components of mechanism of ensuring competitiveness.

Актуальність теми полягає у тому, що в умовах глобалізації, постійного удосконалення якості товарів та послуг, зростання вимогливості кінцевих споживачів зумовлює необхідність підприємствам, в тому числі і торговельним, швидко реагувати на ринкові зміни, щоб залишатись конкурентоспроможними. А це в свою чергу потребує ефективного та дієвого механізму забезпечення та управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі.

Конкурентоспроможність є однією з рушійних сил бізнесу, що здатна підвищувати ефективність функціонування підприємства та, в кінцевому результаті, зростання конкурентоспроможності країни в цілому.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку товарів на послуг торговельні підприємства вимушені формувати свої ключові конкурентні переваги. А отже постає необхідність формування ефективного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі існуючих конкурентних переваг. Існує потреба у структуризації системи забезпечення конкурентоспроможності, яка являє собою замкнений організаційно-управлінський цикл взаємозв'язку окремих підсистем у відповідності до стратегічних цілей.

Використання конкурентних переваг є ключовим стратегічним напрямком розвитку підприємства, оскільки лише ті підприємства можуть ефективно функціонувати в економічному середовищі тривалий час, що формують та використовують власну конкурентоспроможність.

Зростання конкурентоспроможності торговельного підприємства в більшій мірі залежить від ефективного використання ключових факторів успіху. Очевидно, що механізм дії цих факторів охоплює широкий спектр економічних, технологічних, соціальних та організаційно-управлінських відносин, що потребує єдиного інтегрованого підходу до їх управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних основ та практичного застосування механізму конкурентоспроможності підприємств знайшли своє відображення в працях вітчизняних і закордонних учених: Семенов Г. А., Станчевський В. К., Шаповал М. І., Чепура Л. П., Герасимчук В. Г., Харченко Т. Б., Хомяков В. І., Шнипко О. С., Колот В. М. та ін. При всій значимості проведених наукових досліджень, деякі питання забезпечення конкурентноздатності торговельних залишаються досі актуальними.

Метою статті є визначення поняття та структури механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також аналіз головних аспектів та факторів, що впливають на даний механізм.

Для реалізації поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначення сутності конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнення теоретичних основ механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідження головних аспектів, що забезпечують формування ефективної конкурентоспроможності підприємств.

Об'єктом дослідження є процес формування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі.

Предметом дослідження виступають теоретичні аспекти формування механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу.

На думку Мазаракі А. А., можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності. Для виживання в умовах ринку суб'єкти господарювання повинні вміти перемагати конкурентів. Здатність досягати економічних, організаційних чи технічних переваг означає досягнення суб'єктами господарювання конкурентоспроможності на ринку [1].

Перш ніж розглядати поняття механізму забезпечення конкурентоспроможності, визначимо, що означають терміни «конкурентоспроможність» та «механізм».

Існують різні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність». Основні із них наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Визначення поняття конкурентоспроможність підприємства

Автор	Поняття конкурентоспроможності
М. Портер [2]	«Конкурентоспроможність – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами»
Р. А. Фатхудинов [3]	«Конкурентоспроможність – це важлива системна ознака певного об'єкту, яка характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби (призначення об'єкту) в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку (в певній сфері людської діяльності)»
А. Ю. Юданов [4]	«Конкурентоспроможність – це спроможність підприємства виробляти та реалізувати конкурентоспроможну продукцію»
Л. М. Калашишкова [5]	«Конкурентоспроможність – комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом фірми»
І. З. Должанський [6]	«Конкурентоспроможність – це здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів»

Джерело: складено автором за [2–6].

Підсумувавши вищезазначені визначення поняття «конкурентоспроможність», виведемо своє власне комплексне визначення: конкурентоспроможність – це складне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг за рахунок ефективного використання всіх наявних ресурсів, реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності.

Поняття «механізм» розкрив Л. Приходченко, а саме в його напрацюваннях спостерігаються два підходи до тлумачення змісту наведеної категорії, які можна назвати «структурно-організаційним» (як сукупності певних складових елементів, що створюють

організаційну складову певних явищ, процесів) та «структурно-функціональним» (з акцентом не лише на організаційній основі його побудови, але й на динаміці, реальному функціонуванні) [7, с. 65].

Механізм забезпечення конкурентоспроможності – це система дій з метою використання конкурентних переваг охоплення ринку споживачів, цільовою функцією якої є максимізація прибутку та рентабельності (мінімізація витрат).

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі є відображенням системно-цільового методу у формі моделі визначення та управління ключовими факторами успіху, розробки відповідних заходів досягнення стратегічних цілей, зокрема максимізації рентабельності та прибутку, мінімізації витрат.

Формування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на головних аспектах, які забезпечують цю конкурентоспроможність (рис. 1).

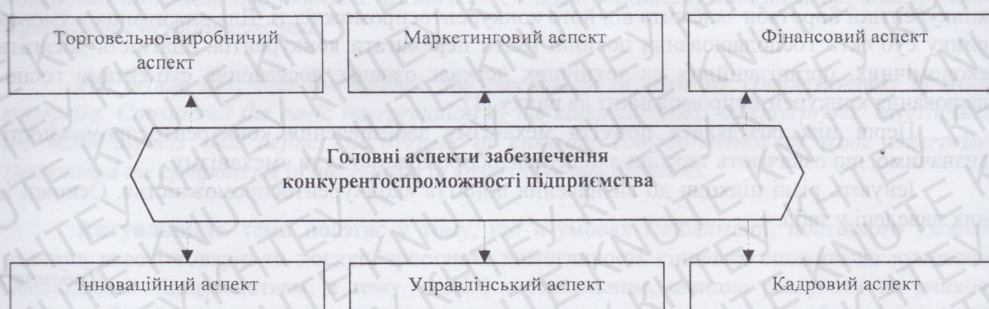


Рис. 1. Головні аспекти забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства
Джерело: складено автором за [1, С. 97].

Кожний із вище наведених аспектів забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства характеризує сукупність певних критеріїв, а саме:

I. Торговельно-виробничий: номенклатура та асортимент товарів; якість продукції; виробнича потужність торговельного підприємства; стан торговельної мережі; склад та обсяг товарообігу.

II. Маркетинговий: дослідження та прогнозування ринку; система просування та збуту товарів; ціноутворення; рекламна діяльність; обслуговування споживача.

III. Фінансовий: обсяг та структура капіталу; рентабельність діяльності; тривалість операційного циклу; ступінь ліквідності; дохідність та платоспроможність; структура та напрями використання фінансових ресурсів підприємства; обсяг та склад інвестиційних вкладень.

IV. Інноваційний: прогресивність методів обслуговування; характер організації торговельно-технологічних зв'язків тощо.

V. Управлінський: система планування; оперативне управління; раціональність організаційної структури; інформаційне забезпечення; стиль та методи управління.

VI. Кадровий: забезпеченість персоналом; продуктивність та ефективність праці; рівень заробітної плати та соціальних виплат; плинність кадрів; кадрова політика.

На основі вищеописаних аспектів формується цілісний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який направлений на чотири основні підсистеми діяльності торговельного підприємства: кадрову, товарну, організаційну, матеріально-технічну (рис. 2).

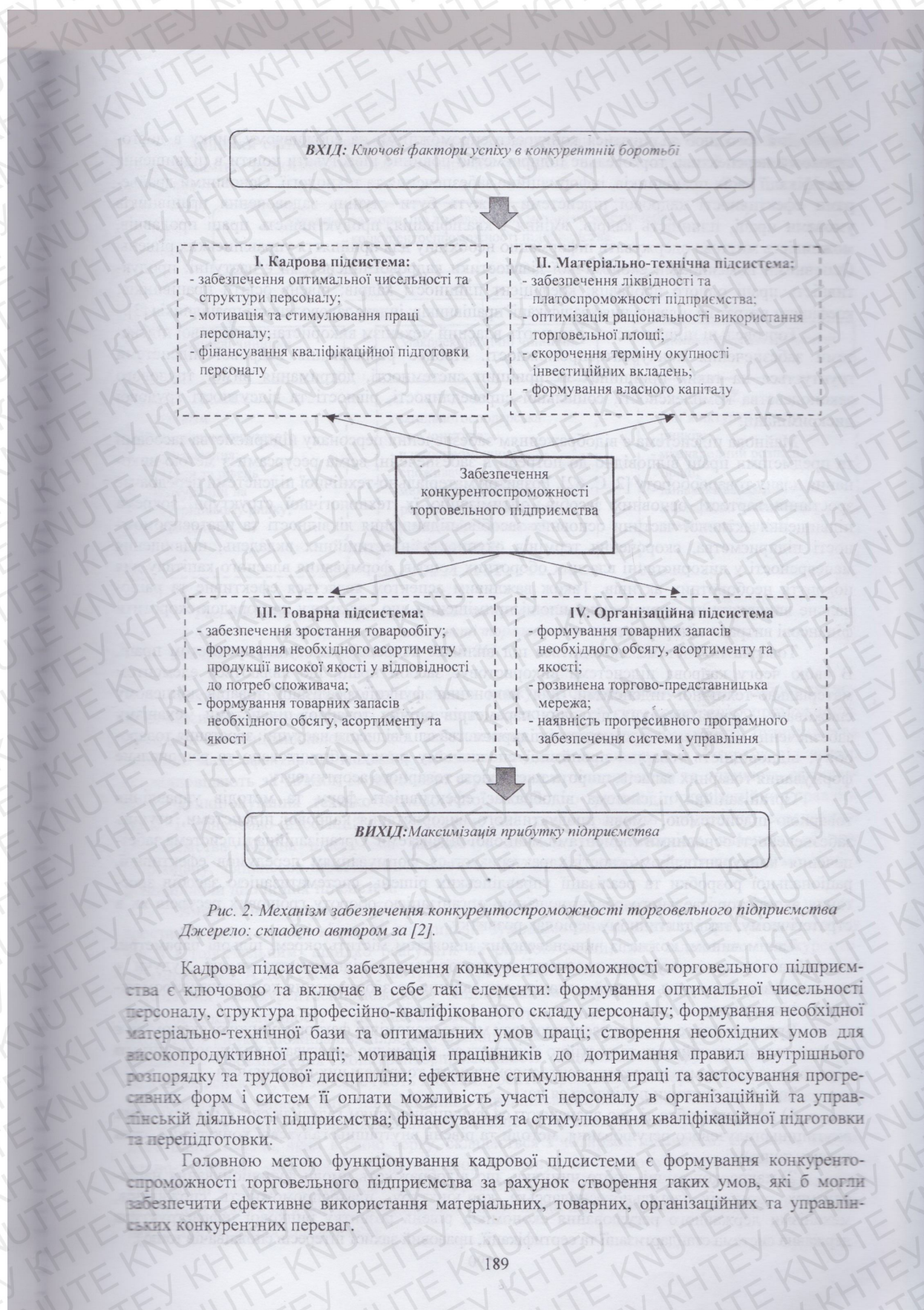


Рис. 2. Механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства
Джерело: складено автором за [2].

Кадрова підсистема забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства є ключовою та включає в себе такі елементи: формування оптимальної чисельності персоналу, структура професійно-кваліфікованого складу персоналу; формування необхідної матеріально-технічної бази та оптимальних умов праці; створення необхідних умов для високопродуктивної праці; мотивація працівників до дотримання правил внутрішнього розпорядку та трудової дисципліни; ефективне стимулювання праці та застосування прогресивних форм і систем її оплати можливість участі персоналу в організаційній та управлінській діяльності підприємства; фінансування та стимулювання кваліфікаційної підготовки та перепідготовки.

Головною метою функціонування кадрової підсистеми є формування конкурентоспроможності торговельного підприємства за рахунок створення таких умов, які б могли забезпечити ефективне використання матеріальних, товарних, організаційних та управлінських конкурентних переваг.

Для того щоб залишатися конкурентоспроможними на споживчому ринку в довгостроковій перспективі, торговельне підприємство повинне інвестувати кошти в підвищення кваліфікації своїх працівників, інформаційне забезпечення та технології. Основними драйверами ефективності кадрової підсистеми можуть бути ступінь задоволення працівників умовами праці, плінність кадрів, вміння і кваліфікація, продуктивність праці продавців, можливість миттєво одержувати інформацію необхідну для прийняття управлінських рішень. Основними показниками економічної діагностики кадрової підсистеми є наступні: продуктивність праці одного продавця; коефіцієнт плінності кадрів; рівень освіти працівників; коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації працівників; індекс задоволеності працівників [3].

Торговельні підприємства формують власний механізм використання кадрової підсистеми забезпечення конкурентоспроможності. Процес розроблення кадрової підсистеми ґрунтується на таких принципах як принцип системності, дотримання вимог трудового законодавства комплексності, соціальної справедливості, рівності та відсутності трудової дискримінації.

Майнова підсистема є відображенням забезпечення персоналу підприємства засобами та предметами праці відповідно до потреби в забезпеченні всіма ресурсами з метою виконання плану товарообороту [2, С. 62]. Розвиток матеріально-технічної підсистеми передбачає зростання вартості основних засобів, оптимізацію їх технологічної структури, зокрема підвищення активної частини основних засобів, підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства, скорочення термінів окупності інвестиційних вкладень, підвищення маневреності у використанні власних оборотних коштів, формування власного капіталу для покриття необоротних активів. Також важливим аспектом являється ефективне та раціональне використання торговельної площі приміщення, що дає змогу на порядок скоротити фінансові витрати підприємства.

Товарна підсистема знаходиться під впливом кадрової і виступає предметом праці. В свою чергу кадрова підсистема використовує засоби праці, що являються елементом матеріально-технічної підсистеми, для виконання функції реалізації товарів кінцевому споживачу. Серед основних цільових параметрів оцінки товарної підсистеми механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід віднести наступні: зростання товарообігу, відповідність товарної пропозиції споживчому ринку, обґрунтоване та раціональне формування товарних запасів, широта та стійкість товарного асортименту.

Організаційна підсистема відображає ефективність форм та методів управління товарною підсистемою, умови продуктивного використання кадрової підсистеми, ступінь забезпеченості основними елементами майнової підсистеми. Організаційна підсистема забезпечення конкурентоспроможності характеризується формуванням передумов ефективної, раціональної розробки та реалізації управлінських рішень, систематизацією засобів зростання якості торговельного обслуговування, організацією обороту грошових ресурсів як в стратегічному, так і тактичному періодах розвитку.

Таким чином, кожна із вищенаведених підсистем містить окремі цільові параметри, що забезпечують конкурентоспроможність торговельного підприємства та які, будучи у взаємозв'язку формують єдиний механізм управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи те, що в сучасних умовах макроекономічні фактори ринкової економіки є невизначними, нестійкими та постійно змінюються, необхідно корегувати вплив зовнішнього середовища на формування конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Зовнішні чинники поділяються на:

1) галузеві, тобто ті, що визначаються функціонуванням галузі як системи (механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту тощо);

2) макроекономічні, тобто чинники, що відображають умови функціонування національних економік (загальногосподарська кон'юнктура, платоспроможність споживачів, механізми державного регулювання економіки, рівень розвитку ринкової інфраструктури державна система стандартизації та сертифікації, правовий захист інтересів споживачів тощо);

3) чинники світової економіки (кон'юнктура світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміка валютних курсів, міжнародні угоди в сфері зовнішньої торгівлі тощо) (рис. 3) [1].

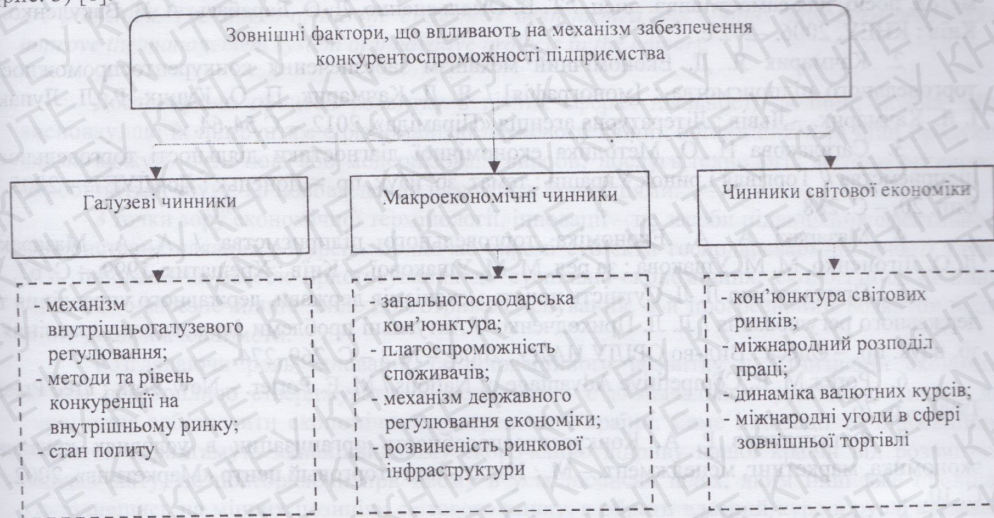


Рис. 3 Зовнішні фактори, що впливають на механізм управління та забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства
Джерело: складено автором за [1, С. 95–96].

Таким чином, механізм забезпечення конкурентоспроможності являє собою сукупність підсистем різного впливу і забезпечення залежно від об'єкту конкурентоспроможності. Виходячи із вищевикладеного для забезпечення конкурентоспроможності підприємства потрібно мати ефективний механізм забезпечення, який складається із чотирьох підсистем, які відповідають за зв'язок із зовнішнім середовищем підприємства та сприяють ефективності функціонування техніко-технологічної, соціально-трудової, організаційно-управлінської і фінансово-інвестиційної підсистем, які характеризують внутрішнє середовище підприємства. Кожна підсистема забезпечує конкурентоспроможність власного об'єкту (персоналу, фінансово-інвестиційної діяльності, товарів тощо), ефективно взаємодіючи і доповнюючи дію інших підсистем.

Висновки. В умовах глобалізації, постійного удосконалення якості товарів та послуг, зростання вимогливості кінцевих споживачів зумовлює необхідність підприємствам, в тому числі і торговельним, швидко реагувати на ринкові зміни, щоб залишатись конкурентоспроможними. А це в свою чергу потребує ефективного та дієвого механізму забезпечення та управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі. Механізм забезпечення конкурентоспроможності – це система дій з метою використання конкурентних переваг охоплення ринку споживачів, цільовою функцією якої є максимізація прибутку. Формування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на таких головних аспектах, які забезпечують цю конкурентоспроможність: торговельно-виробничий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, управлінський, кадровий. Кожен із цих аспектів враховується при формуванні механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, який в свою чергу, складається з чотирьох підсистем: кадрової, матеріально-технічної, товарної та організаційної. Враховуючи те, що в сучасних умовах макроекономічні фактори ринкової економіки є невизначними, нестійкими та постійно змінюються, необхідно корегувати вплив зовнішнього середовища на формування конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Список використаних джерел

1. Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, А. В. Вакулєнко. – Київ : КНЕУ, 2006. – 272 с.
2. Качмарик Я. Д. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : [монографія] / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак., І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – С.54-64.
3. Сагалакова Н. О. Методика економічної діагностики діяльності торговельного підприємства // Торговля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонДУЕТ. – 2005. – Вип. 20. – С. 288.
4. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, М. М. Ушакова ; за ред. М. М. Ушакової. – Київ : Хрещатик, 1999. – С. 67.
5. Приходченко Л. Л. Сутність понять механізмів держави, державного управління та державного регулювання / Л. Л. Приходченко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2008. – № 3 – С. 269–274.
6. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – р. 76.
7. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М. : Издат.-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – С. 10.
8. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб. пособие / А. Ю. Юданов. – 3-е изд. – М. : Гном-Пресс, 2000. – С.16.
9. Калашникова Л. М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции / Л. М. Калашникова // Машиностроитель. – 2003. – № 11. – С. 15–18.
10. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ : Центр навч. літ., 2006. – 384 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ФЕДУЛОВОЇ І. В.

СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

**ІСКРА Я., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Менеджмент інноваційної діяльності»**

У статті досліджено поняття інновацій, визначено сутність та основні складові частини інноваційних проектів, визначено основні джерела фінансування інноваційних проектів. Наведено їх основні фактори для реалізації, ознаки та основні елементи інноваційних проектів. Сформовано етапи життєвого циклу та запропоновано варіанти для покращення системи управління інноваційними проектами в країні.

В статье исследовано понятие инноваций, определено сущность и основные составные части инновационных проектов, определено основные источники для финансирования инновационных проектов. Приведены их основные факторы для реализации, признаки и основные элементы инновационных проектов. Сформированы этапы жизненного цикла и предложены варианты для улучшения системы управления инновационными проектами в стране.