

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ОГАНІЗАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРЕДСТАВНИЦТ ЗА
КОРДОНОМ»**

(на матеріалах ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА", м. Київ)

Студентки 2 курсу, 1 мз групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Шемук Інна Сергівна

підпис

Науковий керівник
д.е.н., професор

Корж Марина
Володимирівна

підпис

Гарант освітньої
програми
к.е.н., професор

Кудирко Людмила
Петрівна

підпис

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРЕДСТАВНИЦТВ ЗА КОРДОНОМ	6
1.1. Теоретичні основи відкриття торговельних представництв за кордоном.....	6
1.2. Особливості функціонування торговельних представництв за кордоном ..	11
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОГОВЕЛЬНИХ ПРЕДСТАВНИЦТВ ЗА КОРДОНОМ ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"	20
2.1. Моніторинг зовнішнього середовища ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"	20
2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА" за кордоном	33
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОГОВЕЛЬНИХ ПРЕДСТАВНИЦТВ ЗА КОРДОНОМ ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"	40
3.1. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА" за кордоном	40
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"	43
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність роботи. Зовнішня торгівля відіграє величезну роль у розвитку міжнародних відносин. Крім того, правильне формування структури імпорту і експорту призводить до найбільш вигідному міжнародному обміну. Пріоритетним напрямом у зовнішній торгівлі держави прийнято вважати несилових експорт і силових імпорту.

Експорт являє собою вивіз товарів і послуг, які були зроблені однією країною і їх продаж іноземним контрагентам. Імпортом, в свою чергу, є ввезення і продаж товарів і послуг іноземними контрагентами. В цілому, експорт становить велику значимість для економіки країни, так як сприяє її розвитку, збільшення ресурсів країни і ВВП, а так же, в деякій мірі, дозволяє боротися з безробіттям. Експорт товарів сприяє притоку іноземної валюти і зміцненню національної, сприяючи, тим самим, збалансованого торговому співвідношенню в країні, тому дуже важливо розвивати експортну діяльність і створювати найбільш вигідні умови для її ведення. Україна як і раніше знаходиться в залежності від своєї силових орієнтації, ніж продовжує завдавати шкоди власній економіці. Тому необхідно дослідити шляхи вигідною переорієнтації на експорт і підтримки стабільного розвитку, що неможливо без налагоджених відносин бізнесу і держави.

Проблеми розвитку експорту українських товарів і послуг, а також підвищення міжнародної конкурентоспроможності є сьогодні дуже актуальними, оскільки Україна здійснює зовнішньоторговельні операції з партнерами з 227 країн світу. Однак зовнішньополітичні і зовнішньоекономічні фактори, такі як міжнародні санкції і тиск транснаціональних корпорацій, створюють труднощі для відстоювання і просування українськими компаніями своїх інтересів на зарубіжних ринках. Нерозвиненість вітчизняної системи підтримки та просування експорту, комплексність міжнародної політико-економічного середовища, численні ризики актуалізують потребу в аналізі та розгляді концепції торговельного представництва як перспективного механізму забезпечення інтересів галузей промисловості і компаній-експортерів в іноземних державах. Просування економічних інтересів на міжнародному рівні

з опорою на торговельні представництва може сприяти більш тісній взаємодії вітчизняних компаній як з іноземними державними органами, так і з українськими відомствами з метою реалізації комерційних інтересів за кордоном. Це зумовлює актуальність теми та мету дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретична основа щодо сутності торговельних представництв досліджувалися такими зарубіжними науковцями, як А.К. Амарей, Р. Барстон, Н. Бейн, Г.Р. Берідж, М.М. Богуславський, Г.М. Вельямінов, К. Гамільтон, Г. Дучхарт, Д. Каро, Г. Каррон де ла Каррьер, Г. Кіссінджер, М. Костецькі, Д. Лі, А. Марсієр, О. Нарай, Е. Поттер, К.С. Рана, В.М. Шумілов, В.Д. Щетінін. Серед представників вітчизняної науки дане питання висвітлено у працях М.О. Баймуратова, Г.Ю. Бувайлика, О.В. Буткевич, В.А. Вергуна, О.О. Гріненко, Б.І. Гуменюка, І.І. Дахна, В.Н. Денисова, В.І. Євінтова, О.О. Мережка, В.Ф. Опришка, О.П. Сагайдака, К.К. Сандровського, Д.В. Скриньки, Н.О. Татаренко, Л.Д. Тимченка, К.А. Фліссака, В.Г. Ціватого, О.М. Шпакович.

В той же час організаційно-інституційні питання підтримки торговельними представництвами експортерів України залишаються ще не достатньо дослідженими.

Мета дослідження: розробка комплексу заходів з підвищення діяльності торговельних представництв за кордоном.

Об'єктом дослідження: є процес організації діяльності торговельних представництв за кордоном.

Предмет дослідження: теоретичні засади та практичні аспекти організації діяльності торговельних представництв за кордоном.

Завдання:

- проаналізувати теоретичні аспекти відкриття торговельних представництв за кордоном;
- проаналізувати особливості функціонування торговельних

представництв за кордоном;

- провести моніторинг зовнішнього середовища ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА";

- надати оцінку конкурентоспроможності та обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА" за кордоном;

- обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА" за кордоном;

- визначити прогнозу оцінку ефективності запропонованих заходів ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА".

Методологічну основу дослідження склали як загальнонаукові, так і спеціальні наукові методи; більшою мірою в роботі задіяний аналітичний метод, а конкретно, при розробці таблиць і виявленні основних аспектів експортної діяльності. За методом аналогії. В роботі також застосовано логіко-структурний підхід, зокрема в рамках системного аналізу, що дозволяє визначити проблеми, що виникають в процесі спроб вдосконалення експортної середовища.

Апробація роботи. Робота пройшла апробацію шляхом підготовки до друку та публікації статті Шемук І.С. Організація торговельних представництв за кордоном// Збірник матеріалів VII всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «НАУКОВА МОЛОДЬ-2020» - Київ – К.: ФОП Ямчинський О.В., 2020. -14 с.

Структура роботи. Випускна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків загальним обсягом 58 сторінок, списку використаних джерел з 20 найменувань. У роботі містяться 8 рисунків та 19 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРЕДСТАВНИЦТВ ЗА КОРДОНОМ

1.1. Теоретичні основи відкриття торговельних представництв за кордоном

Торгівля як самостійна галузь економіки, основним напрямком якої є надання послуг, має специфічні особливості, які об'єктивно впливають на методичні підходи до економічної діагностики діяльності підприємства [1].

У сучасних умовах розробка методики економічної діагностики діяльності торговельного підприємства набуває значної актуальності для визначення результативності заходів щодо підвищення ефективності управління торговим підприємством і контролю за їх виконанням, оскільки без оперативної і об'єктивної економічної діагностики підвищення рівня ефективності носить суб'єктивний характер.

З методичних позицій економічна діагностика діяльності торгового підприємства повинна враховувати особливості сфери торгівлі як галузі економіки. До таких особливостей необхідно віднести: спрямованість основної діяльності торгівлі на надання послуг, а не на виробництво товарів; робота з широким асортиментом товарів, особливо на середніх і великих торгових підприємствах; важливість місця розташування торгового підприємства, особливо в роздрібній торгівлі.

Сутністю методики економічної діагностики діяльності торгового підприємства є сукупність послідовно здійснюваних операцій, що дозволяють розпізнавати зміни в стані підприємства торгівлі та достовірно встановлювати рівень відповідності режиму його функціонування заданим параметрам, виділяти контури, що виникають з взаємозв'язків і об'єктивно визначати симптоми і причини наявних відхилень, готувати висновки про дійсний стан справ на підприємстві, вчасно враховувати результати економічної діагностики в системі управління підприємством торгівлі [4].

Розробка методики економічної діагностики діяльності торговельного підприємства передбачає розчленування всього процесу дослідження на ряд взаємопов'язаних етапів, що дозволить встановити конкретний склад вирішуваних завдань і загальну логіку виконання окремих видів робіт [2].

На першому організаційно-підготовчому етапі формується робоча група, визначається її склад, число виконавців і керівник. Крім того, складається технічне завдання на проведення економічної діагностики та календарний план робіт.

На етапі методичного забезпечення процесу економічної діагностики здійснюється вибір і обґрунтування методів діагностики, формування показників-індикаторів діяльності підприємства. Методи економічної діагностики відрізняються точністю, трудомісткістю, об'ємом використовуваної вихідної інформації, необхідністю розробки спеціального математичного забезпечення.

Серед відомих на сьогоднішній день показників діяльності торгового підприємства здійснюється вибір системи ключових показників-індикаторів діяльності торгового підприємства за допомогою методу експертних оцінок. До їх числа необхідно віднести ті показники, значення яких найбільш тісно пов'язані між собою з результатами діяльності і виявляються здатними відображати події, що виникають на стику функціональних сфер управління сучасним торговим підприємством.

На етапі інформаційного забезпечення економічної діагностики здійснюється збір і обробка даних про діяльність підприємства торгівлі, визначаються і вивчаються норми, нормативи, стандарти, еталони, інструкції і положення, які регламентують діяльність торгового підприємства і на їх основі створюється нормативна економіко-діагностичну модель.

Наступний етап економічної діагностики – моделювання діяльності підприємства торгівлі. При розумінні під моделюванням заміщення реального об'єкта моделлю, що забезпечує вивчення деяких властивостей оригіналу, відбудеться спрощення вивчення досліджуваного об'єкта.

Етап діагностичного обстеження починається з порівняння фактичної

моделі з нормативною моделлю діяльності торгового підприємства (з встановленими нормами, нормативами, стандартами, інструкціями і положеннями, що характеризують нормальний стан діяльності торгового підприємства).

Достовірність і точність поставленого діагнозу визначаються на етапі верифікації результатів економічної діагностики. причинами низької точності і достовірності можуть бути: недостовірність вихідної інформації, неправильний вибір методів економічної діагностики, недостатня компетентність виконавців, неадекватність моделі реальному об'єкту дослідження, помилки в розрахунках [5].

Наступний етап економічної діагностики - розробка рекомендацій по виходу торгового підприємства з проблемних ситуацій. З огляду на результати діагностичного обстеження, а також вплив проблемних ситуацій на кінцевий результат діяльності підприємства торгівлі в цілому, визначаються шляхи виходу з таких ситуацій і розробляється програма дій, яка містить відповідний комплекс заходів.

Завершується процес економічної діагностики етапом оформлення результатів. Складається звіт з проведеного дослідження, що містить наступні основні розділи: характеристика підприємства торгівлі; мета, завдання, вид економічної діагностики; обґрунтування методів економічної діагностики, які використовувалися; характеристика використаної інформації; обґрунтування напрямків економічної діагностики; перелік проблемних ситуацій і симптомів їх виникнення; причини виникнення проблемних ситуацій; діагноз; шляхи виходу з проблемної ситуації; програма дій.

За результатами проведеної економічної діагностики створюється інформаційний банк даних, накопичується інформація про діяльність торгового підприємства, що використовується для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Перевагою наведеної методики економічної діагностики діяльності підприємства торгівлі є [4]:

- забезпечення інформаційного зв'язку між окремими етапами, що

створює можливості їх паралельного виконання;

- наявність системи зворотного зв'язку, що дозволяє уточнювати діагноз в залежності від поточного зміни реального стану справ;
- окремі процедури можуть виконуватися автономно, що дозволяють при необхідності повертатися до початку етапу, не торкаючись всього технологічного ланцюжка;
- кожна процедура дозволяє досліднику робити аналітичні висновки;
- можливість створення інформаційного банку даних по результатами проведених досліджень і систематизації найбільш часто що виникають господарських ситуацій;
- можливість проведення економічної діагностики в стислі терміни і підключення до роботи провідних фахівців підприємства торгівлі з питань економіки та фінансів, зовнішніх консультантів і фахівців ринкової інфраструктури.

Таким чином, розглянутий методичний підхід до економічної діагностики діяльності підприємств торгівлі дозволить з достатньою повнотою досліджувати комплекс факторів, що впливають на діяльність торгового підприємства, осмислено і цілеспрямовано організувати і провести економічну діагностику, системно проаналізувати ситуацію, що склалася на підприємстві торгівлі, здійснити техніко-економічне обґрунтування прийнятих управлінських рішень.

1.2. Аналіз діяльності торговельних представництв за кордоном

Захист і забезпечення зовнішньоекономічних інтересів держави на світовій арені є запорукою успішного розвитку держави та стабільності її економічного зростання. Зовнішньоторговельний оборот як показник, що характеризує обсяг зовнішньої торгівлі, є ключовим показником зв'язків

держави, конкурентоспроможності її економіки та орієнтованості на зовнішні ринки.

Торговельні представництва характеризуються як зарубіжні органи зовнішніх зносин держави, які представляють та захищають її економічні інтереси у державі перебування. Вони входять до складу дипломатичного представництва, підпорядковуючись главі закордонної дипломатичної установи та/або підзвітні іншій установі, що в складі уряду (міністерства закордонних справ, міністерства зовнішньої торгівлі, міністерства економіки та ін.).

Договірні норми дипломатичного права, що регулюють діяльність торговельних представництв держав включають такі міжнародно-правові акти, як:

- Конвенція про привілеї та імунітети ООН (1946 р.) [8],
- Віденська конвенція про дипломатичні зносини (1961 р.) [1],
- Віденська конвенція про консульські зносини (1963 р.) [2],
- Віденська конвенція про право міжнародних договорів (1969 р.) [3].

Важливе значення в регулюванні статусу та діяльності торговельних представництв належить також двостороннім договорам, які, як правило, уточнюють функції, привілеї та імунітети цих органів зовнішніх зносин держав та їх відповідного персоналу.

Такі угоди укладені Україною з рядом країн, зокрема:

- Угода про торговельні відносини між Україною і США (1992 р.) [17], в якій уточняється статус торговельних представництв;
- Угода між Урядом України і Урядом Республіки Білорусь про вільну торгівлю (1992 р.) [16], в якій пропонується створення в кожній з них свого торговельного представництва з відповідним статусом, що має сприяти підвищенню ефективності їх економічного співробітництва.

Торговельні представництва іноземних держав, які відкриваються в Україні, підлягають реєстрації в Міністерстві розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України та провадять свою діяльність відповідно до законодавства України [13].

Торговельні представництва не мають статусу дипломатичних представництв, на них не можуть бути покладені консульські або дипломатичні функції, а також їм не надаються дипломатичні або консульські імунітети та привілеї.

Емпіричний аналіз положень національного законодавства щодо врегулювання діяльності торговельних представництв виявив, що тривалий час функціонування таких закордонних органів регулювалося на основі Положення про торговельне представництво України за кордоном (1993 р.), за яким існували два окремі інститути: торговельного та дипломатичного посередництва.

В Україні центральне місце серед органів виконавчої влади держави, відповідальних за забезпечення зовнішньої політики посідає Міністерство закордонних справ (МЗС України). І саме в його організаційно-правовій структурі тривалий час перебували торговельні представництва, які з часу незалежності України досить ефективно діяли за кордоном, розвиваючи економічні відносини з іншими державами.

Особливості міжнародної торгівлі, включаючи норми СОТ, торговельно-економічні бар'єри, політичний лобізм національних конкурентів і глобальних ТНК, з одного боку, актуалізують для українських компаній потребу у співпраці з національними державними органами для забезпечення корпоративної участі в розробці практичних заходів просування продукції на експорт. З іншого боку, необхідність розуміння особливостей прийняття державних рішень в іноземних політичних системах і можливостей доступу до міжнародних регуляторів актуалізують для вітчизняного бізнесу потребу в послугах фахівців із зв'язків з держорганами і ефективної підтримки з боку українського торговельного представництва. Сприяти вирішенню цих питань мав інститут торгового посередника.

У 2014 р. затверджено Положення про Торгового представника України [12], у якому визначено, що Торговий представник України за посадою є заступником Міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, призначається та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України за

поданням Прем'єр-міністра України відповідно до пропозицій Міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства. Основними завданнями Торгового представника є:

- забезпечення просування економічних інтересів України на європейському та світовому ринку,
- здійснення у межах своїх повноважень координації діяльності торгових представництв у складі закордонних дипломатичних установ України.

Разом з тим, аналіз інформації Міністерства закордонних справ України та *Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України* не виявив даних про інститут торговельного представництва та організацію його роботи за кордоном. Окремі його функції на практиці виконують різні державні та недержавні установи: **Офіс з просування експорту України, Представництва України при ЄС, центри підтримки експорту при ТПП тощо, що формують мережу підтримки торгівлі.**

Аналіз функціонування інституту торгового представника України виявив, що консультування та безпосередня допомога експортерам у виході на зовнішні ринки не належить до профільних функцій міністерства, тому доцільним було створення окремої спеціалізованої державної установи. Для ефективної експортної діяльності українських підприємств потрібно знайти прості та практичні рішення і синхронізуватись задля зростання українського експорту. А державна установа з просування експорту – це поширена міжнародна практика. Усі країни члени G7 та 80% з топ-20 світових експортерів створили такі установи.

У 2018 році експерти за сприяння Західного фонду підприємств СНД та проекту «Експертна розбудова управління та економічного зростання» (EDGE) створили Державну установу «Офіс сприяння експорту України» [14]. Предметом діяльності закладу є:

- надання інформаційних та експортно-аналітичних послуг для експортерів;
- експортне консультування;
- дослідження ринку та опитування громадської думки;

- створення та надання баз даних у галузі експорту суб'єктам господарювання;
- організація навчального процесу та тренінгів для експортерів;
- участь у підготовці, організації роботи та координації діяльності торгових місій з просування експорту за межі України;
- надання пропозицій щодо підготовки, організації роботи та проведення національних експозицій України на світових та міжнародних виставках та ярмарках;
- сприяння участі українських суб'єктів господарювання у міжнародних виставках та ярмарках;
- співпраця із зовнішньоторговельними представництвами та представництвами на території України;
- координація в'їзних торгових місій на території України;
- надання пропозицій щодо створення та обслуговування єдиного експортного веб-порталу;
- участь у створенні та просуванні українського бренду експортних товарів та послуг на зовнішніх ринках;
- участь у розробці та реалізації заходів з підтримки експорту на регіональному рівні;
- надання методологічної, організаційної та / або фінансової підтримки та підтримки експортерам, включаючи гранти на конкурсній основі відповідно до чинного законодавства України.

Офіс є частиною мережі Європейських організацій сприяння торгівлі та верифікатором платформи SheTrades, яка відкриває доступ до найкращих міжнародних практик для підтримки експортерів та створює нові можливості експорту.

У 2019 році Бюро приєдналося до Робочої групи європейських організацій зі сприяння торгівлі з питань інформаційних професіоналів (ЕТРО), яка сприяє обміну та розповсюдженню інформації про найкращі практики та досвід у галузі інформаційних та консультаційних послуг [4]. Крім того, Служба сприяння експорту стала офіційним членом консорціуму EEN-Україна.

Європейська мережа підприємств (Enterprise Europe Network - EEN) об'єднує понад 60 000 компаній із 17 галузей у 65 країнах, включаючи всі країни ЄС. За допомогою мережі EEN малий та середній бізнес може легко знайти покупців та продавців товарів та послуг на міжнародних ринках; знайти інвесторів та партнерів для виробничої кооперації, а також залучити новітні технології або впровадити власні технології на міжнародному ринку.

Українське бюро сприяння експорту працює за зразком підтримки експортерів шляхом надання експортних послуг, експортних консультацій, освітніх проектів для експортерів, торгових місій та виставок у країнах, які є перспективними для експорту українських товарів та послуг (рис. 1.1) [4].

Завдяки діяльності Офісу з просування експорту український бізнес отримав доступ до інформації з закритих міжнародних баз даних Passport Euromonitor і Mintel GNPD, інформація з яких використовується для аналізу закордонних ринків для індивідуальних клієнтів та бізнес-об'єднань. Крім того, завдяки співпраці з партнерами вдалося охопити цільову аудиторію в [15]:

- 3449 індивідуальних підприємців та експортерів, з яких 37% мікропідприємства, 29% малі підприємства, 19% середні підприємства,
- 1677 компаній, з яких 35% малі підприємства, 30% середні підприємства, 20% мікропідприємства,
- 16 асоціацій і бізнес-об'єднань, у тому числі у галузях інформаційно-комунікаційних технологій 19%, харчової та переробної промисловості 13%, меблевої 13%. (Додаток А. Рис. 1.1 - Алгоритм взаємодії експортерів з Офісом з просування експорту України)

Для українських експортерів, що присутні або планують виходити на внутрішній ринок ЄС, можливе отримання підтримки від установи при МЗС України - Представництва України при ЄС [10].

Зокрема, така установа підтримує робочі контакти з ключовими інституціями ЄС щодо функціонування свого внутрішнього ринку та реалізації торговельної політики, що дозволяє їм отримувати професійну допомогу, включаючи консультативну, у роботі із зацікавленими українськими виробниками.

Представництво України в ЄС також підтримує регулярні контакти з провідними бізнес-асоціаціями ЄС (включаючи галузеві). Можливості таких асоціацій, що представляють інтереси всіх сфер європейського бізнесу, також можуть бути ефективно використані для просування інтересів вітчизняних експортерів, в тому числі для встановлення ділових контактів, організації зустрічей у форматі "від бізнесу до бізнесу", розповсюдження комерційних пропозицій українських компаній та пошук зацікавлених підрядників. , отримання консультативної допомоги у сфері технічного регулювання (санітарні та фітосанітарні вимоги), допомога у вирішенні проблемних питань тощо.

Залежно від характеру питання, Представництво України в ЄС має можливість надавати як консультативну, так і практичну підтримку зацікавленим компаніям.

Дорадча підтримка, як правило, передбачає надання інформації про загальні умови доступу до ринку ЄС, зокрема:

- сума ввізного мита на імпорт відповідного виду товарів;
- нормативні акти ЄС, що регулюють обіг цього товару на внутрішньому ринку ЄС (включаючи технічні регламенти та гармонізовані стандарти);
- аналіз вже існуючих обсягів торгівлі цим товаром між Україною та ЄС;
- інформація про тематичні виставкові заходи, що проводяться в ЄС.

Практична підтримка, залежно від наявних можливостей, може бути надана у таких формах:

- допомога у пошуку партнерів для бізнесу;
- організаційна допомога у проведенні нарад у форматі "бізнес для бізнесу";
- пошук та вибір постачальників необхідних послуг (юридичний супровід, маркетинг, страхування, логістика тощо);
- допомога у вирішенні проблемних питань, у тому числі шляхом їх порушення у відповідних інституціях ЄС.

Серед неурядових організацій, що сприяють експорту, створені центри підтримки експорту, основною метою яких є ефективна інформаційна та

сервісна підтримка торгово-промислових палат України щодо експортної діяльності українських підприємств [9]. Їх основні послуги включають:

- проведення маркетингових досліджень;
- побудова експортної стратегії підприємства;
- класифікація товару за кодом товару;
- перевірка надійності партнера;
- оцінка експортного потенціалу компанії;
- умови виходу на ринок;
- аналіз конкурентів за кордоном;
- визначення унікальності товару на ринку;
- організація та проведення ділових заходів із зовнішньоекономічної діяльності;
- навчання експортерів у ТПП України шляхом проведення сертифікаційної програми підготовки експортних консультантів до ЄС та проведення навчальних програм, семінарів, тренінгів з питань зовнішньоекономічної діяльності;
- пошук партнерів за кордоном.

У дослідженні [6] окреслено контури мережі підтримки торгівлі всіма українськими інституціями за чотирма категоріями (рис. 1.2).

Мережа підтримки торговельної політики представлена центральними органами виконавчої влади - міністерствами та відомствами, які відповідають за формування та впровадження політик та нормативно-правих актів [6]. Мережа надання послуг, пов'язаних з торгівлею, складається з державних/приватних організацій або агентств, що надають пов'язані з торгівлею послуги державним та іншим підприємствам. Мережа бізнес-послуг складається з асоціацій або основних представників постачальників комерційних послуг, що використовуються експортерами для здійснення міжнародних торгових операцій. (Додаток А. Рис. 1.2 - Інституційна структура мережі підтримки торгівлі України)

Група громадських об'єднань складається з інституцій, задіяних у торговельній діяльності опосередковано. Зазвичай, це носії громадської думки,

які представляють інтереси, що впливають на експортний потенціал та соціально-економічний розвиток країни.

Слід наголосити, що в Україні на законодавчому рівні не сформована національна мережа підтримки торгівлі, проте така мережа має інституційні контури, що формують торговельну екосистему. Вітчизняна система підтримки торгівлі не встигає за динамікою розвитку зовнішньої торгівлі і наразі ще не забезпечує належний рівень якості та спектр послуг, необхідні для ефективної та дієвої підтримки експортерів у забезпеченні ними потреб традиційних ринків та виходу на нові.

Українська мережа підтримки торгівлі страждає, головним чином, через відсутність орієнтації на клієнта, значні прогалини і перетинання послуг, регуляторні обмеження, а також через недостатню географічну присутність на місцевому та міжнародному ринках. Крім того, недостатня інституційна присутність на ключових експортних ринках та низький рівень технічних навичок інституцій з підтримки торгівлі ще більше ускладнюють реалізацію орієнтованої на результат державної політики з просування експорту [6].

Таким чином, торговельні представництва України як інструмент сприяння розвитку вітчизняного експорту мають фокусуватися не на макроекономічних аспектах вироблення і відстоювання загальнонаціональної позиції при вирішенні проблем, пов'язаних з інтеграцією економіки країни у світове господарство, а на мікроекономічних аспектах підтримки окремих галузей промисловості і конкретних суб'єктів бізнесу.

Висновки до розділу 1

Розроблена методика економічної діагностики діяльності торгового підприємства в максимальному ступені враховує найважливіші особливості діяльності сучасних торгових підприємств і відповідає вимогам, що пред'являються теорією і практикою до рішень в області дослідження і оцінки діяльності підприємств торгівлі. Торговельне представництво України як інструмент сприяння розвитку експорту еволюціонувало та представлено розгалуженою мережею інституцій підтримки торговельної політики, надання послуг, пов'язаних з торгівлею, та бізнес-послуг, громадських об'єднань.

Торговельне представництво України як інструмент сприяння розвитку експорту еволюціонувало та представлено розгалуженою мережею інституцій підтримки торговельної політики, надання послуг, пов'язаних з торгівлею, та бізнес-послуг, громадських об'єднань. Прогалинами у функціонуванні мережі підтримки торгівлі є дублювання послуг, відсутність орієнтації на клієнта, регуляторні обмеження, недостатня географічна присутність на місцевому та міжнародному ринках. Перспективними напрямками розвитку мережі підтримки торгівлі є фокус на мікроекономічних аспектах підтримки окремих галузей промисловості і конкретних господарюючих суб'єктів, формування інтегрованої системи підтримки експорту.

Державні та неурядові торговельні представництва України мають різко активізувати свою роботу в напрямі моніторингу поточної ринкової кон'юнктури щодо українських експортних товарів на зовнішніх ринках для запобігання ускладненням торгово-політичного характеру. У випадках виникнення загрози застосування країнами-імпортерами захисних заходів вони повинні надавати посередницькі послуги і прямо брати участь у подоланні конфліктної ситуації з мінімальними втратами, використовувати дипломатичні канали для захисту інтересів українських експортерів у випадку їх дискримінації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОГОВЕЛЬНИХ ПРЕДСТАВНИЦТВ ЗА КОРДОНОМ ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

2.1 Моніторинг зовнішнього середовища ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Організаційно-правова форма ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» - це Приватне Акціонерне Товариство. (Додаток Б. Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»)

Далі проаналізуємо динаміку фінансово – економічних показників магазину, що представлена в таблиці 2.1.

Дані таблиці свідчать, що обсяг основних засобів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» поступово зменшується. Основні засоби відображаються в балансі по собівартості з урахуванням зносу. (Додаток Б. Таблиця 2.1 Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»)

Знос нараховується методом зменшення залишку, шляхом використання встановлених норм залишкової вартості на початок звітного періоду. На кінець 2017 року первісна вартість - 121857 тис. грн., знос - 91732 тис. грн., залишкова вартість 30125 тис. грн.

Обсяг оборотних коштів фабрики у 2017 році збільшився на 16,9%, а за 2018 рік їх обсяг збільшився на 68,4% за рахунок зростання обсягів виробничих запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів і склав 13750 тис. грн.

Чисельність працюючих зростає. За 2017рік вона збільшилась на 4 людини або на 1,4%, а за 2018 рік ще на 5 чол. і станом на кінець звітного періоду склала 300 чоловік. Зміни відбулись у складі виробничого персоналу, а також збільшилась кількість непромислового персоналу, що пов'язано з розширенням фірмової торговельної мережі. Середньорічна оплата праці після

суттєвого зниження у 2017 році зросла у 2018 році до 17,7 тис. грн. на рік. Загальний фонд оплати праці зріс до 5311 тис. грн.

Обсяг реалізованої продукції має стрімку тенденцію до зростання у зв'язку зі збільшенням попиту на продукцію. Так за 2018 рік на 12,2% порівняно з 2016 роком і склав 46173 тис. грн. Відповідно зростає продуктивність праці – на 8,9% у 2018 і складає 153,9 тис. грн. /чол. Що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Собівартість реалізованої продукції зменшилась на 16,9% у 2017 році через зменшення обсягів виробництва, а відповідно і змінних витрат, що зменшуються пропорційно обсягам виробництва. У 2018 році собівартість зросла на 13,9% порівняно з 2016 роком і темпи її зростання 2,7 менше за темпи зростання обсягів виробництва.

На підприємстві спостерігається щорічне змінення обсягів прибутку. Так в 2017 році підприємство зазнало значних збитків в сумі 196 тис. грн., але вже 2018 році завдяки прийнятим заходам підприємство змогло отримати прибуток в сумі 446 тис. грн., але цей результат є значно меншим за 2016 рік.

Проаналізовані дані свідчать, що основною проблемою для магазину на даний момент залишається висока собівартість продукції. Тому необхідно вжити заходи для її зниження, зокрема усувати брак, збільшити обсяги тієї продукції, на яку є попит, впровадити різноманітні акції та систему бонусів. Що дасть змогу збільшити об'єм реалізації тим самим можна буде зменшити ціну на виробляему продукцію.

Загалом ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за досліджуваний період працювало стабільно, збільшені обсяги виробництва, освоєні нові технології, покращено якість, розширено асортимент продукції, а також розширено географію збуту.

Для загальної оцінки динаміки фінансового стану необхідно встановити співвідношення динаміки балансу з динамікою обсягу реалізації продукції, а також прибутку підприємства.

Так, коефіцієнт приросту майна розраховується за формулою :

$$K_{\phi} = \frac{B_1 - B_0}{B_0} * 100\% \quad (2.1)$$

де B_1 , B_0 - вартість майна за звітний і попередній період, тис. грн.

Обчислимо коефіцієнт приросту майна ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» в 2018 році порівняно з 2017 роком:

$$K_{\phi 16} = (44000 - 43133) / 43133 * 100 = 2,0 \%$$

$$K_{\phi 17} = (43058 - 44000) / 44000 * 100 = -2,1 \%$$

$$K_{\phi 18} = (44947 - 43058) / 43058 * 100 = +4,4 \%$$

Оскільки валюта балансу збільшилась, це є позитивним фактором.

Коефіцієнт приросту виручки від реалізації продукції розраховується за формулою :

$$K_V = \frac{V_1 - V_0}{V_0} * 100\% \quad (2.2)$$

де V_1 V_0 - виручка від реалізації продукції за звітний і попередній періоди.

Так, на ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» виручка в 2018 році збільшилась порівняно з 2017 роком на:

$$K_{V16} = (41142 - 32191) / 32191 * 100 = 27,8 \%$$

$$K_{V17} = (33924 - 41142) / 41142 * 100 = -17,5 \%$$

$$K_{V18} = (46173 - 33924) / 33924 * 100 = +36,1 \%$$

Аналогічно розраховується коефіцієнт приросту чистого прибутку.

$$K_n = \frac{\Pi_1 - \Pi_0}{\Pi_0} * 100\% \quad (2.3)$$

де Π_1 Π_0 - обсяг чистого прибутку, отриманого в звітному і попередньому періодах.

На підприємстві приріст прибутку в звітному періоді становив:

$$K_{\Pi 16} = (598 - 1236) / 1236 * 100 = -51,6 \%$$

$$K_{\Pi 17} = (-196 - 598) / 598 * 100 = -132,8 \%$$

$$K_{\Pi 18} = (446 + 196) / 196 * 100 = +327,6 \%$$

Коефіцієнт зміни прибутку (+327,6,1%) свідчить про зростання обсягів одержуваного прибутку. При цьому коефіцієнт приросту виручки від реалізації продукції (+36,1%) та коефіцієнт приросту майна (4,4%) свідчать про

збільшення реалізаційного обороту підприємства меншими темпами ніж прибутку, що говорить про збільшення ефективності використання наявних фінансових ресурсів. Отже, має місце підвищення ефективності використання засобів, належних ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», в 2018 році проти попереднього періоду.

Також необхідно проаналізувати його фінансову стійкість в звітному періоді. Фінансова стійкість підприємства в короткостроковому періоді оцінюється показниками ліквідності і платоспроможності. Ці показники характеризують можливість підприємства своєчасно та в повному обсязі здійснювати розрахунки по короткостроковим зобов'язанням з його контрагентами.

Коефіцієнт загальної ліквідності.

$$K_{з.л.} = \frac{ГК + ПФІ + ДЗ + ТМЦ}{КЗ} \quad (2.4)$$

Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності.

$$K_{ш.л.} = \frac{ГК + ПФІ + ДЗ}{КЗ} \quad (2.5)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності

$$K_{а.л.} = \frac{ГК + ПФІ}{КЗ} \quad (2.6)$$

Де ГК – грошові кошти;

ПФІ – поточні фінансові інвестиції;

ДЗ – дебіторська заборгованість;

ТМЦ – товарно-матеріальні цінності.

Розрахуємо вищенаведені показники в таблиці 2.2.

Коефіцієнт загальної ліквідності, за звітний період зріс і в 2018 році становить 1,13, тобто на одну гривню поточних зобов'язань припадає 1,13 грн. поточних активів. (Додаток Б. Таблиця 2.2 Розрахунок показників ліквідності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»)

Коефіцієнт швидкої ліквідності за звітний період зменшився з 0,77 до 0,66, але воно не відповідає нормативному значенню, а отже свідчить про те, що підприємство не може негайно розрахуватись за короткостроковими

зобов'язаннями навіть за умови стягнення дебіторської заборгованості.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності на кінець звітного періоду зменшилось, але воно все одно залишається дуже низьким, порівняно з нормативним.

Отже проведений аналіз ліквідності підприємства свідчить про недостатність оборотних коштів підприємства для своєчасного і повного здійснення необхідних розрахунків з контрагентами. Але незважаючи на це підприємство працює стабільно, нарощує обсяги виробництва і відповідно збільшує свої платіжні можливості про що свідчить зростання значень коефіцієнтів ліквідності на кінець звітного року.

Для аналізу фінансової стійкості також використовується ряд інших показників. Розрахуємо вищенаведені показники в таблиці 2.3. (Додаток Б. Таблиця 2.3 Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»)

Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) за звітний період зросло з 0,37 до 0,46, але воно нижче за нормативне. Коефіцієнт фінансової залежності за звітний період значення даного коефіцієнта зменшилось з 2,69 до 2,19, що свідчить про підвищення частки власних коштів підприємства в загальній сумі джерел фінансування активів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу в 2017 році підприємство мало 1406 тис грн. власного оборотного капіталу, а в 2018 році його сума склала 1528 тис. грн. відповідно зросла маневреність власного капіталу, але вона є недостатньо високою. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів характеризує структуру капіталу. В 2017 - 2018 році вони з'явилися, але їх частка зовсім незначна.

Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу за звітний період зменшилось з 3,4 до 2,4, що свідчить про зменшення частки власного капіталу, а відповідно і про збільшення залежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

Проаналізовані показники фінансової стійкості свідчать про зменшення фінансової залежності підприємства від зовнішніх кредиторів, хоча вона все ще

залишається значною. Таким чином можна зробити висновок, що ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за проаналізований період почало формувати фінансові ресурси більш ефективно.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою характеризується показником ефективності використання фінансових ресурсів, тобто максимальної їх віддачі, яка виражається збільшенням суми отриманого прибутку підприємства на 1 гривню фінансових ресурсів. Цього можна досягти за умови раціонального та економного їх використання.

Ефективність використання фінансових ресурсів підприємством характеризується їх віддачею, прибутковістю (рентабельністю) як відношення суми отриманого підприємством прибутку до середньорічної суми капіталу (фінансових ресурсів).

Коефіцієнт прибутковості (рентабельності) капіталу (Кп.к.) обчислюють за формулою:

$$\text{Кп.к.} = \text{Прибуток} / \text{Сума капіталу} \quad (2.7)$$

Для розрахунку можуть використовуватись такі показники прибутку:

- валовий;
- чистий;
- прибуток від реалізації продукції (надання послуг, виконання робіт).

Показник рентабельності сукупного інвестованого капіталу (фінансових ресурсів) характеризує рівень продуктивності всього капіталу, незалежно від джерел його формування.

Оскільки кожен інвестор зацікавлений у тому скільки прибутку приносять їм власні вкладення в бізнес, доцільно визначити рівень прибутку на власний капітал (Кп.в.к.):

$$\text{Кп.в.к.} = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \quad (2.8)$$

На основі цього показника роблять висновки про перспективи бізнесу, ринкової стійкості, наявності фінансових резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізуємо прибутковість капіталу «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за допомогою таблиці 2.4. Дані таблиці свідчать про підвищення

прибутковості капіталу підприємства. Так прибутковість загального капіталу підприємства зросла на 1 і становить 0,1 або 1%. (Додаток Б. Таблиця 2.4 Розрахунок показників прибутковості капіталу)

Прибутковість власного капіталу зросла на 1,4 і на кінець звітного періоду вона складає 1,4%, що є недостатньо високим значенням.

Валова рентабельність продажу після зниження в 2017 році до 13,3 % зросла до 14,7% і це є високим показником в галузі. Взагалі рентабельність продукції на низькому рівні, але в 2017 році вона біла збитковою, прийняті підприємством заходи були дієвими, оскільки показник зріс до 1,2 %.

Для аналізу фінансового стану підприємства необхідно провести розрахунки наступних показників, які характеризують ефективність використання передусім активів підприємства та окремих пасивів. До них відносяться:

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості - показує, скільки разів за звітний період дебіторська заборгованість перетворюється на грошові засоби.

$$\text{Код} = \text{Ор} / \text{Од} \quad (2.9)$$

де Ор - обсяг реалізації продукції;

Од - середня величина дебіторської заборгованості.

$$2016\text{р} \quad \text{Код.} = 41142 / 6764 = 6,08$$

$$2017\text{р} \quad \text{Код.} = 33924 / 6697 = 5,07$$

$$2018\text{р} \quad \text{Код.} = 46173 / 8074 = 5,72$$

У 2017р менше значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості ніж у 2016 р, відповідно у 2018 обсяг дебіторської заборгованості ще знизився, але не перевищував обсяги доходу від реалізації.

Для аналізу обертання дебіторської заборгованості використовують також показник тривалості обороту дебіторської заборгованості.

$$\text{Тд} = 360 / \text{Код} \quad (2.10)$$

де Код - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості

$$2016\text{р} \quad \text{Тд} = 360 / 6,08 = 59$$

$$2017\text{р} \quad \text{Тд} = 360 / 5,07 = 71$$

$$2018\text{р} \quad T_d = 360 / 5,72 = 63$$

Збільшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості у 2018р на 0,65 одиниць, призвело до зменшення кількості днів, необхідних для погашення кредиту, взятого дебіторами, що позначиться на збільшенні грошових коштів в обороті, а отже і збільшенні платоспроможності підприємства. Причинами такого збільшення стала ефективність кредитного контролю на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості

$$K_{ок} = C_p / O_{кт} \quad (2.11)$$

де C_p - собівартість реалізованої продукції;

$O_{кт}$ - величина кредиторської заборгованості.

$$2016\text{р} \quad K_{ок} = 34577 / 7468 = 4,63$$

$$2017\text{р} \quad K_{ок} = 29426 / 8776 = 3,35$$

$$2018\text{р} \quad K_{ок} = 39385 / 12228 = 3,22$$

Коефіцієнт показує, що для погашення наявної кредиторської заборгованості підприємству необхідно відповідно у 2016р 19,6 оборотів, у 2017р – 60,26 оборотів, у 2018р 3,17 оборотів продукції.

Показник тривалості обороту кредиторської заборгованості - дає розрахункову кількість днів для погашення кредиту, отриманого від постачальників продукції.

$$T_{ок} = 360 / K_{ок} \quad (2.12)$$

де $K_{ок}$ - коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості

$$2016\text{р} \quad T_{ок} = 360 / 4,63 = 78$$

$$2017\text{р} \quad T_{ок} = 360 / 3,35 = 108$$

$$2018\text{р} \quad T_{ок} = 360 / 3,22 = 112$$

Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів - показник ефективності діяльності підприємства із закупівлі сировини і матеріалів, збуту готової продукції. Відображає швидкість реалізації цих запасів.

$$K_{омв} = C_p / B_{мв} \quad (2.13)$$

де C_p - собівартість реалізованої продукції;

$B_{мв}$ - величина матеріально-виробничих запасів.

$$2016\text{р} \quad \text{Комв} = 34577 / 2505 = 13,80$$

$$2017\text{р} \quad \text{Комв} = 29426 / 3061 = 9,61$$

$$2018\text{р} \quad \text{Комв} = 39385 / 4661 = 8,45$$

Протягом досліджуваного періоду матеріальні запаси на підприємстві відсутні, що цілком відповідає його спеціалізації – товарне підприємство.

Показник тривалості обороту матеріально-виробничих запасів обчислюється аналогічно як і для кредиторської та дебіторської заборгованості.

$$2016\text{р} \quad \text{Ток} = 360 / 13,8 = 26$$

$$2017\text{р} \quad \text{Ток} = 360 / 9,61 = 38$$

$$2018\text{р} \quad \text{Ток} = 360 / 8,45 = 43$$

Тривалість операційного циклу (Тоц)- це час, упродовж якого фінансові ресурси втілені в запасах і дебіторській заборгованості. Тобто показує скільки днів необхідно в середньому для виробництва, продажу та оплати продукції підприємства.

$$\text{Тоц} = \text{Тмвз} + \text{Тд} \quad (2.14)$$

$$2016\text{р} \quad \text{Тоц} = 26 + 59 = 85$$

$$2017\text{р} \quad \text{Тоц} = 38 + 71 = 109$$

$$2018\text{р} \quad \text{Тоц} = 43 + 63 = 106$$

Для даного підприємства показники тривалості операційного циклу досить вищі, а тому необхідно скорочення операційного циклу. Можна сказати, що їх продукція – туристичні послуги – не має попиту.

Тривалість фінансового циклу визначається як тривалість операційного циклу мінус період обороту кредиторської заборгованості.

$$2016\text{р} \quad \text{Тфц} = 85 - 78 = 7$$

$$2017\text{р} \quad \text{Тфц} = 109 - 108 = 1$$

$$2018\text{р} \quad \text{Тфц} = 106 - 112 = -6$$

Всі розраховані показники зведемо в таблицю 2.5.

Аналіз ділової активності передбачає розробку заходів щодо підвищення її. Ними можуть бути: підвищення питомої частки прибутку в обороті. Це передбачає попередній і оперативний контроль за формуванням витрат з метою зниження їх рівня; зростання оборотності активів з метою посилення

позитивного впливу підвищення рентабельності та ін. (Додаток Б. Таблиця 2.5. Аналіз показників ділової активності підприємства)

Стабільність фінансового стану витікає з перевищення терміну обертання кредиторської заборгованості над дебіторською, що дає змогу використовувати ці кошти у виробничому процесі.

2.2 Моніторинг зовнішнього середовища ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості і загрози для фірми.

Аналіз середовища - це дуже важливий для вироблення стратегії організації і складний процес, що вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки і встановлення зв'язку між чинниками, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, які знаходяться в зовнішньому середовищі.

До зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємства ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є:

- трудові ресурси;
- правове регулювання функціонування економіки країни;
- інфраструктура ринку продажу електротехнічної продукції;
- умови попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Представимо зовнішні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» у вигляді табл. 2.6. (Додаток Б. Таблиця 2.6 Елементи зовнішнього оточення ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»)

Загрози і можливості середовища непрямої дії, з якими стикається ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», можна виділити в PEST-фактори:

Р - політичні чинники.

Е - економічні чинники. Необхідно постійно діагностувати і оцінювати такі економічні чинники, як зростання споживчих цін, обмінний курс гривні і податкове навантаження.

S - соціальні чинники. Вони включають змінні очікування, стосунки і досягнення суспільства.

T - технологічні чинники. Необхідно постійно стежити за змінами в технологічному зовнішньому середовищі. Аналіз цього середовища може враховувати зміни в технології виробництва.

За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення оцінимо значущість для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» окремих чинників зовнішнього середовища. У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом за допомогою працівників (експертами є працівники відділу маркетингу, які здійснюють дослідження ринку, конкуренції на ринку, аналізують попит на продукцію, цінову політику конкурентів та ін.; у складі відділу таких працівників, які працюють шляхом поділу території країни на регіони: західний, східний та південний, північний та зарубіжні ринки) ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» даються наступні оцінки: - важливість для галузі за шкалою: 3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка; - вплив на організацію за шкалою: 3 - сильне, 2 - помірне, 1 - слабе, 0 - відсутність впливу; - спрямованість впливу за шкалою: +1 - позитивне, -1 - негативне.

Далі шляхом множення експертних оцінок отримуємо загальну інтегральну оцінку, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. За цією оцінкою керівництво підприємства може визначити, які з чинників середовища мають відносно важливіше значення (Додаток Б. Таблиця 2.7 Матриця профілю зовнішнього середовища для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»)

Згідно зі складеним профілем зовнішнього середовища, найбільшою загрозою для ТОВ «МЕТРО КЕШ І КЕРІ УКРАЇНА» є ринкові та міжнародні фактори. У той же час технологічні, економічні та конкурентні фактори навколишнього середовища надають компанії великі можливості.

Ринкові фактори - це поява на ринку нових конкурентів, нових методів роботи з клієнтами з урахуванням усіх їх вимог. Все це вимагає від компанії ефективнішої роботи та змушення контролювати постійно мінливі фактори навколишнього середовища, а адекватна реакція на них дозволить ТОВ «МЕТРО КЕШ І КЕРІ УКРАЇНА» налагодити свою діяльність у найбільш перспективному напрямку та підвищити конкурентоспроможність своїх продуктів.

Економічна ситуація в країні є впливовим фактором розвитку ТОВ «МЕТРО КЕШ І КЕРІ УКРАЇНА». Норми податкового та митного законодавства недостатньо гармонізовані з точки зору сприяння підприємницькій діяльності та залучення інвестицій у розвиток галузі.

Розвиток галузі ускладнюється також відсутністю міжвідомчої координації в управлінні підприємствами. Конкуренція на ринку також має значний вплив на діяльність досліджуваного підприємства.

Також зазначимо, що на діяльність досліджуваного підприємства опосередкований вплив справляють його конкуренти, споживачі продукції, його постачальники та партнери по бізнесу, а також персонал підприємства, що використовується для здійснення підприємницької діяльності на даному ринку. Варто виділити вплив конкурентів та споживачів, оскільки конкуренція на ринку інтенсивна: помірне зростання галузі, продукт не має видатків переходу, що закріплюють споживача, а кінцеві споживачі виявляють лояльність до продукції завдяки її високій якості, середнім цінам.

Для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» пропонуємо реалізувати стратегію концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку, яка полягає у проникненні та посиленні позицій на ринку (стимулювання купівлі традиційними покупцями, збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів, залучення нових споживачів, пошук нових можливостей користування). Проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» (Додаток Б. Таблиця 2.8 SWOT-аналіз ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»)

Отже, ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» доцільно акцентувати

свою збутову діяльність на високій якості торговельної продукції. Також треба підвищувати кваліфікацію спеціалістів, які б змогли створювати унікальну та оригінальну продукцію, а також продавати ту продукцію, яка є у них в магазинах..

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА" за кордоном

Для забезпечення зростання та розвитку в довгостроковій перспективі ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» повинна мати свій оптимальний стратегічний план як фундамент всіх інших видів планування діяльності компанії.

На корпоративному рівні – це формування місії, постановка середньострокових та довгострокових цілей компанії, а також розроблення бізнес-портфеля.

На рівні підрозділів процесу продажу товарної продукції ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» та ринку – це планування маркетингових процесів і стратегії виробництва, реалізації товару, нарощування потужностей з надання послуг з продажу продуктової продукції. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» вдалось зібрати досить кваліфікований підрозділ, відповідальний за реалізацію послуг підприємства, завдяки чому було правильно визначено напрями розповсюдження послуг, організації та планування процесу реалізації транспортних засобів та надання послуг з доставки їжі. Будь-яке управління не можливе без попередньої оцінки. Тому на сьогоднішній день проблема оцінки адаптивності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до умов конкурентного середовища набуває ще більшої актуальності.

Оцінити конкурентні позиції в галузі ми зможемо за допомогою карти

стратегічних груп. Для визначення конкурентних переваг побудуємо карту стратегічних груп конкурентів або карту «сприйняття» на ринку продажу електротехнічної продукції. Для аналізу діяльності досліджуваного підприємства на предмет визначення їхньої стратегії було залучено 5 експертів. Експертиза проводилась шляхом простого анкетування і результати оцінювались за 10-бальною шкалою. Підсумкові результати опитування по підприємству ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» наведено в табл. 2.9. (Додаток Б. Таблиця 2.9 Підсумкові результати опитування щодо основних факторів конкурентними перевагами ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»)

Таким чином, можна зробити висновок, що хоча в явній формі стратегічне управління на підприємстві практично не використовується, кожна компанія та невелика фірма в особі управління прагне до чогось і розподіляє певні пріоритети у своїй діяльності, використовуючи певною мірою свої існуючі та очікуваний потенціал. За своєю природою це вже зародок стратегічного планування та управління, який також слід додатково оцінювати. Цю оцінку можна зробити за допомогою матриці SPACE, що дозволяє визначити існуючу стратегію підприємства, навіть якщо підприємство цілеспрямовано не займається стратегічним плануванням.

Можливості можна оцінити двома способами: шляхом простого ранжування з вибором найбільш важливих для подальшого аналізу або шляхом вирішення проблеми матричним методом з урахуванням ймовірності використання виявлених можливостей. Обидва підходи вимагають роботи експертів, але другий спосіб, хоч і дещо трудомісткий, дає чіткіші результати, пов'язані з позиціонуванням кожної конкретної можливості, особливо якщо вони представлені у табличній та матричній версіях.

Остаточні результати матриці сприятливих можливостей для ТОВ «МЕТРО КЕШ І КЕРІ УКРАЇНА» наведені на рис. 2.2.

Коефіцієнт фінансової залежності за звітний період значення даного коефіцієнта зменшилось з 2,69 до 2,19, що свідчить про підвищення частки власних коштів підприємства в загальній сумі джерел фінансування активів.

Отримані в матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для підприємства. Можливості, що потрапляють на поля 3, 4, 7, 8 мають велике значення для будь-якої організації, тому їх необхідно використовувати. До них належать: перспектива отримання фінансових ресурсів, зниження цін і зростання конкурентоспроможності, розширення каналів розподілу, можливість географічного розширення ринку й ін. Поля 1, 2 і 6 практично не заслуговують на увагу, а фактор 10 (отримання додаткового прибутку при пільговому оподаткуванні) можна використовувати за наявності певних умов.

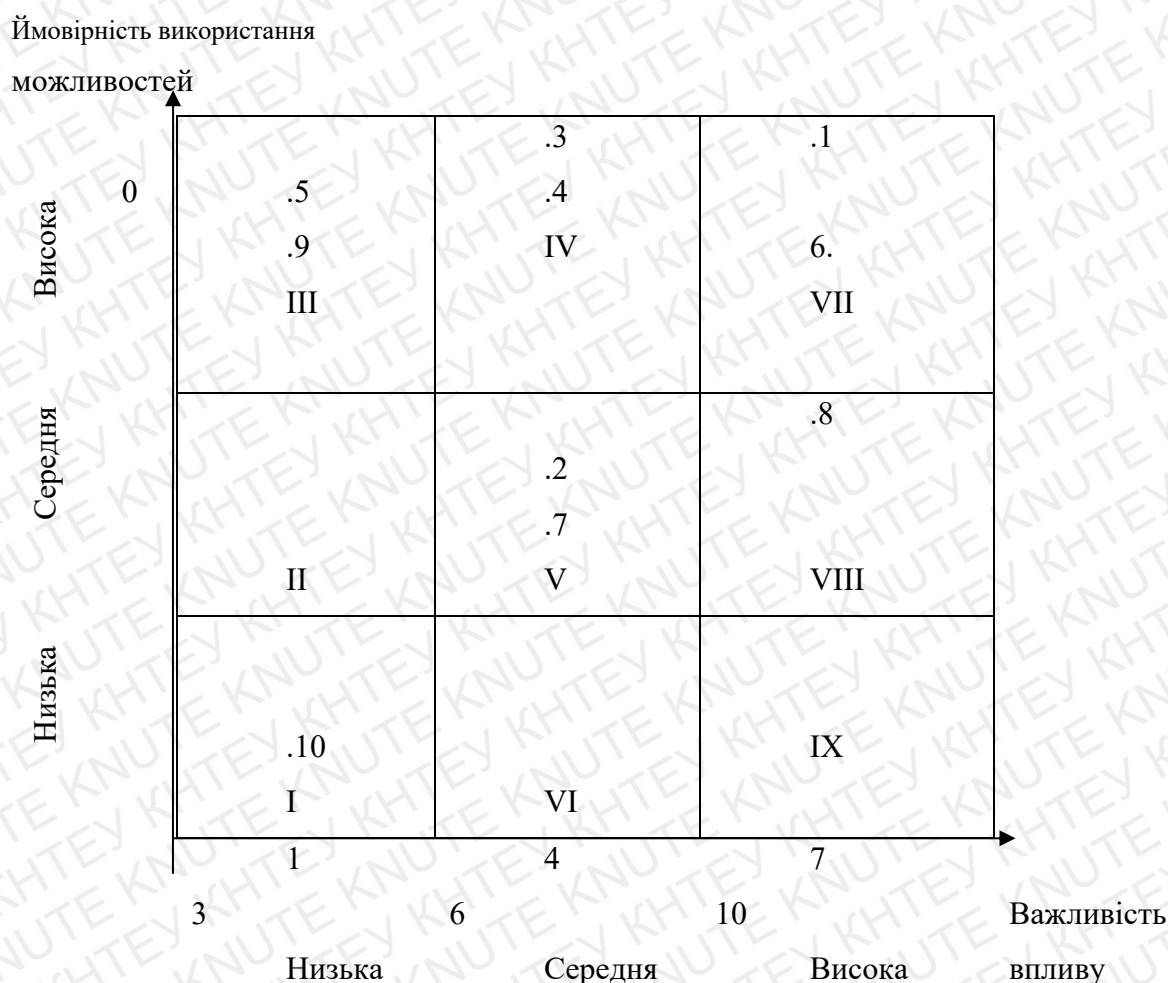


Рис. 2.2. - Карта сприятливих можливостей ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи проблему посилення конкурентних позицій ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», було виявлено, що ключовою проблемою, що заважає підприємству стати лідером на ринку є необхідність отримання

фінансових ресурсів. Ця проблема може бути розв'язана одержанням кредиту; відпуску продукції на основі попередньої оплати товарів (послуг); залученням інвестицій. Усі з перерахованих можливих напрямків вирішення питання потребують відповідних стратегій, що мають враховувати ситуацію у країні, регіоні, а також можливості організації.

На другому етапі дослідження було проведено аналіз факторів конкурентних переваг ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» на ринку продажу товарної продукції шляхом їх ранжування за 1-бальною системою із застосуванням методу експертних оцінок (в якості експертів свої оцінки надавали безпосередньо керівники підприємства, а також декілька незалежних експертів).

Для визначення рейтингу будь-якого фактору, окремому показнику (залежно від оцінки експерта) присвоюється певний бал. Причому фактор, оцінюваний в 1 балів, має найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства, а в 0,1 бал – мінімальне. Результати оцінки факторів, що визначають конкурентну позицію ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» наведено в таблиці 2.10 (Додаток Б. Таблиця 2.10 Коефіцієнти вагомості факторів, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»)

За даними табл. 2.10 очевидним стає, що науково-інноваційний та виробничий потенціал підприємства, а також фінансово-економічний стан підприємства є найбільш впливовими внутрішніми факторами, що визначають конкурентними перевагами ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» на ринку продажу електротехнічної продукції. У той час як серед зовнішніх факторів конкурентоспроможності найбільший вплив мають умови попиту та інфраструктура ринку.

З метою формування стратегії розвитку підприємств у сфері обслуговування та продажу електротехнічної продукції проведемо SPACE-аналіз ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» (табл. 2.6), використовуючи дані щодо впливу таких факторів як:

- 1) фінансова сила підприємств (FS);

- 2) конкурентоспроможність підприємств (CA);
- 3) привабливість економіки країни (IS);
- 4) стабільність економіки країни (ES).

Для цього проведемо експертну оцінку критеріїв по кожному з факторів для базового і прогнозованого періодів за 5-бальною шкалою. Після оцінювання проводимо зважування експертних оцінок (2.15 – 2.18).

$$CA_i = \sum_j w_{CA}^j \times CA_i^j - 6; \quad (2.15)$$

$$IS_i = \sum_k w_{IS}^k \times IS_i^k; \quad (2.16)$$

$$FS_i = \sum_l w_{FS}^l \times FS_i^l; \quad (2.17)$$

$$ES_i = \sum_p w_{ES}^p \times ES_i^p - 6 \quad (2.18)$$

(Додаток Б. Таблиця 2.11 Оцінка критеріїв за методом SPACE для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»)

На основі вивчення ключових критеріїв за кожною групою складемо матрицю спрямованих базових стратегій (пропонуються відповідно до базових стратегій – інноваційні стратегії) в системі координат SPACE та будуватиметься вектор позиції ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА». Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії. Початок вектору заходиться в точці початку координат, кінець вектору знаходиться в точці з координатами (2.19, 2.20):

$$X = IS + CA \quad (2.19)$$

де IS – привабливість економіки,

CA – конкурентоспроможність підприємств.

$$Y = FS + ES \quad (2.20)$$

де FS – фінансова сила,

ES – стабільність економіки.

Відповідно розрахуємо координати векторів (табл. 2.14) для базового та прогнозованого стану ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» і нанесемо отримані вектори на систему координат SPACE-аналізу (рис. 2.7).

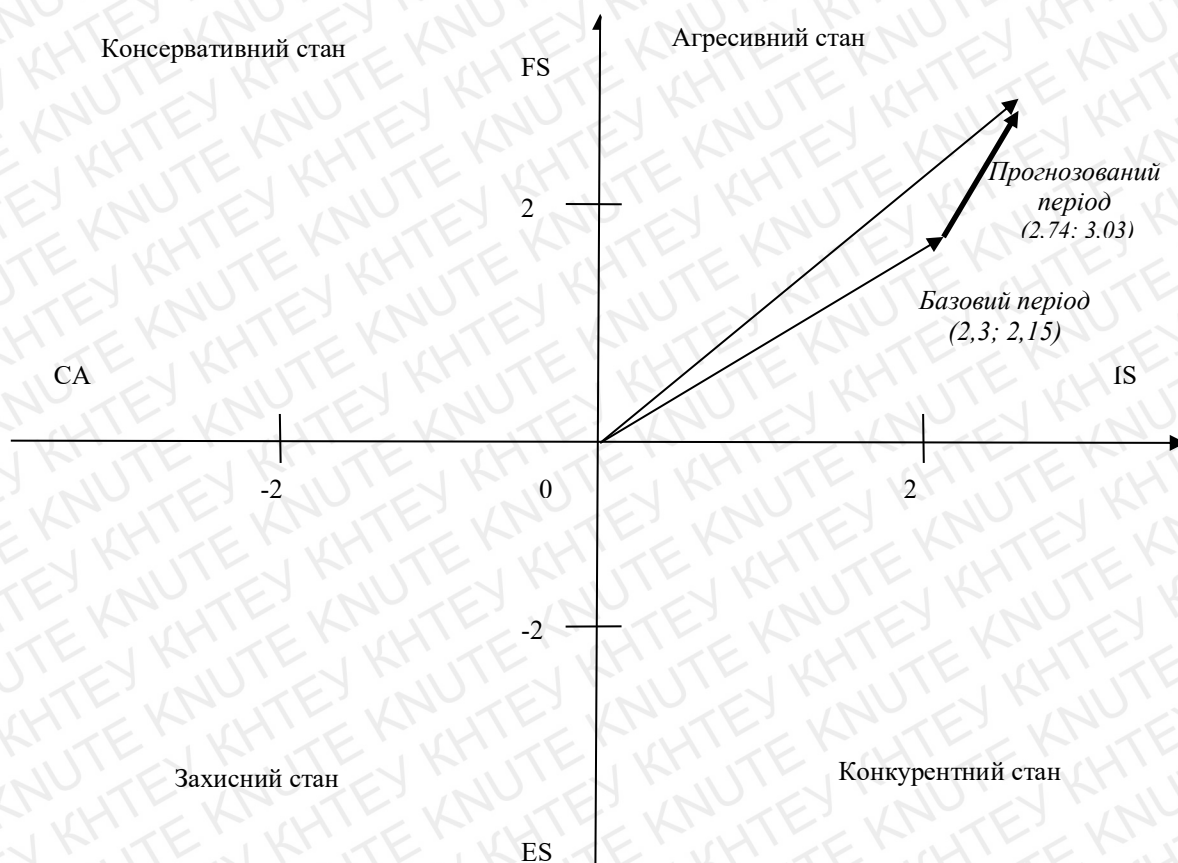


Рис. 2.7. - Базові стратегії розвитку ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» в системі координат SPACE-аналізу

Джерело: розроблено автором.

Так, вектори базової та прогнозованої стратегій розвитку для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» знаходяться в правому верхньому квадранті, що відповідає агресивному стану. Це свідчить про те, що підприємство функціонує в привабливій галузі (сегменті ринку) з достатньо стабільним середовищем, має досить сильні конкурентні переваги та фінансові можливості. Враховуючи розташування векторів на системі координат та той факт, що $\Delta FS + \Delta ES > 0$, робимо висновок, що траєкторія підприємства є зростаючою ($\uparrow$). В свою чергу, діагностика траєкторій дає змогу ідентифікувати й оцінити стратегічні розриви підприємства або його окремих бізнес-одиниць за визначеними частковими критеріями та отримати числові значення узагальнених розривів за ключовими критеріями оцінювання.

Висновки до розділу 2

Можна зробити висновок, що хоча в явній формі стратегічне управління на підприємстві практично не використовується, кожна компанія та невелика фірма в особі управління прагне до чогось і розподіляє певні пріоритети у своїй діяльності, використовуючи певною мірою свої існуючі та очікуваний потенціал. За своєю природою це вже зародок стратегічного планування та управління, який також слід додатково оцінювати. Цю оцінку можна зробити за допомогою матриці SPACE, що дозволяє визначити існуючу стратегію підприємства, навіть якщо підприємство цілеспрямовано не займається стратегічним плануванням.

Загалом ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за досліджуваний період працювало стабільно, збільшені обсяги виробництва, освоєні нові технології, покращено якість, розширено асортимент продукції, а також розширено географію збуту. До зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємства ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є: – трудові ресурси; – правове регулювання функціонування економіки країни; – інфраструктура ринку продажу електротехнічної продукції; – умови попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках. Провівши SPACE-аналіз, було виявлено, що вектори базової та прогнозованої стратегій розвитку для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» знаходяться в правому верхньому квадранті, що відповідає агресивному стану. Основні стратегічні рекомендації, що можуть бути застосовані для компанії, такі: поглинання або інший спосіб контролю над постачальниками; організація отримання, регулювання та контроль короткострокових та довгострокових кредитів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА" ЗА КОРДОНОМ

3.1. Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА" за кордоном

Для оцінки конкурентоспроможності та економічної ефективності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» виділяються наступні сторони господарської діяльності: ефективність бізнесу; ризикованість бізнесу; довгострокові і короткострокові перспективи платоспроможності, якість управління бізнесом; якість управління і рівень розвитку інтелектуального капіталу в бізнесі. Ефективність бізнесу можна оцінювати показником рентабельності власного капіталу, який дає можливість порівняти вигідність вкладення коштів організації у виробництво та/або в різні фінансові операції.

Вітчизняні та міжнародні аналітики вважають, що вітчизняний ринок вступив у стадію, коли відсутність розробленої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства заважає ефективному розвитку.

Для торгівельного підприємства характерні кілька важливих чинників: технологічні чинники; виробничі чинники; розподільні чинники; маркетингові чинники; кваліфікаційні чинники; можливості організації; сприятливий імідж і репутація; усвідомлення лідерства; зручне розташування; приємне, ввічливе обслуговування; доступ до фінансового капіталу.

Також необхідно виділити суттєвий напрямок у розвитку ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» – створення економічних стимулів розвитку і підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу. Важливість якого обумовлена складним кризовим станом галузі, низькою конкурентоспроможністю вітчизняної продукції як за якісними, так і за ціновими показниками. Виходом зі сформованої ситуації є формування внутрішнього ресурсу компанії, який забезпечить інноваційний розвиток або

прорив.

Пропонований підхід до управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» базується на основних категоріях західного менеджменту як місія, цінності, бачення та стратегія компанії.

Місія компанії являє собою чітко сформульований, внутрішній документ, що пояснює мету створення організації та її основні завдання. Місія – це те, що компанія несе світу. Для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» пропонується наступний варіант: «Місія ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» полягає в забезпеченні високоякісною продукцією в необхідній кількості та асортименті для ефективного і інтенсивного розвитку бізнесу клієнтів».

Для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» пропонується наступне бачення – посилення інтелектуального капіталу забезпечить інноваційність розвитку компанії, що надасть можливість досягти високих фінансових результатів, займати лідируючі позиції за рахунок ідеальних відносин з партнерами, клієнтами і постійного пошуку шляхів задоволення їхніх потреб.

В якості таких напрямів у системі збалансованих показників Р.С. Каплан і Д. П. Нортон виділяли: фінанси, клієнтів, внутрішні процеси, навчання і розвиток. Підхід заснований на більш широкому розгляді ролі останньої складової, замість «навчання і розвитку» введена складова «інтелектуальний капітал» компанії. Потім ключові напрями діяльності деталізувалися за показниками рівня роботи підрозділів компанії, далі до рівня конкретних співробітників. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» запропонована система (рис. 3.1). (Додаток В. Рис. 3.1 - Система збалансованих показників у схемі управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»).

Пропонований підхід для реалізації обраної стратегії базується на основних складових, які визначають конкурентоспроможність (рис. 3.2): фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; інтелектуальний капітал. Таким чином, в якості фундаменту успішного функціонування ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» розглядається інтелектуальний капітал з наступними

основними елементами: 1) людський потенціал; 2) інфраструктурний потенціал; 3) «корпоративна пам'ять компанії»; 4) НДДКР і впровадження інноваційних проектів які ще не стали матеріальними та/або нематеріальними активами; 5) інтелектуальна власність.

Метою управління інтелектуальним капіталом ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є створення умов для генерації інтелектуальних продуктів. Вони повинні стати інноваціями для підвищення матеріальних та/або нематеріальних активів компанії з досягненням певної «критичної маси» інновацій, яка забезпечить інноваційний прорив (різкий інноваційний розвиток) в нафтогазовидобувному комплексі. (Додаток 3 Рис. 3.2 - Стратегічна схема управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»)

На рис. 3.3 представлено механізм виробництва інтелектуального продукту. В даному механізмі в якості виробника інтелектуального продукту виступає людський потенціал, який генерує його за рахунок: знань; професійних навичок; практичного досвіду роботи; патентів, що належать співробітникам; особистих розробок і досліджень співробітників; особистих і родинних зв'язків співробітників; особистих професійних і психологічних якостей; потенційних здібностей працівників; лояльності співробітників і прихильності компанії; само мотивації і самоорганізації навчання.

За рахунок удосконалення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» зможе: оптимізувати чисельність адміністративного персоналу; зменшити витрати на навчання персоналу; зменшити витрати на оплату праці; підвищити продуктивність праці управлінців.

Не маючи достатньо потужного генератора – людського потенціалу, неможливе вироблення інтелектуального продукту. Запропоновані вище заходи удосконалення системи формування кадрового потенціалу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» забезпечать підприємству підвищення продуктивності праці працівників та зростання прибутку. (Додаток В. Рис. 3.3 - Послідовність виробництва інтелектуального продукту в ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ

УКРАЇНА»).

У той же час нерозвиненість середовища забезпечення знижує ефективність даного виробництва і в ряді випадків робить його неможливим.

Одним з напрямків відбору найбільш перспективних технологічних рішень в інжинірингу справедливо вважаються методики та інструменти, які вирости з теорії рішення винахідницьких завдань. У сфері торгівельної діяльності успішно застосовуються такі інструменти як функціонально орієнтований пошук, бенчмаркінг і диверсійний аналіз (Додаток В. Таблиця 3.1. Інструменти відбору технологічних рішень).

В своїй практиці ТОВ «Криптон-НК» досить часто звертається до методології «Структурування функції якості» (Quality Function Development (QFD), яка була розроблена наприкінці 1960-х рр. в Японії з метою розриву між технічною і споживчою якістю. Основний засіб візуалізації методології має назву «Будинок якості» [4].

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Для того, щоб покращити процес управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» потрібно зосередитись та провести ревізію всіх витрат на:

1) цілях покращення процесу оперативного планування з удосконалення методології процесу ресурсного обґрунтування, метою якого є розробка і практична реалізація економіко-математичних моделей та автоматизація процесів планування і акумулювання необхідної інформації.

Принципи планування ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».

Характер і зміст планової діяльності на підприємстві визначають принципи планування. Правильне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства та зменшує ймовірність негативних результатів планування. Поряд із загальними принципами управління існують конкретні принципи планування, а саме:

1) принцип обґрунтованості цілей і завдань підприємства. Чітко визначені кінцеві цілі є відправною точкою для планування. Існує п'ять основних цілей (або груп цілей) підприємства:

- економічні, що забезпечують ефективність виробництва;
- виробничо-технологічні, що відображають функціональне призначення підприємства;
- науково-технічний, що забезпечує науково-технічний прогрес;
- соціальні, що забезпечують задоволення соціальних та культурних потреб працівників підприємства;
- екологічні, що забезпечують виробництво екологічно чистої продукції без шкідливого впливу на навколишнє середовище;

2) принцип систематизації. Це означає, що планування є цілісною системою планів і охоплює всі сфери діяльності підприємства;

3) принцип науковості. Потребує розгляду перспектив науково-технічного прогресу та застосування науково обґрунтованих прогресивних стандартів використання всіх видів ресурсів;

4) принцип безперервності. Означає паралельне поєднання поточного та майбутнього планування;

5) принцип збалансованості плану. Вказує кількісну відповідність між взаємозалежними (взаємопов'язаними) розділами та показниками плану, між необхідними та наявними ресурсами;

6) принцип гнучкості. Означає, що плани повинні бути гнучкими, тобто їх можна змінювати відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Методи планування ТОВ "МЕТРО КЕШ І КЕРІ УКРАЇНА"

Компанія використовує набір методів, які допомагають забезпечити якість розроблених планів. Планування діяльності підприємства здійснюється з використанням різних методів:

- нормативний метод - планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів;
- балансовий метод - цілеспрямоване узгодження напрямків використання

ресурсів з джерелами їх формування (надходження) по всій системі взаємозалежних матеріальних, фінансових та трудових балансів;

- факторний метод - заснований на розрахунках впливу найважливіших факторів, що викликають зміни цільових показників;
- матричний метод - шляхом побудови моделей взаємозв'язків між виробничими одиницями та показниками;
- економіко-математичне моделювання із застосуванням комп'ютерів - розроблено кілька варіантів плану, в яких слід оптимізувати показники деяких найважливіших розділів;
- метод екстраполяції - виявлені в минулому тенденції розвитку підприємства поширюються на майбутнє;
- метод інтерполяції - компанія ставить перед собою мету на майбутнє і на цій основі визначає тривалість планового періоду та проміжні цілі.

Досягти поставленої мети можна за рахунок економіко-математичного моделювання процесу оцінки конкурентоспроможності продукції.

Використовуючи під час оцінки конкурентоспроможності продукції метод інтегрального показника, а також обравши за базовий варіант існуючий вже на ринку товар-конкурент, кінцевою метою виробника є досягнення максимально можливого коефіцієнта конкурентоспроможності $K_{\text{інт}}$ (3.1):

$$K_{\text{інт}} = I_{\text{ТП}} / I_{\text{ЕП}} \quad (3.1)$$

де $I_{\text{ТП}}$ – індекс технічних параметрів (індекс якості); $I_{\text{ЕП}}$ – індекс економічних параметрів (індекс цін).

Крім того, важливо зазначити, що дана задача розв'язується за умов, що кількісне підвищення відповідного технічного параметра призводить до покращення товару.

Враховуючи основні якісні та цінові фактори конкурентоспроможності продукції, отримаємо вихідні дані (Додаток В. Таблиця 3.2 Вихідні дані факторної моделі конкурентоспроможності).

Таким чином, загальну математичну модель процесу оцінки конкурентоспроможності продукції можна подати у вигляді: знайти максимум функції (оскільки необхідно отримати максимальне значення коефіцієнта $K_{\text{інт}}$)

(3.2):

$$K_{\text{INT}} = \frac{\frac{X_{1\text{TT}}}{X_{1\text{TK}}}a_1 + \frac{X_{2\text{TT}}}{X_{2\text{TK}}}a_2 + \frac{X_{3\text{TT}}}{X_{3\text{TK}}}a_3 + \frac{X_{4\text{TT}}}{X_{4\text{TK}}}a_4 + \dots + \frac{X_{n\text{TT}}}{X_{n\text{TK}}}a_n}{\frac{X_{\text{ET}}}{X_{\text{EK}}}} \quad (\max) \quad (3.2)$$

Тепер опишемо обмеження задачі. Оскільки, нам необхідно досягти, щоб новий товар був більш конкурентоздатним або не поступався товару-конкуренту, то необхідно, щоб $K_{\text{INT}} \geq 1$, тобто $I_{\text{TP}} \geq I_{\text{EP}}$. Це означає, що новий товар повинен бути кращий за технічними характеристиками або дешевшим ніж товар-конкурент. Крім того, при встановленні ціни на новий товар необхідно забезпечити умову $X_{\text{ET}} > S_{\text{T}}$, щоб підприємство могло отримувати прибуток від продажу. Також, при зниженні собівартості новостворюваної продукції за рахунок зниження її технічних параметрів необхідно, щоб технічні параметри новостворюваної продукції відповідали нормам встановленим ДСТУ. Тобто, $X_{\text{TT1}} \geq X_{\text{доп1}}$, $X_{\text{TT2}} \geq X_{\text{доп2}}$... $X_{\text{TTn}} \geq X_{\text{допn}}$. Очевидно також, що значення параметрів X_i не може бути від'ємним числом.

Таким чином, цільова функція (3.1) запишеться наступним чином (3.3)-
(3.4):

$$K_{\text{INT}} = \frac{I_{\text{TP}}}{I_{\text{EP}}} = \frac{\frac{X_{1\text{TT}}}{X_{1\text{TK}}}a_1 + \frac{X_{2\text{TT}}}{X_{2\text{TK}}}a_2 + \frac{X_{3\text{TT}}}{X_{3\text{TK}}}a_3 + \frac{X_{4\text{TT}}}{X_{4\text{TK}}}a_4 + \dots + \frac{X_{n\text{TT}}}{X_{n\text{TK}}}a_n}{\frac{X_{\text{ET}}}{X_{\text{EK}}}} \quad (\max) \quad (3.3)$$

$$\begin{cases} K_{\text{INT}} = \frac{\frac{X_{1\text{TT}}}{X_{1\text{TK}}}a_1 + \frac{X_{2\text{TT}}}{X_{2\text{TK}}}a_2 + \frac{X_{3\text{TT}}}{X_{3\text{TK}}}a_3 + \frac{X_{4\text{TT}}}{X_{4\text{TK}}}a_4 + \dots + \frac{X_{n\text{TT}}}{X_{n\text{TK}}}a_n}{\frac{X_{\text{ET}}}{X_{\text{EK}}}} \geq 1, \\ \frac{X_{1\text{TT}}}{X_{1\text{TK}}}a_1 + \frac{X_{2\text{TT}}}{X_{2\text{TK}}}a_2 + \frac{X_{3\text{TT}}}{X_{3\text{TK}}}a_3 + \frac{X_{4\text{TT}}}{X_{4\text{TK}}}a_4 + \dots + \frac{X_{n\text{TT}}}{X_{n\text{TK}}}a_n \geq \frac{X_{\text{ET}}}{X_{\text{EK}}}, \\ X_{\text{ET}} \geq S_{\text{T}} \\ X_{1\text{TT}} \geq X_{\text{доп1}}, \dots, X_{n\text{TT}} \geq X_{\text{допn}}, \\ X_i \geq 0, i = 1, n. \end{cases} \quad (3.4)$$

Розв'язати задачу (3.3)-(3.4) – означає знайти такі розв'язки рівнянь (3.4), при яких цільова функція (3.3) набуває максимального значення. Тобто, кінцевою метою економіко-математичного моделювання конкурентоспроможності продукції є наперед визначити такі технічні параметри новоствореної продукції, які були б не нижчими за встановлені ДСТУ, кращими від аналогічних параметрів товару-конкурента, а також максимально знизити економічні параметри (ціну) продукції.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства ми обрали

найбільші підприємства України що відзначаються наростаючою стабільністю економічних результатів та динамічністю відтворення конкурентних можливостей стратегічного розвитку. Підприємства забезпечують оптові та роздрібні потреби, співпрацюють у використанні інноваційних моделей розвитку, одночасно стратегічного планують зростання прибутковості й утворюють потужну функціональну конкурентну групу.

Охарактеризувавши економічні показники господарсько-фінансової діяльності досліджуваних підприємств у 2017 р., складено «матрицю конкурентних переваг» (табл.3.3). Відзначимо, що різниця між вагою першої конкурентної переваги й останньої не перевищує 0,15, що свідчить про сучасність цільової орієнтації торговельного підприємства для забезпечення власної конкурентоспроможності – ефективної цінової та маркетингової політики. Використавши формулу (3.5), проведено розрахунок рангу кожного торговельного підприємства відносно ваги та величини оцінки конкурентної переваги:

$$r_j = \sum_i k_{ij} \cdot p_i, \quad (3.5)$$

$$r_{\text{ТОВ «Сільпо»}} = 3 \cdot 0,3 + 3 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,12 + 1 \cdot 0,19 + 2 \cdot 0,11 + 1 \cdot 0,13 = 2,25;$$

$$r_{\text{ТОВ «МЕТРО УКРАЇНА»}} = 1 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,15 + 1 \cdot 0,12 + 3 \cdot 0,19 + 1 \cdot 0,11 + 2 \cdot 0,13 = 1,51;$$

$$r_{\text{ТОВ «Фора»}} = 2 \cdot 0,3 + 2 \cdot 0,15 + 2 \cdot 0,12 + 2 \cdot 0,19 + 4 \cdot 0,11 + 3 \cdot 0,13 = 2,35;$$

$$r_{\text{ТОВ «АТБ»}} = 4 \cdot 0,3 + 4 \cdot 0,15 + 4 \cdot 0,12 + 4 \cdot 0,19 + 3 \cdot 0,11 + 4 \cdot 0,13 = 3,89;$$

(Додаток В. Таблиця 3.3 Конкурентні переваги підприємств)

Для розрахунку широти конкурентного кола (Dr) підприємств використано формулу (3.6) як різницю рангів найбільшого і найменшого значення.

$$Dr = r_{\text{ТОВ «НВЦ «АНТ»}} - r_{\text{ТОВ «Криптон-НК»}} \quad (3.6)$$

$$Dr = 3,89 - 1,51 = 2,38.$$

Враховуючи, що карта конкурентного середовища поділена на чотири позиційних поля (зона лідера, зона нападу, зона втрачених можливостей, зона аутсайдера), отриманий результат розділено на зазначене число ($2,38 / 4 = 0,595$). Таким чином, відстань між кожним конкурентним полем у формуванні

карти конкурентного середовища дорівнює 0,595 одиниць і з наступним його додаванням (нульова позиція – ранг підприємства-лідера) здійснено побудову нового позиційного поля конкурентних відносин.

Згідно нижче наведеної таблиці бачимо, що розрахунки покращення у вдосконаленні професіоналізму збільшаться приблизно на 27%. Звідси слідує удосконалення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Криптон-НК», а саме:

- підвищити продуктивність праці управлінців;
- оптимізувати чисельність адміністративного персоналу (будуть висококваліфіковані співробітники);
- зменшити витрати на послуги сторонніх підприємств, так як буде більше кваліфікованих співробітників.

3) впровадженні сучасної стратегії фокусування, яка базується на основі зниження витрат. Також можливо впровадження системи управління підприємством, яка базується на успішних методах аналізу існуючої стратегії – збалансованої системи показників;

Склад інших витрат підприємства, які були попередньо встановлені ревізією, що вони є понаднормовими і зайвими, та виявлення резервів їх скорочення показано в табл. 3.5. (Додаток В. Таблиця 3.5 Склад інших операційних витрат ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» та резерви їх скорочення, тис. грн.)

Згідно аудиту інших витрат було виявлено, що інші адміністративні витрати ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» можна скоротити за рахунок:

- скорочення представницьких витрат;
- скорочення витрат на відрядження;
- скорочення витрат на проведення корпоративних свят.

На навчання та підвищення кваліфікації персоналу витрати потрібно підвищити. Процес формування людського капіталу та реалізації інтелектуального потенціалу можливий через ефективний збір інформації, її аналізу та генерації нових знань, що мають сприяти підвищенню освітньо-

кваліфікаційного рівня персоналу, професіоналізму, набуттю нових якостей, необхідних для реалізації принципово нових задач, які виникають в процесі здійснення інформаційної діяльності підприємства. А також підвищить продуктивність праці працівників, а також зменшить витрати на послуги сторонніх підприємств, так як буде більше кваліфікованих співробітників, які будуть самостійно виконувати всю поставлену роботу.

Скорочення представницьких витрат пропонуємо зменшити на 25%. До таких витрат належать: витрати, пов'язані з проведенням офіційного прийому (сніданку, обіду, вечері) представників, транспортним забезпеченням, заходами культурної програми, буфетним обслуговуванням під час проведення переговорів, оплатою послуг перекладача (нештатного працівника), оплатою номерів у готелях, а також витрати на бронювання номерів у готелях у розмірі 50% вартості номера за добу.

Зменшення витрат на відрядження адміністративного персоналу пропонуємо скоротити на 20%, оскільки в 2016 році зі 350 відряджень лише 300 були необхідними для реклами, участі у виставках та ярмарках, відвідуванні замовників. Інші відрядження було організовано з метою участі в науково-інформаційних семінарах.

Витрати на проведення корпоративних заходів та свят ми пропонуємо зменшити на 20% за рахунок проведення менш масштабніших свят та економії частини бюджету.

Отже, резерви зменшення витрат становлять 191 900 тис.грн., що становить 18,02%. Графічно, це можна переглянути на рисунку 3.8, який зображений рис. 3.6. (Додаток В. Рис. 3.6 – Резерви зменшення витрат ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», тис. грн.)

4) покращенні інформаційної системи для виявлення пріоритетних напрямів діяльності компанії. Інформаційна діяльність підприємства в умовах інформаційної економіки здійснюється на основі системи управління інформаційним забезпеченням.

На рис. 3.7 показано рівні ієрархії та завдання економічних суб'єктів на різних рівнях інформаційної діяльності з метою забезпечення їх ефективної

діяльності. (Додаток В. Рис. 3.7 – Рівні управління інформаційною діяльністю підприємства).

Розробка концепції управління інформаційною діяльністю передбачає визначення пріоритетного напрямку оцінки економічної діяльності. Використання результатів інформаційної діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» як цільового орієнтиру для розвитку економічного суб'єкта можна пояснити наступними міркуваннями:

1. Інформація виступає цінним економічним ресурсом у реалізації будь-яких проектів, а також важливою складовою вартості товару враховуючи сучасні умови діяльності.

2. Накопичені знання, що використовуються у інтелектуальному капіталі соціально-економічної системи визначають спосіб використання існуючих ресурсів, можливість їх заміни менш витратними.

3. Інформаційні складові виступають втіленням самого факту існування економічних відносин, які поряд з фізичними, соціальними, технічними, демографічними чи іншими параметрами представляють собою зафіксовану форму правил і процедур здійснення спільної діяльності в рамках соціуму.

4. Інформаційні чинники економічної діяльності втілюють і зумовлюють цілі функціонування і розвитку соціально-економічних систем різних рівнів, таким чином, ми можемо говорити про оцінку всього спектру отриманих наслідків економічної діяльності з цільових позицій.

Запропонована система оцінки ефективності інформаційної діяльності має такі особливості, як охоплення всіх напрямків діяльності, що пов'язані з інформацією, інформаційними ресурсами та технологіями, орієнтацією на її якість інформації та процесів її обробки, можливості для саморозвитку, а також на взаємозв'язок стратегічного управління та інформаційної діяльності підприємства. Ефективність інформаційної діяльності, зважаючи на необхідність врахування впливу інформації на підприємство в цілому, пропонується здійснювати через формування наведеної нижче єдиної інтегральної системи оцінювання.

$$I = \sum_{j=1}^3 P_j W_j \quad (3.7)$$

де I – інтегральний показник ефективності інформаційної діяльності компанії; PP_{jj} – показники, що формуються відповідними коефіцієнтами; WW_{jj} – вагомості підсумкових показників інформаційної діяльності PP_{jj} . Підсумковий показник якості інформації (PP_1) оцінюють коефіцієнтами (табл. 3.7) ступеня релевантності інформації KK_1 , швидкості оновлення інформації KK_2 , достовірності інформації KK_3 , інформаційного шуму KK_4 , швидкості передачі інформації KK_5 та відкликів системи KK_6 . (Додаток В. Таблиця 3.6 Підсумковий показник якості інформації).

Підсумковий показник, що визначає результати роботи інформаційної системи (P_2) оцінюють коефіцієнтами (табл.3.7) надійності програмного забезпечення K_7 , рівня технічного забезпечення підприємства K_8 , коефіцієнт забезпечення інформаційної системи персоналом K_9 та комунікаційного забезпечення інформаційної системи K_{10} . (Додаток В. Таблиця 3.7 Підсумковий показник для визначення ефективності роботи інформаційної системи).

Підсумковий показник, що визначає кінцеві результати роботи інформаційної діяльності компанії(PP_3) оцінюють коефіцієнтами (табл. 3.9) рентабельності впровадження інформаційної системи KK_{11} , якості планування бюджетного процесу системи інформаційної діяльності KK_{12} , організації комунікаційного процесу KK_{13} та коефіцієнтом ефективності кадрового забезпечення інформаційної діяльності KK_{14} . (Додаток В. Таблиця 3.8 Підсумковий показник, що визначає кінцеві результати роботи інформаційної системи ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»).

Рівень інформаційної активності компанії зростає із наближенням інтегрального показника до підрозділу. Вивчення впливу окремих показників та інтегрального показника в цілому є важливою умовою підвищення ефективності роботи підприємства. Як видно з вищевикладеного, інформаційна діяльність є важливою складовою ТОВ «МЕТРО КЕШ І КЕРІ УКРАЇНА».

Таким чином, завдання інформаційних досліджень полягає у наданні компанії інформації про конкурентне середовище компанії, вивченні попиту на продукцію та вивченні перспектив її зміни, прогнозуванні потреб ринку у певних видах товарів та послуг. Загалом проблеми, що вирішуються

інформаційними дослідженнями, можна розділити на дві групи. Перший повинен включати дослідження, спрямовані на виявлення проблем, а другий - дослідження, спрямований на пошук вирішення певних проблем.

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши показники ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», була обрана стратегія диверсифікації. До числа основних причин диверсифікації підприємств відносять : – прагнення вижити і зміцнити своє становище в умовах конкуренції; – спробу знизити підприємницькі ризики, розподіливши їх між різними сферами діяльності; – можливість отримати більший прибуток, ніж при простому нарощуванні обсягів виробництва.

Одним з найбільш значущих елементів виробничого потенціалу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є інтелектуальний потенціал, його можна розглядати як сукупність засобів, умов, можливостей, якими володіє підприємство для виробничої діяльності, освоєння нових технологій, отримання наукомісткої продукції. Для виходу на якісно новий етап інноваційного розвитку політика ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» повинна бути спрямована на розробку власних та грамотне запозичення, доопрацювання технологій та їхнє поширення серед підприємств усіх галузей торгівельного сектору. При цьому рівень технологій повинен відповідати ступеню технічного і технологічного розвитку країни.

Одним із ключових факторів, що впливає на загальну діяльність компанії і який необхідно враховувати при розробці та реалізації інформаційної стратегії, є ефективність інформаційних процесів. Таким чином, завдання інформаційних досліджень полягає у наданні компанії інформації про конкурентне середовище компанії, вивченні попиту на продукцію та вивченні перспектив її зміни, прогнозуванні потреб ринку у певних видах товарів та послуг. Загалом проблеми, що вирішуються інформаційними дослідженнями, можна розділити на дві групи. Перший повинен включати дослідження,

спрямовані на виявлення проблем, а другий - дослідження, спрямований на пошук вирішення певних проблем.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Торговельне представництво України як інструмент сприяння розвитку експорту еволюціонувало та представлено розгалуженою мережею інституцій підтримки торговельної політики, надання послуг, пов'язаних з торгівлею, та бізнес-послуг, громадських об'єднань. Прогалинами у функціонуванні мережі підтримки торгівлі є дублювання послуг, відсутність орієнтації на клієнта, регуляторні обмеження, недостатня географічна присутність на місцевому та міжнародному ринках. Перспективними напрямками розвитку мережі підтримки торгівлі є фокус на мікроекономічних аспектах підтримки окремих галузей промисловості і конкретних господарюючих суб'єктів, формування інтегрованої системи підтримки експорту.

Аналіз даних свідчить, що обсяг основних засобів «ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» поступово зменшується. Знос нараховується методом зменшення залишку, шляхом використання встановлених норм залишкової вартості на початок звітного періоду. На кінець 2017 року первісна вартість - 121857 тис. грн., знос - 91732 тис. грн., залишкова вартість 30125 тис. грн.

Загалом ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за досліджуваний період працювало стабільно, збільшені обсяги виробництва, освоєні нові технології, покращено якість, розширено асортимент продукції, а також розширено географію збуту.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості і загрози для фірми.

До зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємства ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є:

- трудові ресурси;
- правове регулювання функціонування економіки країни;
- інфраструктура ринку продажу електротехнічної продукції;
- умови попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Провівши SPACE-аналіз, було виявлено, що вектори базової та прогнозованої стратегій розвитку для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» знаходяться в правому верхньому квадранті, що відповідає агресивному стану. Основні стратегічні рекомендації, що можуть бути застосовані для компанії, такі: поглинання або інший спосіб контролю над постачальниками; організація отримання, регулювання та контроль короткострокових та довгострокових кредитів.

Проаналізувавши показники ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», була обрана стратегія диверсифікації.

Важливою складовою управління підприємствами ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є інформаційний потенціал, який визначає можливості підприємства для забезпечення результативних та ефективних управлінських рішень завдяки своєчасне отримання необхідної інформації (нормативної, довідкової, оперативної тощо).

Розглядаючи проблеми та питання інвестиційного спрямування ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», інших господарюючих структур, необхідно спиратися на аналіз якісних і кількісних показників, що характеризують суб'єкт господарювання як об'єкт інвестування і дають йому конкурентні переваги при виборі інвестором об'єкта вкладення свого тимчасово вільного капіталу.

Одним з найбільш значущих елементів виробничого потенціалу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є інтелектуальний потенціал, його можна розглядати як сукупність засобів, умов, можливостей, якими володіє підприємство для виробничої діяльності, освоєння нових технологій, отримання наукомісткої продукції.

Аналіз інноваційного потенціалу підприємства реалізується за допомогою аналізу кон'юнктури ринку і факторів зовнішнього середовища, що впливають

на його діяльність. Виходячи з цього рекомендовано для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» рішення наступних завдань інноваційної діяльності підприємства:

- маркетинговий аналіз інноваційних проєктів;
- інвестиційні потреби інноваційних проєктів, передбачуваних до реалізації;
- аналіз виробництва та реалізації інноваційної продукції;
- аналіз витрат на виробництво інноваційної продукції;
- аналіз фінансових результатів інноваційної продукції;
- порівняльний аналіз різних видів інноваційної продукції;
- порівняльний аналіз рентабельності різних видів інноваційної продукції;
- комплексний аналіз інноваційної діяльності;
- прогнозування інноваційного потенціалу (в тому числі: аналіз та оцінка інноваційної привабливості підприємства).
- Необхідно провести відбір узагальнюючих і приватних показників, що характеризують інноваційну діяльність, а також критерії, що дозволяють оцінити рівень інноваційного потенціалу підприємства.

Слід зазначити, що застосування інструментів аналізу інноваційного потенціалу в сучасних умовах повинно стати визначальним в бізнес-аналізі підприємства, орієнтованого на підвищення своєї конкурентоспроможності та фінансової стійкості, а всі прийоми і методи, які використовуються в економічному аналізі можуть бути застосовані на тому чи іншому етапі оцінки його виробничого потенціалу.

Для виходу на якісно новий етап інноваційного розвитку політика ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» повинна бути спрямована на розробку власних та грамотне запозичення, доопрацювання технологій та їхнє поширення серед підприємств усіх галузей торгівельного сектору. При цьому рівень технологій повинен відповідати ступеню технічного і технологічного розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Віденська конвенція про дипломатичні зносини. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_048
2. Віденська конвенція про консульські зносини. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_047
3. Віденська конвенція про право міжнародних договорів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_118
4. Державна установа “Офіс з просування експорту України”. URL: <https://epo.org.ua/>
5. Дерунець Н.О. Статус торговельних представництв та місій у міжнародному праві (організаційно-правові питання) : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.11 / Дерунець Наталія Олександрівна ; НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. - Київ, 2019. - 24 с.
6. Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі на 2017-2021 рр. / Міжнародний торговельний центр; Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, 2017. URL: <https://www.me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=fea9401e-14ef-49cc-b47d-6e6126787d8a>
7. Зовнішня торгівля України товарами у 2019 році. Експрес випуск від 14.02.2020 / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2020/02/15.pdf>
8. Конвенція про привілеї та імунітети Об'єднаних Націй. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_150
9. Мережа центрів підтримки експорту / Торгово-Промислова Палата України. URL: <https://ucci.org.ua/arbitration/network-of-export-support>
10. Представництво України при ЄС / Міністерства закордонних справ України. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/centr-pidtrimki-eksporteriv/formi-pidtrimki-vid-predstavnictva-ukrayini-pri-yes>
11. Про деякі питання представництва економічних інтересів України за кордоном. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522/2010>

12. Про затвердження Положення про Торгового представника України від 16 жовтня 2014 р. № 550 (дата оновлення: 14.11.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/550-2014-%D0%BF>
13. Про Порядок здійснення зовнішніх зносин Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими державними адміністраціями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217/2002>
14. Про утворення Державної установи “Офіс з просування експорту України” та затвердження Положення про Державну установу “Офіс з просування експорту України”: Наказ Мінекономрозвитку від 23 червня 2018 № 864. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=405268d1-224d-42a3-b788-3e4c4b5ba3f3>
15. Річний звіт за 2019 рік / Державна установа “Офіс з просування експорту України”. URL: <https://epo.org.ua/zvit-ofisu-z-prosuvannya-eksportu-ukrayiny-za-2019-rik/>
16. Угода між Урядом України і Урядом Республіки Беларусь про вільну торгівлю. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/112_007
17. Угода про торговельні відносини між Україною і Сполученими Штатами Америки. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840_008
18. Экономические отделы Посольств Украины за рубежом. URL: <http://ukrexport.gov.ua/rus/info/ukr/3048.html>
19. Rose A. The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion. Haas School of Business at the University of California, Berkeley. 2006. URL: <http://faculty.haas.berkeley.edu/arose/RevBureauc.pdf>
20. Rana K. Economic Diplomacy: India's Experience. Jaipur: CUTS, 2011. 285 p.

ДОДАТОК А

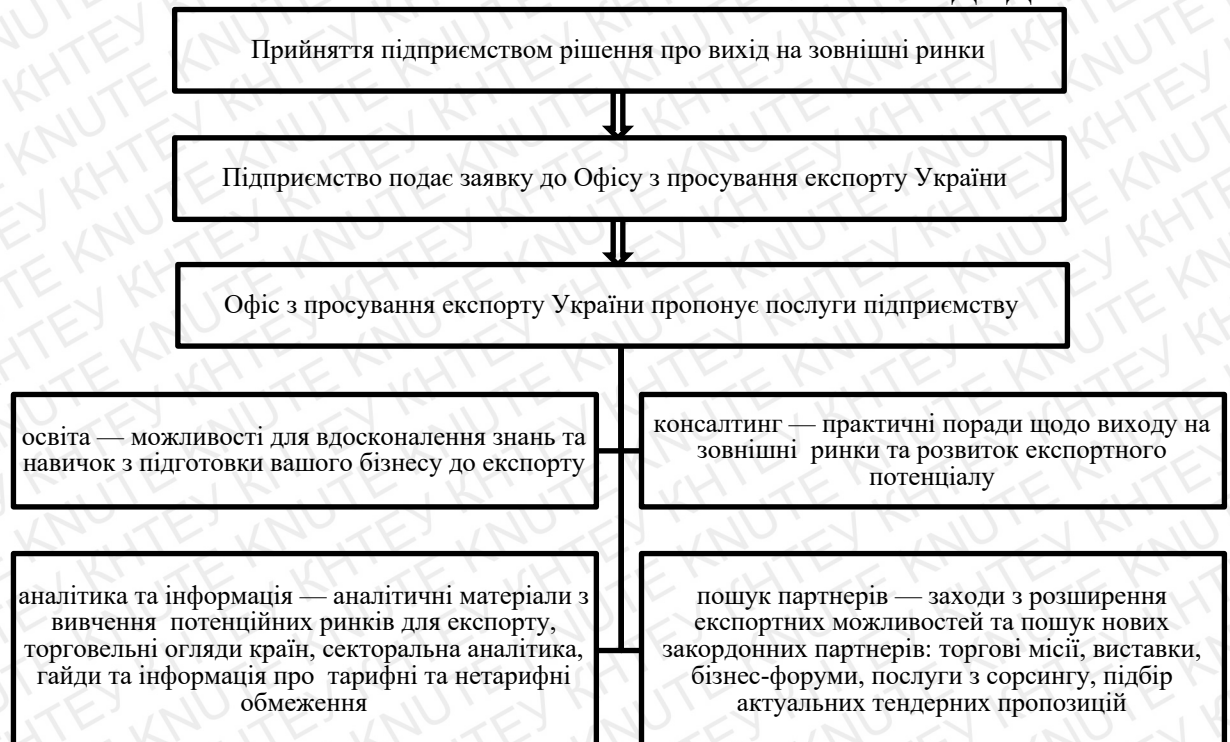


Рис. 1.1. Алгоритм взаємодії експортерів з Офісом з просування експорту України

Джерело: розроблено автором на основі [5]



Рис. 1.2. Інституційна структура мережі підтримки торгівлі України

Джерело: розроблено автором на основі [9]

ДОДАТОК Б

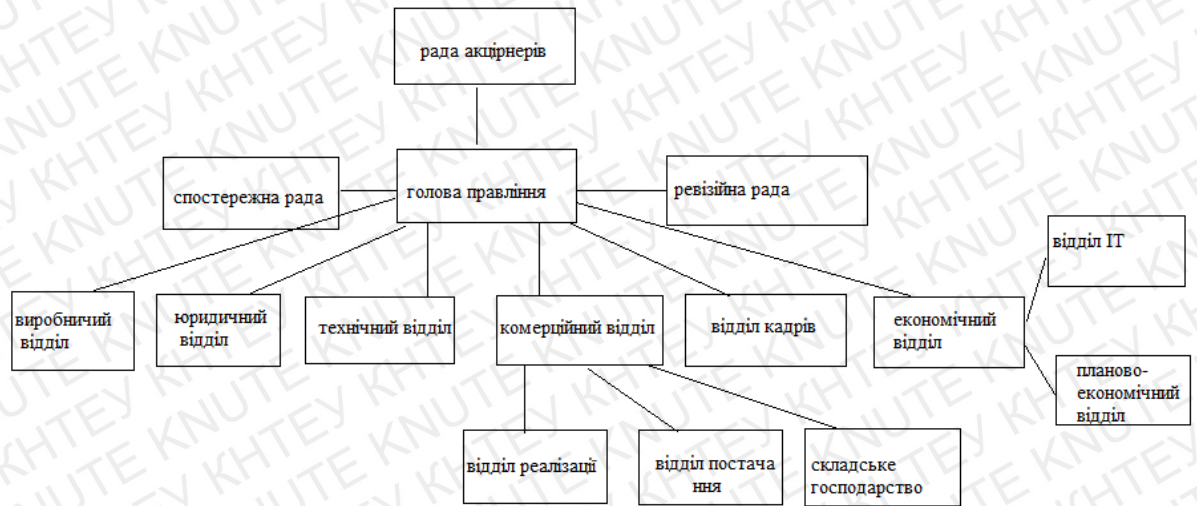


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.2.
Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

Показники	Роки			Темп зростання до 2016 р.,%	
	2016	2017	2018	2017	2018
Обсяг основних засобів, тис. грн.	31655	30125	27582	95,2	87,1
Обсяг оборотних коштів, тис. грн.	8164	9546	13750	116,9	168,4
Чисельність працюючих, чол.	291	295	300	101,4	103,1
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	41142	33924	46173	82,5	112,2
Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	141,4	115,0	153,9	81,3	108,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	34577	29426	39385	85,1	113,9
Валовий прибуток, тис. грн.	6565	4498	6788	-2067	2290
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1274	581	1142	45,6	89,6
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	826	-133	491	-16,1	59,4
Чистий прибуток, тис. грн.	598	-196	446	-32,8	74,6
Фондовіддача	1,3	1,1	1,7	86,6	128,8
Загальна рентабельність, %	1,5	-0,6	1,0	-39,7	66,5
Рентабельність продукції, %	2,4	-0,5	1,2	-18,9	52,2
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,8	0,9	0,9	0,0	0,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	5990	4713	5311	-1277	598
Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	20,6	16,0	17,7	-4,6	1,7

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.3.
Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

Показник	Значення			Відхилення
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,82	0,77	0,70	-0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	1,55	1,29	1,43	0,14

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,06	0,04	0,05	0,01
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,12	0,10	0,08	-0,02
Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	3,8	3,4	2,4	-1,0

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.4.

Розрахунок показників прибутковості капіталу.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення
Чистий прибуток, тис.грн.	598	-196	446	642,0
Загальний капітал, тис.грн.	44000	43058	44947	1889,0
Власний капітал, тис.грн.	35183	33282	31557	-1725,0
Рентабельність активів (1:2)	1,4	x	1,0	x
Рентабельність власного капіталу (1:3)	1,7	x	1,4	x
Виручка від реалізації, тис.грн.	41142	33924	46173	12249,0
Рентабельність реалізації (1:6)	1,5	x	1,0	x
Валова рентабельність продажу	16,0	13,3	14,7	1,4
Операційна рентабельність продажу	3,1	1,7	2,5	0,8
Рентабельність продукції	2,4	-0,5	1,2	-18,9

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.5.

Аналіз показників ділової активності підприємства.

Показник	Роки			Відхилення (+,-)		
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,08	5,07	5,72	-1,01	0,65	-0,36
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	59	71	63	12	-8	4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,63	3,35	3,22	-1,28	-0,13	-1,41
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	78	108	112	30	4	34
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	13,80	9,61	8,45	-4,19	-1,16	-5,35
Тривалість обороту матеріально-виробничих запасів	26	38	43	12	5	17
Тривалість операційного циклу	85	109	106	24	-3	21
Тривалість фінансового циклу	7	1	-6	-6	-7	-13

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.6.

Елементи зовнішнього оточення ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».

Зовнішні чинники		Характеристика
Політичні	Політична стабільність	Нестабільність вітчизняного законодавства, загострення політичного конфлікту з РФ та ситуації на Сході країни
	Державна підтримка діяльності підприємства	Відсутність державних програм підтримки галузі
Економічні	Обсяг та динаміка ВВП	Вплив на кількість споживачів, її залежність від зростання чи зниження рівня життя населення. Зниження рівня життя населення в Україні, їх купівельної спроможності негативно впливає на обсяги реалізованої продукції
	Рівень оподаткування	Деструктивний вплив фіскального режиму в Україні
	Рівень інфляції	Вплив на сировину, рівень цін та попит на продукцію

Економічні	Стабільність валюти	Негативний вплив на зростання витрат підприємства, зумовлений розвитком інфляційних процесів внаслідок зниження курсу гривні та її купівельної спроможності
	Права власності	Вплив на рівні функціонування відносин з державними органами та власниками підприємства: забюрократизованість органів державної влади
	Розвиненість банківської системи	Зростання відсотків за користування кредитами, вартості послуг з банківського обслуговування. Зменшення можливостей отримання банківських кредитів для розвитку підприємницької діяльності, кредитування підприємств
	Стан ринків	Помірне зростання ринку позитивно впливає на кількість споживачів та величину прибутку підприємства
	Ступінь свободи підприємництва тощо	Вплив на визначення напрямків здійснення підприємницької діяльності, перелік робіт
Суспільні	Умови та рівень життя	Зниження рівня та якості життя населення України протягом останніх років негативним чином вплинули на кількість споживачів та покупок, середньої вартості 1 покупки
	Міське самоврядування тощо	Вплив на величину деяких видів податків та користування ресурсами
Науково-технічні	Рівень розвитку технологій	Позитивний вплив на зменшення витрат матеріалів та використання енергозберігаючих технологій за допомогою досягнень НТП
Правові	Права підприємництва	Вплив на вибір видів діяльності та методів їх здійснення
	Права людини	Гарантії якості продукції досліджуваного підприємства підвищує лояльність споживачів та збільшує їх кількість
	Стабільність законодавства	Нестабільність вітчизняного законодавства негативним чином впливає на діяльність підприємства, обмежуючи свободу вибору видів діяльності, розрахунків та ЗЕД

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.7.

Матриця профілю зовнішнього середовища для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».

№ з/п.	Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Спрямованість впливу	Міра важливості
1	Економічні	3	2	-1	-6
2	Політичні	2	2	-1	-4
3	Ринкові	3	3	+1	+9
4	Технологічні	3	2	+1	+6
5	Конкурентні	3	3	+1	+9
6	Міжнародні	2	2	+1	+ 4
7	Соціальні	1	1	+1	+ 1

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.8.

SWOT-аналіз ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».

		Сильні сторони	Слабкі сторони
		1.Розширена система збуту торговельної продукції. 2. Висока якість. 3. Доступна ціна. 4.Широкий асортимент торговельної продукції. 5.Висока кваліфікація працівників.	1.Застарілий механізм обслуговування клієнтів. 2.Низьке завантаження роботи компанії. 3.Великі витрати на надання продукції. 4.Великі витрати на оренду офісу.
Можливості	1. Збільшення ринкової частки підприємства. 2.Розширення асортименту продукції. 3.Можливості для диверсифікації (залучення інвестиційних ресурсів). 4.Формування позитивного іміджу. 5.Зменшення кількості фірм-конкурентів.	Сила і можливості 1. Стати основним постачальником продукції. 2. Розробка нових шляхів просування продукції з метою розширення ринків збуту.	Сила і загрози 1. Випробування в роботі та отримання позитивних результатів. 2. Зниження цін за рахунок збільшення об'ємів продаж.
Загрози	1.Зменшення ринкової частки підприємства. 2.Скорочення асортименту продукції. 3.Недостатня кількість інвестиційних ресурсів. 4.Недостатньо ефективна робота з клієнтами. 5.Зменшення кількості постачальників сировини. 6.Збільшення кількості фірм-конкурентів. 7. Зниження якості продукції.	Слабкість і можливості 1. Просування електротехнічної продукції з акцентуванням уваги на перевагах компанії. 2. Зниження цін за рахунок збільшення обсягу продажів.	Слабкість і загрози 1. Погіршення фінансового стану підприємства. 2. Закриття інвестиційного проекту.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.9.

Підсумкові результати опитування щодо основних факторів конкурентними перевагами ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».

Фактори	Ймовірність здійснення (1-10)			Важливість впливу (1-10)		
	Низька (1-3)	Середня (4-6)	Висока (7-10)	Низька (1-3)	Середня (4-6)	Висока (7-10)
Перспектива галузі			+			+
Перспектива отримання фінансових ресурсів		+			+	
Розширення меж ринку			+		+	
Виникнення нових сегментів ринку			+		+	
Зниження ціни	+			+		
Ступінь ризику			+			+
Перспективи розвитку економічної інфраструктури регіону		+			+	
Підвищення якості товарів		+				+
Зростання інтенсивності конкуренції			+	+		
Отримання додаткового прибутку при пільговому оподаткуванні	+			+		

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.10.

Коефіцієнти вагомості факторів, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».

Фактори конкурентоспроможності	Експерт								Середня
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Внутрішні									
Науково-інноваційний потенціал	0.14	0.22	0.07	0.14	0.21	0.22	0.19	0.16	0.17
Виробничий потенціал	0.18	0.13	0.25	0.14	0.11	0.12	0.11	0.14	0.15
Інвестиційний потенціал	0.18	0.13	0.10	0.11	0.17	0.17	0.15	0.12	0.13
Фінансово-економічний стан	0.18	0.09	0.20	0.14	0.15	0.17	0.19	0.10	0.15
Ресурсний потенціал	0.09	0.13	0.05	0.14	0.04	0.07	0.10	0.14	0.10
Кадровий потенціал	0.09	0.09	0.18	0.13	0.17	0.10	0.17	0.14	0.13
Маркетинговий потенціал	0.09	0.17	0.12	0.11	0.21	0.07	0.13	0.16	0.13
Територіально-географічний потенціал	0.05	0.04	0.03	0.09	0.04	0.02	0.02	0.04	0.04
ВСЬОГО	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Зовнішні									
Правове регулювання функціонування економіки країни	0.22	0.27	0.15	0.19	0.24	0.22	0.29	0.23	0.23
Інфраструктура ринку продажу електротехнічної продукції	0.33	0.33	0.32	0.23	0.20	0.31	0.18	0.32	0.28
Умови попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках	0.35	0.20	0.42	0.43	0.38	0.34	0.32	0.33	0.35
Трудові ресурси підприємства	0.10	0.20	0.11	0.15	0.18	0.13	0.21	0.12	0.15
ВСЬОГО	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.11.

**Оцінка критеріїв за методом SPACE для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД
КЕРІ УКРАЇНА».**

Критерії	Базовий	Прогнозований	Вага	Зважена оцінка (Б)	Зважена оцінка (П)
<i>Фінансова сила підприємства (FS)</i>					
Рентабельність інвестицій	3,8	4,5	0,3	1,14	1,35
Динаміка прибутку	3,2	4,0	0,3	0,96	1,2
Рівень фінансової стійкості	4,1	4,8	0,4	1,64	1,92
Загальна оцінка критерію				3,74	4,47
<i>Конкурентоспроможність підприємства (CA)</i>					
Частка підприємств в економіці	3,8	4,4	0,2	0,76	0,88
Конкурентоспроможність послуг	4,7	4,8	0,4	1,88	1,92
Рентабельність реалізації продукції	3,9	4,3	0,4	1,56	1,72
Загальна оцінка критерію				-1,8	-1,48
<i>Привабливість економіки (IS)</i>					
Рівень прибутковості економіки	3,8	4,4	0,4	1,52	1,76
Ступінь впливу політичних факторів	4,6	4,2	0,3	1,38	1,26
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4,0	4,0	0,3	1,2	1,2
Загальна оцінка критерію				4,1	4,22
<i>Стабільність економіки (ES)</i>					
Стабільність економіки	4,2	4,4	0,5	2,1	2,2
Рівень розвитку інноваційної діяльності в економіці	4,7	4,8	0,3	1,41	1,44
Маркетингові та рекламні можливості	4,5	4,6	0,2	0,9	0,92
Загальна оцінка критерію				-1,59	-1,44

Джерело: розроблено автором

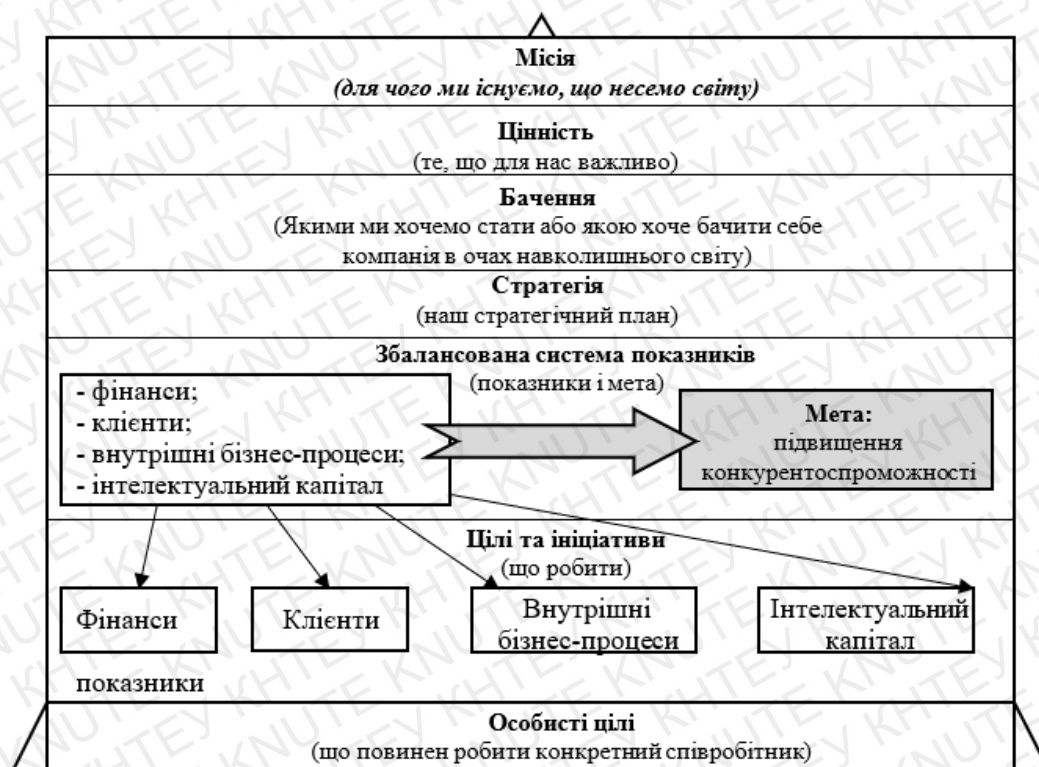


Рис. 3.1. Система збалансованих показників у схемі управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором



Рис. 3.2. Стратегічна схема управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».

Джерело: розроблено автором на основі [15]

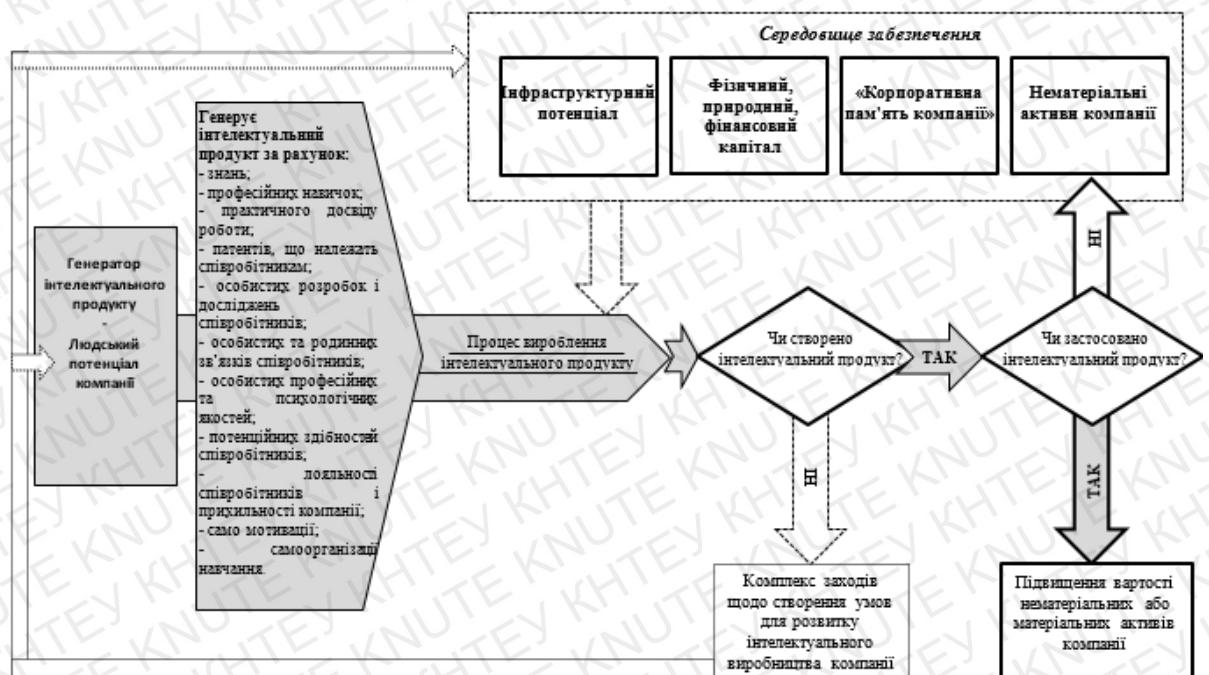


Рис. 3.3. Послідовність виробництва інтелектуального продукту в ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Таблиця 3.1.

Інструменти відбору технологічних рішень.

Назва інструменту	Основний зміст
Функціонально-орієнтований пошук	Пошук оптимальної технології за межами вихідної галузі. Аналізуються такі галузі техніки і технологій, в яких ефективне рішення відіграє принципово важливе, життєве значення
Бенчмаркінг	На основі вивчення іншого досвіду відбір довговічних, довгоіснуючих технологій. Необхідно спрогнозувати і оцінити перспективність таких технологій, які зможуть утримати конкурентні переваги протягом тривалого періоду в майбутньому
Диверсійний аналіз	Націлений на підвищення надійності технологічних процесів, технологічних ліній і в цілому виробництва. Інструмент дозволяє визначати виникнення в системі неполадок та аварійних ситуацій

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2.

Вихідні дані факторної моделі конкурентоспроможності.

Параметр	Товар	Товар-конкурент	Коефіцієнт вагомості відповідного параметра	Граничні значення відповідних параметрів новостворюваної продукції
Технічні: . Якість; Міцність; Надійність; Безпечність; n -ий параметр	X_{1TT} X_{2TT} X_{3TT} X_{4TT} X_{nTT}	X_{1TK} X_{2TK} X_{3TK} X_{4TK} X_{nTK}	a_1 a_2 a_3 a_4 a_n	$X_{дон1}$ $X_{дон2}$ $X_{дон3}$ $X_{дон4}$ $X_{донn}$
Економічні: Ціна	X_{1ET}	X_{1EK}	-	S_T

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.3.

Конкурентні переваги підприємств.

	Конкурентні переваги, kij						
	цінова та маркетингова	швидкість обігів товарних	обсяг та структура товарообігу	широта, глибина та оновлення асортименту	широта, глибина та оновлення асортименту	конкурентоспроможність реалізації	Ранг підприємств a, ij
ТОВ «Сільпо»	3	3	3	1	2	1	2,25
ТОВ «АТБ»	4	4	4	4	3	4	3,89
ТОВ «Фора»	2	2	2	2	4	3	2,35
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»	1	1	1	3	1	2	1,51
Вага конкурентних переваг, p_i	0,30	0,15	0,12	0,19	0,11	0,13	1,0

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4.

Удосконалення професіоналізму за рахунок ресурсних і функціональних стратегій менеджменту ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», тис. грн.

Показники	Значення показника		Відхилення	
	фактичне значення	прогнозне значення	абс.	відн., %
Знання співробітників	4,9	6,0	+1,1	+18,3
Професійні навички	5,0	7,0	+2,0	+28,5
Практичний досвід роботи співробітників	6,0	8,5	+1,5	+17,6
Патенти, що належать співробітникам	8,0	11,0	+3,0	+27,2
Особисті розробки та дослідження співробітників	8,5	11,0	+2,5	+22,7
Самотивація і самоорганізація навчання співробітників	2,0	5,0	+3,0	+60,0
Всього	34,4	48,5	+13,1	+27,01

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.5.

Склад інших операційних витрат ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» та резерви їх скорочення, тис. грн.

Показники	Значення показника		Відхилення	
	фактичне значення	прогнозне значення	абс.	відн., %
Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів	34,4	48,5	+13,1	+27,01
Представницькі витрати	100	75	-25	-25
Витрати на службові відрядження адміністративного персоналу	500	400	-100	-20
Витрати на корпоративні свята	250	200	-50	-20
Інше	180	150	-30	-16,6
Всього	1064,4	873,5	-191,9	-18,02

Джерело: розроблено автором



Рис. 3.6. Резерви зменшення витрат ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», тис. грн.

Джерело: розроблено автором

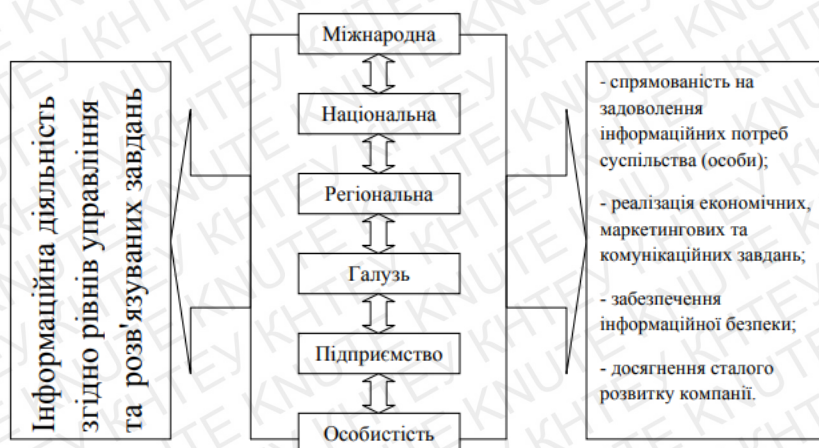


Рис. 3.7. Рівні управління інформаційною діяльністю підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Таблиця 3.6.

Підсумковий показник якості інформації.

Назва коефіцієнта	Алгоритм розрахунку коефіцієнта	Вагомість коефіцієнта
Коефіцієнт ступеня релевантності інформації	$K_1 = \frac{R_1}{R_1 + R_2},$ де $RR1$ – кількість документів, які задовольнили інформаційну потребу; $RR2$ – загальна кількість документів	W_1
Коефіцієнт швидкості оновлення інформації	$K_2 = \frac{N_1}{N_1 + N_2},$ де $NN1$ – кількість нової інформації за звітний період; $NN2$ – загальна кількість отриманої інформації за звітний період	W_2
Коефіцієнт достовірності інформації	$K_3 = \frac{X_1}{X_2},$ де $XX1$ – кількість інформації з відомим джерелом; $XX2$ – загальна кількість інформації	W_3
Коефіцієнт інформаційного шуму	$K_4 = \frac{V_1}{V_1 + V_2},$ де $VV1$ – кількість затребуваної інформації за звітний період; $VV2$ – загальна кількість наявного інформаційного фонду	W_4
Коефіцієнт швидкості передачі інформації	$K_5 = \frac{T_1}{T_2},$ де $TT1$ – реальний час на передачу інформації від відправника до одержувача; $TT2$ – нормативний час на передачу інформації	W_5
Коефіцієнт відкликів системи	$K_6 = \frac{Z_1}{Z_2},$ де $ZZ1$ – кількість запитів у системі інформаційного забезпечення; $ZZ2$ – загальна кількість запитів	W_6

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.7.

Підсумковий показник для визначення ефективності роботи інформаційної системи.

Назва коефіцієнта	Алгоритм розрахунку коефіцієнта	Вагомість коефіцієнта
Коефіцієнт надійності програмного забезпечення	$K_7 = \frac{U_1}{U_2},$ де UU_1 – кількість збоїв у роботі програмного забезпечення; UU_2 – кількість обробленої інформації з використанням програмного забезпечення	W_7
Коефіцієнт рівня технічного забезпечення підприємства	$K_8 = \frac{E_1}{E_2},$ де EE_1 – кількість одиниць обчислювальної техніки на підприємстві; EE_2 – кількість співробітників підприємства	W_8
Коефіцієнт забезпечення інформаційної системи персоналом	$K_9 = \frac{S_1}{S_2},$ де SS_1 – кількість співробітників, задіяних у системі інформаційної діяльності; SS_2 – загальна кількість співробітників	W_9
Коефіцієнт комунікаційного забезпечення інформаційної системи	$K_{10} = \frac{F_1}{F_2},$ де FF_1 – кількість повідомлень, переданих за допомогою електронних засобів комунікації; FF_2 – загальна кількість переданих повідомлень співробітниками компанії.	W_{10}

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.8.

Підсумковий показник, що визначає кінцеві результати роботи інформаційної системи ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».

Назва коефіцієнта	Алгоритм розрахунку коефіцієнта	Вагомість коефіцієнта
Коефіцієнт рентабельності впровадження інформаційної системи	$K_{11} = \frac{\sum I}{\sum Q},$ де $\sum I$ – сума витрат на впровадження інформаційної системи; $\sum Q$ – загальна сума всіх витрат	W_{11}
Коефіцієнт якості планування бюджетного процесу системи інформаційної діяльності	$K_{12} = \frac{B_1}{B_2},$ де BB_1 – кількість відхилень за статтями бюджету; BB_2 – загальна кількість статей бюджету на інформаційну діяльність	W_{12}
Коефіцієнт організації комунікаційного процесу	$K_{13} = \frac{\sum_{k=1}^n x_k \times y_k}{C},$ де k – технологія комунікаційної політики; x_k – прибуток від реалізації комунікаційної політики; y_k – коефіцієнт вагомості окремої технології; n – кількість комунікаційних технологій; C – витрати на впровадження комунікаційних технологій	W_{13}
Коефіцієнт ефективності кадрового забезпечення інформаційної діяльності	$K_{14} = \frac{\Pi_1}{\Pi_2},$ де Π_1 – кількість працівників, що на 100% виконують поставлені задачі; Π_2 – загальна кількість працівників системи інформаційної діяльності	W_{14}

Джерело: розроблено автором