

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І ПРАВА

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери-фуд-
рітейлу»

Виконав: студент 2 року навчання,
групи 8.05.076.030.19.1 спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньої програми «Підприємництво»

Константиновський Л.Л.

Керівник: к.е.н., доцент Литвиненко А.О.

Рецензент: директор ТОВ “Metro Cash&Carry
Україна” ТЦ13 Кизина Ю.А

Харків – 2020 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Роль конкурентоспроможності підприємства у підвищенні ефективності його діяльності.....	6
1.2. Методи і етапи оцінки конкурентоспроможності та їх особливості в сфері фуд-ртейлу.....	14
1.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності та їх особливості в сфері фуд-ртейлу.....	23
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	30
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	30
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ “Метро Cash&Carry Україна”	33
2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства	45
2.4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ “Метро Cash&Carry Україна”	53
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	61
3.1. Методичні розробки щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”.....	61

3.2 Впровадження заходу щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”	66
3.3 Прогнозування ринків збуту ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”	69
3.4 Планування основних фінансово-економічних показників ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” з урахуванням запропонованих заходів..	75
3.5 Оцінка ризиків впровадження запропонованих заходів на ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”	79
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	85
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Сьогодні головним фактором розвитку підприємства на конкурентному ринку є його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність – це показник ринкового успіху товару та підприємства в цілому. Розробка заходів підвищення рівня конкурентоспроможності – це найскладніше питання в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Актуальність теми полягає у тому, що зараз виникає посилення конкуренції у більшості галузей економіки України. Процес прискорення економічних та соціальних змін створює необхідність появи у підприємств стійких ринкових позицій. Таким чином, більшого значення набуває поняття «ефективність» та «конкурентоспроможність підприємства».

Метою роботи є дослідження теоретичних основ процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах посилення конкуренції, а також розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети сформовано й вирішено такі завдання:

- 1) визначити основні параметри та методи оцінки конкурентоспроможності;
- 2) дослідити діяльність ТОВ “Метро Cash&Carry Україна” та провести аналіз його конкурентного та внутрішнього середовища;
- 3) сформулювати та обґрунтувати заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ “Метро Cash&Carry Україна” ;
- 4) визначити показники ефективності запропонованих заходів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Базою дослідження даної роботи є ТОВ “Метро Cash&Carry Україна” .

Об'єктом даного дослідження є розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери фуд-рїтейлу.

Предметом дослідження є теоретичні й науково–практичні аспекти розробки заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери фуд-рітейлу.

Теоретико-методологічною основою дипломної роботи є сукупність загальнонаукових і спеціальних принципів, методів та прийомів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленими метою і завданнями.

Методологічними засадами дослідження є системний підхід до дослідження наявних економічних явищ і процесів, базові положення сучасної економічної теорії та теорії менеджменту. Одержані наукові результати отримано за допомогою наступних методів дослідження: спостереження, статистичного аналізу, графічний, порівняння, аналізу і синтезу, класифікації, економіко–математичного моделювання, матричні, експертних оцінок, імітаційного моделювання, та інші.

Інформаційна база аналізу складається з основних економічних положень та результатах теоретичних розробок, які опубліковані у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали наукових конференцій, періодичних видань та мережі Інтернет, а також нормативні документи органів влади України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України (за 2010–2020 рр.), а також внутрішня документація підприємства ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” (фінансова звітність за 2018–2019рр.).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в дипломній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій й можуть бути використані суб'єктами господарювання сфери фуд-рітейлу з метою забезпечення економічного зростання та досягнення високих економічних результатів діяльності.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Роль конкурентоспроможності підприємства у підвищенні ефективності його діяльності

Сьогодні головним фактором розвитку підприємства на конкурентному ринку є його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність – це показник ринкового успіху товару та підприємства в цілому. Розробка заходів підвищення рівня конкурентоспроможності – це найскладніше питання в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Поняття "конкурентоспроможність", "конкурентні переваги", "конкуренція" тісно пов'язані між собою. Для визначення поняття "конкурентоспроможність" спочатку слід розглянути сутність конкуренції, з якої і витікає поняття "конкурентна перевага".

В економічній теорії існує багатогранний підхід до визначення конкуренції, залежно від того, представник якої економічної школи здійснював аналіз. Наприклад, М. Портер заохочує гравців шукати переваги на ринку, диференціювати товари або зменшувати витрати, що дозволяє їм отримувати більший прибуток [1]. Особливу увагу вчений приділяє формуванню стратегічних конкурентних переваг. М. Фрідман, визначає конкурентний ринок як безособовий [2]. Суб'єкт господарювання на вільному ринку не є опонентом для іншого суб'єкта господарювання (особливо якщо продукти однорідні), тобто ніхто з учасників не може диктувати умови, відповідно яким інші повинні слідувати або фокусуватись на учасниках ринку, що мають максимальну порівняльну перевагу. Порівнюючи описи конкуренції М. Портера та М. Фрідмана виникає проблема визначень. В деяких інших дослідженнях конкуренція також розуміється двояко – як перевага певних показників, так і

перевага існуючої системи: законодавчі, політичні, економічні, соціальні та інші фактори. Таким чином формується новий підхід, який передбачає не саму конкурентну боротьбу, а здатність учасників ринку успішно приймати участь у цій боротьбі, тобто конкурентоспроможність. В той же час Фергюсон вивів поняття "гіперконкуренції", яка описує таку ситуацію, коли для суб'єктів економіки мають більший вплив загальний конкурентний ефект факторів, раніше відокремлених один від одного. Стверджується, що конкуренція одночасно включає низку аспектів економічної діяльності, найважливішими з яких є: якість, вартість, терміни, ноу-хау, ринковий бар'єр, зміцнення фінансового становища. Зусилля суб'єктів господарювання в умовах гіперконкуренції не можна зосередити лише на одному аспекті економічної діяльності – все повинно враховуватися одночасно. Важливу роль у дослідженні цієї ситуації відіграє оцінка міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності економіки окремої країни, оскільки починаючи з 90-х років ХХ століття почався новий розвиток 2х напрямів світової конкуренції [3,4]:

1) глобалізація конкуренції з боку пропозиції, що відбувається при інтеграції планування та співпраці економіки країни на світовому ринку, щоб протистояти іншим світовим конкурентам;

2) набуття та підтримка глобалізації конкуренції та конкурентних переваг визначається зростанням попиту.

3) кількість клієнтів, що працюють у всьому світі та торгових агентів постійно збільшуються [5].

Також слід зазначити про визначення цього поняття в чинному законодавстві. Згідно із Законом України "Про захист економічної конкуренції". Економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість обирати між кількома продавцями,

покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [6].

Загалом економічна теорія визначає 3 підходи до визначення конкуренції у залежності від умов взаємозалежності економічної одиниці та ринку, а саме: поведінковий, структурний та функціональний. Підходи наведені в (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення терміну “конкуренція” [8]

Автори визначення	Дифеніція конкуренції
А. Сміт, М. Портер, (поведінковий підхід)	<p>– виявлення особливостей стратегії поведінки суб'єктів господарювання у боротьбі за платоспроможний попит;</p> <p>– мотивація суб'єктів господарювання щодо забезпечення конкурентоспроможності на ринку полягає в оволодінні ресурсами споживача через максимальне задоволення їх потреб;</p> <p>– при визначенні нехтується факт, що конкурентна боротьба ведеться не лише за платоспроможний попит, але й за монополізацію ринків збуту, джерел сировини, результатів науково–технічного прогресу.</p>
М. Фрідман, Ф. Еджоурт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлен (структурний підхід)	<p>– ринковий механізм знеособлений, не залежить від дій окремих осіб і суб'єктів господарювання, важливі лише структура ринку та умови функціонування на ньому;</p> <p>– конкуренція розглядається як механізм регулювання пропорцій суспільного виробництва, в результаті дії якої відбувається міжгалузева міграція факторів виробництва;</p> <p>– конкурентний ринок характеризується наявністю значної кількості продавців однорідної продукції, в межах якого частка обсягу продажу окремого підприємства настільки мала, що не може істотно вплинути на ціну продукції.</p>
Р. Фергюсон Й. Шумпетер, Ф. Хаєк (функціональний)	<p>– конкуренція розглядається як чинник економічного зростання внаслідок орієнтації суб'єктів господарювання на впровадження інноваційної стратегії розвитку;</p> <p>– для досягнення конкуренції на ринку суб'єктам господарювання</p>

підхід)	необхідно постійно знижувати витрати на виробництво продукції та пропонувати споживачам на ринку нову продукцію для задоволення зростаючих потреб.
---------	--

Термін "конкурентоспроможність" є одним із найбільш часто використовуваних понять в економічній науці, але він недостатньо точний, що означає, що не існує загально визнаного визначення конкурентоспроможності. Наприкінці 1970–х років інтелектуальні лідери, включаючи науковців та політиків, почали наголошувати на концепції конкурентоспроможності в гонці за досягненням економічного зростання у світі, що глобалізується. Однак лише в 1990–х роках, коли М. Портер опублікував свою впливову книгу "Конкурентні переваги націй", яка розповсюдила цей термін у всьому світі та повсюдно. Економічні союзи, міжнародні організації та дослідницькі центри – такі, як Європейський Союз (ЄС), Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Світовий економічний форум та Міжнародний інститут розвитку менеджменту почали публікувати звіти про конкурентоспроможність, порівнюючи економічні показники країн, провідних гравців та компаній для можливих інвестицій, що ще більше підвищило інтерес до конкурентоспроможності [1]. Тому слід ретельно підійти до визначення цього поняття, його особливостей та впливу на розвиток підприємства. Багатогранність терміну конкурентоспроможності призвела до його неоднозначності, і, як наслідок, на сьогоднішній день немає єдиної думки щодо того, що термін насправді означає і як його можна виміряти. Крім того, значення терміну не було офіційно переглянуто з тих пір, як він був вперше введений М. Портером 25 років тому [2]. Тому цей процес потребує постійного вдосконалення і модернізації, так як конкурентоспроможність розвивається поряд із змінами на ринку, на підприємствах та споживчих звичках.

Сучасні організації стикаються з новим, більш вимогливим діловим середовищем, яке часто описується як нестабільне, мінливе, вороже, непередбачуване або навіть хаотичне. Нові технологічні та ринкові можливості виникають внаслідок розвитку науки, технологій та відкриття міжнародних

ринків, тобто зовнішніх процесів відносно підприємства. У такій ситуації підкреслюється важливість сили організації для здобуття та підтримки конкурентоспроможної переваги в довгостроковій перспективі, однак прагнення отримати конкурентну перевагу неможливо без адекватної економічної стратегії. Інформаційна ера характеризується динамічними змінами, які мають вирішальне значення для конкурентоспроможності підприємств. Неправильно сформовані рішення щодо конкуруючих стратегій компаній можуть мати катастрофічні наслідки. Тому одним з основних об'єктів інтересу сучасного стратегічного дослідження управління бізнесу в динамічному та невизначеному діловому середовищі є прийняття відповідних рішень щодо конкурентної стратегії та досягнення конкурентної переваги.

Динамізм ділового середовища та невизначеність створюють для підприємств обставини, в яких потрібно діяти відповідно до прийнятих конкурентних стратегічних рішень, які є сформовані за допомогою методологічних інструментів, що покращують конкурентну стратегію компанії, процеси прийняття рішень, оцінки та відбору. Аналіз концепції конкурентоспроможності можна розділити на такі аспекти як опис та оцінка конкурентоспроможності відповідно до підходів авторів, що досліджували дану проблему. Так, наприклад, М. Портер і М. Крамер в 2011р. розробили концепцію створення спільної вартості (CSV) [1]. CSV – це стратегія диференціації, яка створює цінність для бізнесу шляхом вирішення соціальних проблем або перетворення соціальних проблем у матеріальні можливості для бізнесу за допомогою трьох основ: відновлення продукту та ринків збуту, переосмислення продуктивності в ланцюжку створення вартості та надання можливості розвитку місцевого кластеру.

Перший рівень фокусується на розробці та визначенні нових продуктів/послуг, які відповідають незадоволеним потребам та охоплюють недостатньо обслуговуваних споживачів і як наслідок дають можливість підвищити конкурентоспроможність через завоювання нових ніш або навіть ринків. Другий напрям стосується соціальних та екологічних проблем та

максимізує діяльність зі створення вартості в ланцюжку створення вартості, що, в свою чергу, покращує ефективність ділових операцій, тобто внутрішню продуктивність (використання енергії та логістики, використання ресурсів та закупівлі). Нарешті, третій аспект стосується покращення зовнішнього середовища компанії. Загалом, численні соціальні проблеми, такі як: загальний соціальний вплив, соціальний вплив ланцюжка створення вартості та соціальні виміри впливу конкурентного контексту, що впливають на суспільство та навколишнє середовище, пов'язані з компанією. Концепція CSV зосереджується, зокрема, на тих питаннях у бізнес-контексті, які мають значний вплив на конкурентоспроможність фірми, тобто на "соціальних вимірах впливу конкурентного контексту". Фірмам потрібно визначити пріоритети та вирішити ті питання, які є найбільш актуальними, і вирішення яких зробить найбільший вплив на важливі конкурентні переваги для фірми. CSV – це створення одночасно соціальних та ділових цінностей. Обидва значення відносяться до економічної вигоди та вимірюються спільно, щоб зрозуміти загальну спільну створену вартість. Соціальні цінності стосуються позитивних покращень соціальних питань, на які спрямована фірма, та соціальних результатів або соціальних змін, яких необхідно досягти. Бізнес-цінності є фактичними економічними вигодами для підприємства і можливостями для збільшення конкурентоспроможності. Концептуальна база CSV-конкурентоспроможності представлена на рис. 1.1.

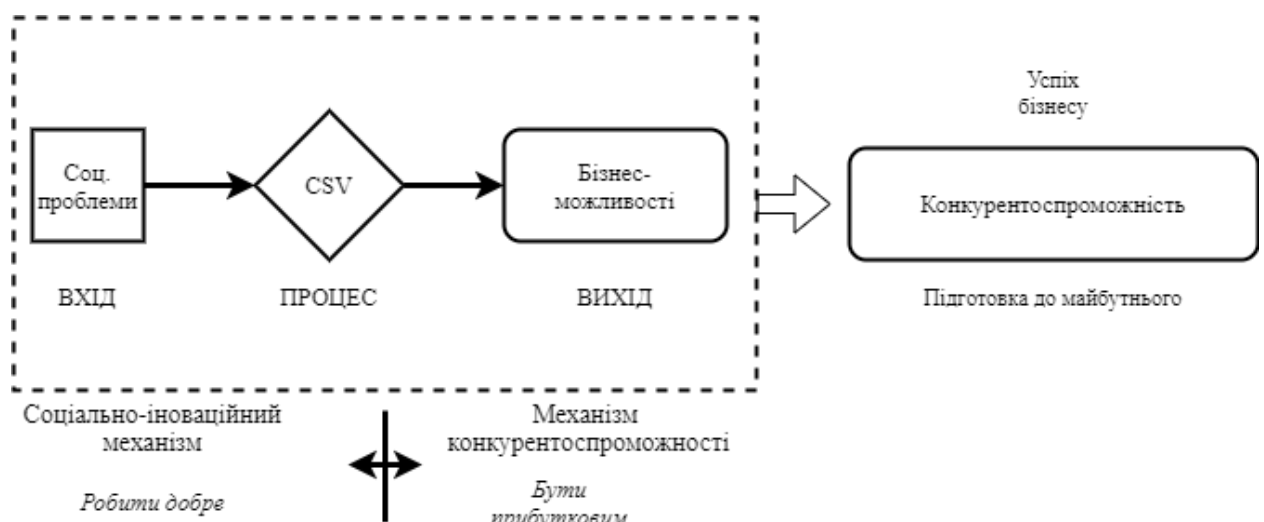


Рис. 1.1 Концептуальна база CSV-конкурентоспроможності [24]

Ідея концепції CSV впливає із мотиву компанії вирішити соціальні виклики та одночасно отримати економічну вигоду, щоб залишатися конкурентоспроможною та досягти довгострокової стійкості. Це буде формуватися за допомогою соціально–інноваційного механізму внутрішньої сили фірми (цінності та культури, ресурсів, можливостей та досвіду) та зовнішнього середовища (можливості задіяти спільні ціннісні ініціативи); керовані максимізацією прибутку або конкурентним механізмом стратегічної поведінки та управлінської компетентності фірми (залучення, розширення можливостей, зобов'язання, довіра); і підтримується реляційними підходами (інклюзивні бізнес–моделі, корпоративні соціальні інновації, стратегічна КСВ, контекстна філантропія).

Також, слід зазначити, що за деякими моделями, конкурентоспроможність підприємства складається з трьох взаємопов'язаних вимірів (показників конкурентоспроможності), а саме: продуктивність, конкурентний потенціал та менеджмент конкурентоспроможності. Конкурентний потенціал відноситься до ресурсів, що використовуються для отримання (вищої) ефективності, тоді як продуктивність – це результат діяльності порівняно з результатом конкурентів. Менеджмент стосується управління (адміністрування) компанії [26]. Жоден окремий показник конкурентоспроможності не може повністю охопити всі відповідні виміри конкурентоспроможності, тому показники ефективності, потенціал та менеджмент слід досліджувати разом та стосовно конкурентів фірми. В свою чергу вони включають в себе набір різних показників, таких як: частка ринку таблиць профілів (вимір продуктивності), технологічний розвиток, довгострокова ціна, економічна ефективність (потенційний вимір), близькість до клієнта та інвестиційна стратегія. Дана модель може бути використана для компаній, для виявлення та здійснення менеджерських рішень, якщо точно встановлено кореляцію між різними факторами конкурентоспроможності. Схематичне зображення залежності цих вимірів показана на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Взаємозалежність вимірів конкурентоспроможності [24]

За останні кілька років почалась дедалі більша академічна та політична дискусія щодо найефективніших способах концептуалізації та вимірювання конкурентоспроможності. Еволюція цієї дискусії традиційно коливалася навколо чотирьох ідей: розподіл праці та спеціалізація, частка ринку, витрати, ціни та продуктивність. Хоча класична теорія порівняльних переваг довгий час домінувала в думках про міжнародну торгівлю, в наш час це визнано неповним поясненням конкурентної переваги фірми в умовах сучасного бізнесу. Досягнення технологій та інновацій, а також проблеми екології та дефіциту ресурсів створили як нові можливості, так і обмеження в отриманні, підтримці та поліпшенні конкурентоспроможності проти конкурентів у дедалі складнішій, глобалізованій економіці. Хоча такі фактори, як матеріальні та нематеріальні активи, процеси та продуктивність ефективно визначають та сприяють конкурентоспроможності, на неї також здійснює вплив цілий ряд інших факторів. Серед них можна виділити державну політику, зовнішню діяльність, податки, курси валют та процентні ставки.

1.2 Методи і етапи оцінки конкурентоспроможності та їх особливості в сфері фуд-рітейлу

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства відіграє важливу роль у загальному його розвитку. Незважаючи на популярність в економічній та управлінській сферах, єдиного методу оцінки конкурентоспроможності не існує. Це можна пояснити різністю поглядів на сутність цього поняття, що було описано вище, недостатністю інформації щодо різних факторів та сферою, в якій оперує об'єкт аналізу. В той же час, відбуваються зміни в компаніях. Ті риси, які ще кілька років тому давали конкурентну перевагу, а отже і робили компанію конкурентоспроможною, сьогодні є у всіх гравців ринку. Як наслідок метод оцінки слід вдосконалювати, доповнювати, модернізувати. Оскільки конкурентоспроможність – це складне поняття, що визначається безліччю факторів, то найбільш прийнятний спосіб оцінки рівня конкурентоспроможності полягає у використанні багатовимірних або складених показників (індексів) конкурентоспроможності. Однак побудова складених показників може бути пов'язана з дилемою вибору відповідних змінних (окремих показників) та ваг, що представляють їх відносне значення (пріоритет), а також вибір методу агрегування. Також, конкурентоспроможність є відносним поняттям і має розглядатись лише у порівнянні з компаніями-конкурентами. Складним завданням у вивченні конкурентоспроможності є його емпіричне вимірювання. У світлі доказів того, що концепція конкурентоспроможності не має загальновизнаного визначення, дослідники запропонували різноманітні підходи до оцінки конкурентоспроможності. Методи аналізу конкурентоспроможності також можна класифікувати на дві категорії: статичні (оцінювальні рівень конкурентоспроможності в будь-який момент часу) та динамічний (оцінка змін конкурентоспроможності з часом). В наш час існує велика кількість методів та підходів, що дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності підприємств.

В основі майже всіх методів лежить порівняльна оцінка показників діяльності аналізованого підприємства з показниками ключових гравців на ринку. Завдяки різноманіттю методів оцінки конкурентоспроможності сформовано багато їх класифікацій, наприклад за:

- 1) напрямом формування інформаційної бази;
- 2) способом відображення кінцевих результатів;
- 3) можливістю розроблення управлінських рішень;
- 4) способом оцінки та інше.

Слід відзначити, що один і той же метод оцінки в залежності від класифікаційної ознаки може бути віднесений до тієї чи іншої групи. Наприклад: SWOT–аналіз може бути в різних групах, оскільки, даний метод є експертним графічним методом стратегічного аналізу з використанням матричних оцінок. Розглянемо найбільш відомі методи оцінки конкурентоспроможності, які сьогодні використовуються в більшості провідних компаній України та світу.

Одним із таких методів є SWOT–аналіз. Цей метод також використовується в організаціях для стратегічного планування та стратегічного управління. Його можна ефективно використовувати для побудови організаційної та конкурентної стратегій. Відповідно до системного підходу, організації є цілими, такими, які взаємодіють із своїм середовищем та складаються з різних підсистем. У цьому сенсі організація існує у двох середовищах, одна – це вона сама по собі, а інша – зовні (оточення). Необхідно проаналізувати ці середовища для стратегічних практик управління. Цей процес вивчення організації та її середовища називається SWOT–аналізом [25]. У SWOT–аналізі сильні та слабкі сторони організації визначаються шляхом вивчення елементів у її середовищі, тоді як можливості та загрози визначаються шляхом вивчення елементів поза її середовищем. У цьому сенсі SWOT–аналіз є інструментом стратегічного планування, що використовується для оцінки сильних, слабких сторін, можливостей та загроз організації. Він надає інформацію, яка корисна для узгодження ресурсів та можливостей

організації з конкурентним середовищем, в якому вона працює і визначення рівня конкурентоспроможності відносно лідерів галузі чи конкретних конкурентів.

Даний вид аналізу можна використовувати для оцінки різних напрямів діяльності компанії. Починаючи від маркетингу, виробництва та кадрової політики, закінчуючи менеджментом та фінансами.

Цінність SWOT-аналізу визначається простотою і водночас інформативністю для менеджера про ситуацію в організації, та дає можливість оцінити напрямки майбутніх дій для покращення ситуації або конкурентоспроможності. Згідно до цього типу аналізу, для досягнення успіху організація повинна узгоджувати внутрішню діяльність із зовнішніми реаліями. SWOT-аналіз забезпечує основу для аналізу сильних і слабких сторін – внутрішніх та можливостей та загроз – зовнішніх. Це допомагає зосередитись на мінімізації слабких сторін та використанні якомога більше сильних аспектів із наявних можливостей. Як результат, врахування зовнішніх та внутрішніх факторів є надзвичайно важливим, оскільки вони уточнюють середовище, в якому функціонує бізнес або підрозділ, дозволяючи йому ефективніше підготувати екшн-план і як наслідок отримати конкурентну перевагу.

Цей метод використовується в сфері фуд-рїтейлу повсякчас, через низку причин. До них можна віднести: динамічність на ринку гравців та клієнтів, зміни в споживчих звичках та розвиток сфери в цілому. Саме SWOT-аналіз дає змогу швидко і порівняно економічно оцінити ситуацію, що і було продемонстровано низкою українських та міжнародних компаній в цій сфері під час впровадження локдауну. Адже в тій ситуації всі гравці ринку перебудовували свої бізнес-процеси в надзвичайних умовах невизначеності та за максимально короткий проміжок часу. Саме завдяки використанню такого аналізу деяким гравцям вдалось досягти конкурентних переваг і утримати провідні позиції в галузі.

Схожим за простотою і швидкістю виконання до SWOT-аналізу є PESTLE-аналіз (розширений варіант PEST). Однак, він має низку відмінностей,

головна з яких полягає в аналізі лише зовнішнього середовища та його впливу на підприємство. Аналіз отримав назву PESTLE у зв'язку з аббревіатурою, утвореною ініціалами шести категорій макроекономічного середовища, а саме:

P – політичні (урядовий тиск, монетарна політика, державне регулювання конкуренції) мають значення;

E – економічні (рівень інфляції, зміни в купівельній спроможності населення, підвищення мінімального рівня заробітної плати);

S – соціальні (зміни в споживчих звичках, вплив ЗМІ, демографічні зміни);

T – технологічні (розвиток технологій, ноу–хау, нові патенти);

L – правові (зміни в Господарському кодексі, нововведення в податковій системі, зміни в діяльності професійних союзів);

E – екологічні(вплив на довкілля, зміни в екологічному правовому полі).

Дана модель дозволяє менеджерам ідентифікувати і врахувати макроекономічні зміни при побудові тактичного або стратегічного плану підприємства і звісно для оцінки конкурентоспроможності. Також аналіз може допомогти менеджеру розпочати виокремлення різних сценаріїв на основі цих невизначених змінних, щоб краще передбачити, що може статися, та прийняти ефективні управлінські рішення.

Ще одним зручним та ефективним інструментом оцінки конкурентної позиції підприємства є аналіз галузі на основі моделі М. Портера. Цей аналіз ринку можна застосувати не тільки до окремих компаній, але і до цілих галузей ринків. Він спирається на визначення інтенсивності конкуренції а, отже, і привабливості галузі. Привабливість у цьому контексті стосується загальної прибутковості галузі. "Непривабливою" галуззю є та, в якій поєднання цих п'яти сил діє на зниження загальної прибутковості підприємства. Кожна з п'яти сил впливає на здатність організації обслуговувати своїх клієнтів і отримувати прибуток. Зміна в будь–якій із сил зазвичай вимагає переоцінки ринку, враховуючи загальні зміни в положенні конкурентів. Даний аналіз можна вважати послідовником SWOT–аналізу, однак, з урахуванням всіх неточностей

та поверховості попередника. Аналіз п'яти сил М. Портера базуються на Парадигмі "структура–поведінка–ефективність" в економіці організації. До п'яти сил М. Портера належать – три сили від "вертикальної" конкуренції: наявність товарів–замінників, суперництво діючих конкурентів та загроза появи на ринку нових конкурентів; і дві сили від "горизонтальної" конкуренції: ринкова влада постачальників та ринкова влада покупців. Графічне зображення п'яти сил представлено на рис. 1.3 [24].

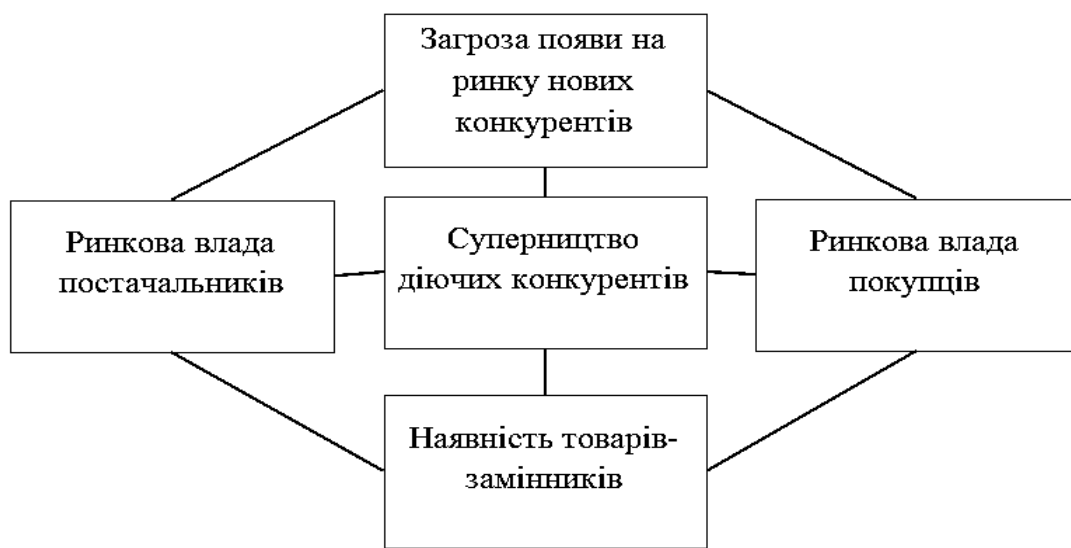


Рис. 1.3 П'ять сил конкуренції за М. Портером

Кожну силу слід розглянути більш детально, так як даний метод буде використано в наступних розділах роботи.

Наявність товарів–замінників обмежує підприємства в формуванні цін на продукцію. Деякі товари–субститути можуть забезпечити для споживачів краще відношення показників ціни та якості на продукцію, тобто споживач може надати перевагу товарам–замінникам. В такому випадку, на ринку має місце зниження величини доходів та прибутків від реалізації продукції. Одним з ефективних методів боротьби з субститутами є підвищення якості, а також диференціація продукції, що дає конкурентні переваги для товару з точки зору споживача. В випадку фуд–рїтейлу такими компаніями можуть бути сервіси

доставки, які будуть задовольняти потреби за рахунок вже готової їжі. Для подолання цієї проблеми підприємствам галузі слід залучати аутсорсинг доставки з магазину або створювати власні служби доставки.

Суперництво серед діючих конкурентів є центральним рингом боротьби, де підприємства всіма можливими варіантами намагаються покращити своє положення на ринку та збільшити привабливість серед споживачів. На ринку серед основних виробників продукції існує цінова конкуренція, зниження ціни для того, щоб збільшити привабливість серед споживачів призводить до зменшення величини отримання доходу від реалізації. Наявність на ринку великої кількості гравців призводить до появи надлишку виробничої потужності та перенасичення ринку [14].

Загроза появи на ринку нових конкурентів виникає коли на прибуткові ринки, що приносять високу віддачу, заходять нові фірми. Це призводить до появи багатьох нових гравців, які з часом зменшують прибутковість для всіх підприємств галузі. Як наслідок фірми з низькою конкурентоспроможністю втрачатимуть свої позиції і наблизяться до банкрутства. Даний фактор має низьку силу для сфери фуд-рїтейлу України, адже ринок сформований і насичений, має чітких лідерів і аутсайдерів. Також на даний момент ситуація для виходу на ринок є максимально несприятливою, через політичну, соціальну, економічну та епідеміологічну ситуацію.

Ринкова влада постачальників існує за рахунок того, що вони є власниками сировини та інших ресурсів для виробництва продукції. Від величини цін на ресурси залежить рівень витрат на продукцію, а отже й величина прибутку. Таким чином, завдяки укладанню не вигідних угод з постачальниками існує загроза зниження конкурентоспроможності підприємства. Для фуд-рїтейлу дана сила є найбільш вагомою, адже успіх підприємства в цій сфері залежить від вибору постачальників, їх стабільності і системності у виконанні зобов'язань та від диверсифікації каналів постачань. Однак, на основі цього виникає можливість отримати конкурентну перевагу, а саме ефективно-вибудована система поставок дає можливість підтримувати

належний запас товарів і вберегтись від надлишкової продукції і як наслідок витрат [15].

Ринкова влада покупців полягає в здатності споживачів поставити фірму в жорсткі умови діяльності, що також впливає на чутливість до зміни цін постачальників. Покупці мають змогу підвищувати інтенсивність конкурентної боротьби на ринку завдяки встановленню більш високих вимог до властивостей продукції, наприклад: якості продукції, сервісному та гарантійному обслуговуванню, тощо. Таким чином, споживачі мають вплив на конкурентоспроможність товару підприємства, тобто й на конкурентоспроможність підприємства в цілому. Підприємства можуть вживати заходів для зменшення цієї сили, наприклад реалізація програм лояльності. В той же час на допомогу приходить концепція омніканальності, за якою компанія диверсифікує канали комунікації із споживачами, а отже має більше шансів для утримання і збільшення рівня прибутку.

Аналіз конкурентних сил на основі моделі Майкла Портера зручно проводити завдяки таблицям, установлюючи кожному параметру бал, який показує ступінь загрози для компанії. Для оцінки конкурентного середовища підприємства необхідно заповнити п'ять таблиць.

Наступним розглянутим методом оцінки конкурентоспроможності буде GAP-аналіз. Суть якого полягає у визначенні прогалени між поточною ситуацією і бажаною. Першим кроком у стратегічному аналізі є створення корпоративної місії, яка потім може бути перетворена на низку кількісних цілей, як довгострокових, так і короткострокових. Потім цілі підприємства можна порівняти з екстрапольованими показниками діяльності, отриманими із суми очікувань бізнес-підрозділів [13]. Порівняння цілей та очікуваних результатів бізнесу, як правило, призводить до розриву в ефективності між ними. Аналіз прогалин полягає в оцінці розривів, та розробці заходів щодо його їх зменшення чи усунення. Цього можна досягти шляхом зміни цілей або зміни стратегії на загальному рівні. Спочатку прогноз розробляється з урахуванням чотирьох основних припущень:

- 1) функціональний склад підприємства залишається незмінним;
- 2) корпоративна стратегія буде залишатись незмінною;
- 3) попит та рентабельність будуть змінюватись згідно попередній динаміці
- 4) зберігатиметься попередня циклічність діяльності.

Метод є ефективним для визначення конкурентоспроможності через те, що дає можливість проаналізувати недоліки і переваги діяльності компанії. Водночас має недолік, який полягає у неможливості оцінити положення конкурента, через брак внутрішньої інформації іншої компанії. Отже, даний аналіз може бути використаний у якості додаткового.

Ефективними методами оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства є метод балів та метод «Квадрат потенціалу».

Метод балів полягає в наступному: для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства обираються показники діяльності для порівняння з підприємствами–конкурентами. Основними напрямками для вибору показників є фінанси, виробництво, маркетинг, менеджмент. Метод балів дозволяє визначити загальну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства з декількома конкурентами на ринку [6].

Графоаналітичний метод «Квадрат потенціалу» має деякі схожі характеристики з методом оцінки на основі балів. В основі методу «Квадрат потенціалу, так само як і в методі балів, лежить порівняння показників діяльності підприємства за напрямками: виробництво, маркетинг, менеджмент, фінанси. Основною відмінністю методу «Квадрат потенціалу» від методу балів є те, що «Квадрат потенціалу» показує рівень конкурентоспроможності лише аналізованого підприємства, а також відбувається побудова квадрату потенціалу, тобто використовується наглядне зображення результатів оцінки [11].

Найбільш суб'єктивними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є методи експертних оцінок. Метод експертних оцінок базується на оцінці конкурентоспроможності підприємства завдяки експертним думкам

стосовно галузі чи продукції. На основі досвіду фахівців інколи формуються доволі точні висновки стосовно тієї чи іншої ринкової галузі. Оцінки експертів дають можливість оперативно та без суттєвих трудових витрат отримати необхідну інформацію для формування ефективного стратегічного рішення для підвищення рівня конкурентоспроможності [3].

Експертне оцінювання включає наступні етапи [5]:

- 1) побудова головної мети опитування експертів;
- 2) пошук основної групи експертів;
- 3) визначення і утвердження завдання для опитування експертів;
- 4) формування остаточного сценарію ведення опитування та фіксування думок експертів;
- 5) формування комісії експертів;
- 6) проведення опитування групи експертів;
- 8) аналіз визначеної інформації;
- 9) вибір альтернативи та прийняття стратегічного рішення.

Основним недоліком методів експертної оцінки є суб'єктивність характеру експертних оцінок, тобто на формування експертних думок впливають особисті симпатії та антипатії до продукції підприємств.

Отже у роботі було розглянуто декілька основних методів визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, але їх є набагато більше, а саме: «Мак–Кінзі», метод Бостонської консультативної групи (БКГ), метод Shell–DPM, модель PIMS, метод LOTS, модель Хофера–Шенделя та інші.

Таким чином можна зробити висновок, що виділяють різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності. Всі з вище наведених методів не дають повної характеристики конкурентоспроможності підприємства, тому необхідно проводити комплексну оцінку з використанням декількох методів для більш повного результату та прийняття найбільш ефективного рішення, що дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності продукції та всього підприємства в цілому.

1.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності та їх особливості в сфері фуд-рітейлу

Сучасне бізнес середовище вимагає від підприємств для підтримки конкурентоспроможності постійного підвищення продуктивності, швидкості реагування на зміни (адаптивності) та нових просторів для розвитку. Оскільки конкурентоспроможність є одним із найважливіших аспектів ефективної діяльності підприємства, теоретичних досліджень даного поняття не достатньо. Отже, слід проаналізувати методи та інструменти підвищення конкурентного положення підприємства. Як і термін "конкурентоспроможність", так і методи її підвищення мають багатогранний характер. Загалом ці напрями можна виділити в чотири групи:

- 1) підвищення продуктивності персоналу;
- 2) розвиток процесів управління;
- 3) вдосконалення основних засобів та реструктуризація;
- 4) науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) та інновації.

Підвищення продуктивності персоналу має величезне значення для підприємства. Зараз на ринку праці відбувається збільшення попиту на освічених професіоналів. Адаже компанії намагаються максимально оптимізувати статті витрат, а як відомо навчання малокваліфікованого працівника коштує дорого і займає певний проміжок часу. Отже компанії готові прийняти співробітника з розвиненими "софт-скілами" і підвищити "хард-скіли". Однак, таких дій може бути недостатньо для підвищення конкурентоспроможності. Ключові питання полягають у тому, наскільки ефективно роботодавці використовують навички персоналу, а також наскільки мотивовані працівники і як вони самі використовують власні навички. Відповіді залежатимуть від комплексу факторів, що впливають на рівень ефективності кадрового процесу. До таких факторів можна віднести

задоволеність рівнем заробітної плати, можливості розвитку, перспективи кар'єрного підвищення. За результатами досліджень заробітна плата має відповідати очікуванням співробітника за виконаний обсяг роботи. Залежність між рівнем винагороди і виконаною роботою є не прямою, а отже, спричинить збільшення витрат неспівставне із зміною в продуктивності і, як наслідок, зміна конкурентоспроможності матиме негативний характер. Особливо ця залежність проявляється в фуд-рїтейлі. Адже однією з головних статей витрат цієї сфери є персонал і збільшення вливань в цей напрямок зменшуватиме маржинальність і прибуток. Для підвищення конкурентоспроможності в цьому напрямі HR-департаменту підприємства слід провести аналіз задоволеності співробітників заробітною платою і внести корективи в розміри виплат або в форми оплати труда.

В той же час існує пряма залежність між ефективністю діяльності підприємства і вливаннями в навчання персоналу. Прикладом цього буде залежність між показниками обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) та витратами на персонал на прикладі суб'єктів великого підприємництва в Україні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) та витрати на персонал суб'єктами великого підприємництва в Україні за 2014–2019рр [23]

Роки	Витрати на персонал, млрд.грн.	Обсяг виробленої продукції, млрд.грн
2014	175,6	1136,6
2015	154,6	1222,7
2016	161,8	1439,8
2017	172,7	1581,3
2018	212,8	2039,4
2019	280,4	2354,3

Після проведеного кореляційно-регресійного аналізу можна зробити висновок про існування кореляційного зв'язку між даними елементами. Так як коефіцієнт кореляції r складає 0,9, це свідчить про те, що під час

досліджуваного періоду мав місце пряmolінійний зв'язок між витратами на персонал та обсягами випуску товарів та послуг. Коефіцієнт детермінації показує, що варіація Y зумовлюється варіацією X на 82 % по досліджуваним компонентам. На рис. 1.4 представлено зв'язок між витратами на персонал та обсягами виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами великого підприємництва в Україні за 2014–2019 рр.

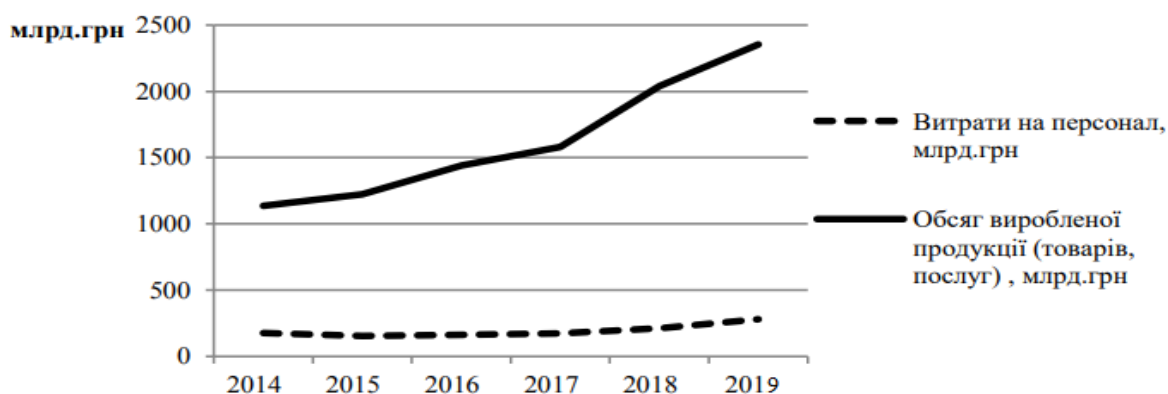


Рис. 1.4 Зв'язок між витратами на персонал та обсягами виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами великого підприємництва в Україні за 2014–2019 рр.

Іншим важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є розвиток менеджерських підходів або введення управлінських інновацій. Дані, що базуються на конкретних випадках у дослідженнях з управління, ілюструють безліч нововведень щодо менеджменту, які відбулися в організаціях і стали причиною ефективної діяльності. До таких рішень можна віднести "дбайливе виробництво", "just-in-time виробництво", повне управління якістю та реінжиніринг бізнес-процесів. Підхід, який зараз відомий як ощадливе виробництво, стає невід'ємною частиною бізнес-процесів в Україні за останні роки. Імплементация цієї концепції дає можливість отримати конкуренту перевагу у вигляді зниження витрат, збільшення продажів, зміцнення корпоративної культури. Хоча ці принципи довели свою актуальність при підвищенні конкурентоспроможності, їх впровадження може бути проблематичним, особливо при низькій кваліфікації робітників, що можна

спостерігати в фуд-рітейлі. Однією із не очевидних складових зміни процесів компанії є підтримка балансу між роботою і особистим життям працівників. В даній ситуації виграти можуть всі: компанія скорочує витрати на офіс, приміщення, енергію; працівник отримує додатковий час на свої потреби. За статистикою 78% працівників готові працювати краще, якщо в них буде 4-х денний робочий тиждень. Така модель може бути виграшною для рітейлу, адже компанія отримує можливість скоротити одну із найбільших статей – витрати на персонал, без скорочення ефективності [24].

Ефективним інструментом здобування конкурентної переваги може бути реструктуризація. По-перше, це допомагає компанії відповідати на вимоги ринку (перерозподіляти функціональні обов'язки підрозділів, адаптувати відділи до можливих викликів). По-друге, компанія отримує можливість провести скорочення департаментів або їх укрупнення і як наслідок скоротити витрати без зниження ефективності. Процес відбувається декількома шляхами: зміна форми, структури власності, винесення певних процесів на аутсорсинг, зміна бізнес-процесів. У першому випадку материнська компанія продає акції дочірньої компанії (менше 50%), розміщуючи їх на первинному ринку. Дочірня компанія отримує управлінську і фінансову автономію, при цьому материнська компанія продовжує надавати їй стратегічну і ресурсну підтримку. Як правило, в кінці кінців, материнська компанія продає акції дочірньої компанії на фондовій біржі. Такий тип реструктуризації називається «брунькування». У другому випадку компанія переводить вторинні бізнес процеси компаніям-партнерам, які готові виконувати ці функції професіоналами та за заданими якісними цілями, В той же час компанія не витрачає ресурси на вторинні операції (наприклад, клінінг торгових приміщень) і може сфокусуватись на основному виді діяльності.

При реструктуризації за третім типом має місце перехід до нової технологічної системи, яка впливає на підприємство в цілому. Реструктуризація як зміна технології пов'язана з фундаментальними змінами базової концепції бізнес-процесів. Це може бути перехід на нові джерела енергії, залучення

нових постачальників власних торгових марок, продаж принципово нової продукції, впровадження інформаційних технологій [25].

Одним із очевидних моментів для вдосконалення і покращення конкурентоспроможності є основні засоби. Їх заміна дає можливість скоротити витрати на обслуговування, енергію, персонал. В той же час такі заходи є вартісними і при їх імплементації менеджерам слід враховувати період окупності, норму прибутковості та можливі ризики. В наш час цей метод втрачає свою актуальність через збільшення корисного періоду роботи обладнання, якісного обслуговування і можливості модернізації. Для підвищення конкурентоспроможності цим методом слід виконувати низку системних заходів: регулярний аналіз, який допоможе забезпечити оцінку технічного стану, що дозволить виявити об'єкти, що вимагають ремонту, модернізації або реконструкції, або ж списання. Інший захід – резервування власних джерел, використання яких сприятиме зниженню вартості модернізованих або придбаних основних засобів. Для отримання прибутку і постійного його збільшення необхідно регулярно проводити аналіз і оцінку своїх основних засобів, адже актуальне сьогодні може бути застарілими і не конкурентоспроможним вже завтра.

Протягом останніх років інновації та НДДКР відіграють важливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Це залежить від сили двох ефектів: конкурентоспроможність може бути підвищена за рахунок “ефекта підвищення продуктивності” і знижена через “ефект вдосконалення технології”. Фірми, що мають напрями в науково–дослідних роботах для розробки нових продуктів або нових процесів можуть збільшити продажі або знизити виробничі витрати, що призводить до більш високої продуктивності. Позитивний зв'язок НДДКР з конкурентоспроможністю супроводжує взаємозамінне уявлення про те, що НДДКР має позитивний внесок у технічну ефективність. Це так званий “ефект підвищення продуктивності”. Хоча НДДКР може збільшити продуктивність фірм, їх технічна ефективність може навіть знизитися, якщо рівень приросту продуктивності буде нижчим, ніж граничне

вдосконалення. Тому “ефект посилення може мати негативну ефективність.” Два ефекти, про які йшлося вище надають вказівки щодо емпіричного взаємозв’язку НДДКР та конкурентоспроможності: коли діяльність НДДКР більше орієнтована на підвищення продуктивності, то це відразу покращує місце компанії на ринку. Як тільки науково–дослідна діяльність орієнтується на вдосконалення технологій і фірма не може застосувати нові розроблені технології у виробництві вчасно, конкурентоспроможність знижується. Цей напрямок є найбільш вартісним і є релевантним не для всіх сфер діяльності. Наприклад в ритейлі компанія може лише імплементувати напрацювання, а не займатись дослідженнями.

Висновки до розділу 1

Сьогодні в динамічному ринковому середовищі будь якому підприємству необхідно мати конкурентні переваги, для того щоб привабити більшу частину споживачів в порівнянні з основними конкурентами.

Існує велика кількість тлумачення поняття «конкурентоспроможність» серед вітчизняних та зарубіжних вчених. Узагальнюючи різні підходи поняття «конкурентоспроможність підприємства» слід розглядати як сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що надають підприємству привілеї в порівнянні з виробниками–конкурентами, що існують на ринку.

Сьогодні існує багато методів, що дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності підприємств. В основі майже всіх методів лежить порівняльна оцінка показників діяльності аналізованого підприємства з показниками головних конкурентів на ринку. Основними методами оцінки є квадрат потенціалу, метод балів, метод рангів, модель п'яти сил М. Портера, метод «Мак–Кінзі», SWOT–аналіз, метод експертних думок тощо. З метою визначення умов доцільності вибору того чи іншого методу оцінки конкурентоспроможності для підприємств сфери фуд–рїтейлу проаналізовано особливості цих методів з урахуванням специфіки галузі.

Проведений аналіз інструментів покращення позицій компанії порівняно з конкурентами дозволив зробити висновок, що компаніям сфери фуд–рїтейлу необхідно враховувати особливості, що існують на ринку, а також специфіку самого підприємства для формування конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Ураховуючи особливості сфери, підприємствам слід інвестувати в розвиток персоналу, розвиток процесів управління та вдосконалення основних засобів. Ефективний розвиток цих напрямів дозволить компанії отримати конкуренту перевагу в умовах політичної, економічної, соціальної та епідеміологічної ситуації, під час максимально непередбачуваного періоду діяльності.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ФІНАНСОВО–ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

METRO Cash&Carry Україна вийшла на український ринок у 2003 році. Наразі компанія управляє 23–ма класичними центрами оптової торгівлі METRO Cash & Carry у Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові, Львові, Кривому Розі, Полтаві, Вінниці, Запоріжжі, Чернівцях, Миколаєві, Рівному, Івано–Франківську, Маріуполі та Житомирі; та двома магазинами оптової торгівлі «Бери–Вези» у Тернополі та Луцьку. За понад 15 років діяльності в Україні METRO Cash & Carry інвестувала в національну економіку понад 550 млн. євро.

METRO – провідна міжнародна компанія, що спеціалізується на оптовій торгівлі у сфері продуктового ритейлу. Компанія представлена у 25 країнах, з головним офісом у м. Дюссельдорф, Німеччина. Налічуючи понад 150 000 співробітників у світі, компанія досягла обсягу продажів у 36,534 млрд. євро у 2017/2018 фінансовому році (жовтень 2017 р. – вересень 2018 р.) Компанія пропонує індивідуальні рішення для задоволення локальних та міжнародних потреб своїх оптових та роздрібних клієнтів. У своїй діяльності METRO впроваджує новітні стандарти обслуговування клієнтів, цифрові інновації та ефективну бізнес–модель, розвиваючи торговельні підрозділи METRO/MAKRO Cash & Carry та Real, а також напрямок доставки та діджитал–проекти. На сьогоднішній день компанія об’єднує більше ніж 3500 співробітників. Класичний торговий центр METRO пропонує асортимент із 30 000 найменувань товарів для професійних покупців:

- 1) представників роздрібною торгівлі,
- 2) ресторанно–готельного бізнесу,
- 3) сервісних компаній та офісів.

Торговельна площа класичних магазинів складає – 8 000–10 000 кв. м., а загальна площа будівлі – до 16 000 кв. м. Кожний торговельний центр пропонує безкоштовну парковку до 900 місць.

Кожна «METRO База» на площі до 2 000 кв. м. пропонує понад 3 000 найменувань товарів. Асортимент центру оптової торгівлі переважно складається з продовольчих товарів тривалого строку зберігання.

«METRO Кеш енд Кері Україна» входить до складу METRO GROUP, однієї з провідних міжнародних торговельних компаній. У фінансовому році 2014/15 обсяг продажів компанії становив 59 мільярдів євро. Компанія представлена у більш ніж 2 000 міст у 29 країнах світу, та об'єднує більш ніж 220 000 співробітників.

Досягнення METRO GROUP базуються на незалежній діяльності сильних брендів: METRO/MAKRO Cash and Carry, міжнародного лідера у оптовій торгівлі у форматі самообслуговування; Media Markt та Saturn, лідерів ринку роздрібних продажів побутової електроніки у Європі; та гіпермаркетів Real.

METRO Cash&Carry Україна робить вагомий внесок у розвиток держави. Так, лише у 2018 році компанія сплатила до державного бюджету всіх рівнів податків на суму понад 809,7 мільйонів гривень.

METRO Cash&Carry Україна дотримується високих стандартів соціальної відповідальності. Бачення METRO, як відповідальної компанії, яке викладене в “Принципах ведення бізнесу”, полягає у взаємній вигоді, відповідальному контролю за продукцією та сумлінній корпоративній поведінці.

Повне найменування товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю "METRO Cash&Carry Україна".

Юридична адреса товариства: 02140, м. Київ, ПРОСПЕКТ ПЕТРА ГРИГОРЕНКА, будинок 43.

Учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають з його зобов'язанням і несуть ризик збитків, що пов'язані з діяльністю суспільства, у межах вартості своїх вкладів у його Статутний капітал

Товариство з обмеженою відповідальністю "METRO Cash&Carry Україна" веде бухгалтерський облік і здає фінансову звітність згідно встановленому законодавству України. Відповідальність за організацію, стан і достовірність бухгалтерського обліку у товаристві, своєчасне надання щорічного звіту та інший фінансової звітності до відповідних органів, несе генерального директора підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю " METRO Cash&Carry Україна "

Визначення місії та цілей підприємства

Створюється з метою здійснення господарської та комерційної діяльності для реалізації інтересів його учасників на основі отриманого прибутку.

Предметом діяльності товариства є:

Основний:

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування, включаючи напої та тютюнові вироби.

Інші:

46.34 Оптова торгівля алкогольними та іншими напоями

46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

77.39 Оренда і лізинг інших машин, устаткування і матеріальних засобів, які не включені в інші категорії

82.92 Пакувальна діяльність

82.99 Інші види допоміжного обслуговування господарської діяльності, не включені в інші категорії

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.25 Роздрібна торгівля алкогольними та іншими напоями в спеціалізованих магазинах

47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах

49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом

Управлінська структура підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю " METRO Cash&Carry Україна "

Органи управління товариством і контролю за діяльністю товариства є:

- 1) Збори Учасників,
- 2) Голова Товариства,
- 3) Директор Товариства,
- 4) Ревізійна комісія (Ревізор) Товариства.

Вищим органом управління є Збори Учасників, в яких беруть участь Учасники або призначені ними представники. Останні можуть бути постійними або призначатися на певний термін. Учасник має право у будь – який час замінити свого представника, повідомивши про це товариство.

Управління поточною діяльністю товариства здійснюється виконавчим органом – Директором Товариства. Директор Товариства призначається й звільняється з посади рішенням Зборів Учасників[17].

2.2 Оцінка фінансово–економічного стану ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

Одним з найважливіших показників оцінки роботи підприємства сфери ритейла є обсяг реалізованої продукції. В табл. 2.1 представлений аналіз обсягу реалізованої продукції

З табл. 2.1 видно, що в звітному періоді відбувається збільшення обсягу реалізованої продукції на 700235тис. грн., що складає 5,96%. Збільшення відбулося за рахунок підвищення виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг.

Таблиця 2.1

Аналіз обсягу реалізованої продукції ТОВ "METRO Cash&Carry Україна"

Показник	За попередній період	За звітний період	Відхилення:	
			абсолютне, грн.	відносне, %
Реалізована продукція, тис. грн.	11745324	12445559	700235	5,96

Кінцеві результати діяльності підприємства значною мірою залежать від технічного стану основних засобів. Використання морально і фізично застарілих машин, обладнання, устаткування призводить до нерационального використання ресурсів, енергії, збільшення матеріальних і трудових витрат на їх ремонт і обслуговування. Тому необхідно проаналізувати технічний стан основних засобів.

До показників стану основних засобів відносять такі: коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності.

Коефіцієнт зносу ($K_{зн}$) розраховується за формулою:

$$K_{зн} = \frac{A}{S_{перв}}, \quad (2.1)$$

де A – сума амортизаційних нарахувань, грн;

$S_{перв}$ – первісна вартість основних засобів, грн.

Коефіцієнт зносу характеризує частку вартості засобів, яка вже амортизувалася, тобто вже перенесена на продукцію.

Коефіцієнт придатності ($K_{пр}$) розраховується за формулою:

$$K_{пр} = 1 - K_{зн}, \quad (2.2)$$

Коефіцієнт придатності характеризує частку вартості засобів, яка ще не підлягла амортизації. Слід зазначити, що кожний із розглянутих показників необхідно аналізувати та оцінювати у динаміці. Аналіз стану основних засобів на представлений в табл. 2.2.

Аналіз стану основних засобів ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

Показник	Власні основні засоби		Відхилення за звітний рік:	
	За попередній період	За звітний період	абсолютне	відносне, %
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	22 745 855	25 407 385	2661530	11,7
Ступінь зносу основних засобів, тис. грн.	15 143 170	16 589 696	1446526	9,6
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	7602685	8817689	1215004	16
Коефіцієнт зносу	0,67	0,65	-0,2	-
Коефіцієнт придатності	0,33	0,35	0,2	-

З табл. 2.2 видно, що в звітному періоді на ТОВ“METRO Cash&Carry Україна ” відбувається збільшення первісної вартості основних засобів на 2661530 тис. грн., що складає 11,7% в порівнянні з попереднім періодом. Величина коефіцієнта зносу на кінець періоду складає 0,65 це свідчить про те, що ступінь зносу обладнання підприємства в звітному періоді складає 65%. На підприємстві відбувається збільшення величини коефіцієнта придатності на 0,2, тобто за попередній період придатність обладнання на підприємстві зменшилася на 0,2%. Причиною цього є збільшення величини зносу основних засобів на 1446526 тис. грн., що складає 9,6%.

Наступний етап аналізу – вивчення забезпеченості підприємства певними видами машин і устаткування. Узагальнюючим показником, що характеризує рівень забезпечення підприємства основними засобами, є фондоозброєність. Фондоозброєність праці (ФО), тис. грн/осіб, характеризує рівень забезпечення основними засобами промислово–виробничого персоналу підприємства та розраховується за формулою:

$$FO = \frac{\Phi_{cp}}{Ч_{co}}, \quad (2.3)$$

де $Ч_{co}$ - середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб.

Φ_{cp} - середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.

Аналіз фондоозброєності праці основними засобами ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз озброєності праці основними засобами ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

Показник	За попередній період	За звітний період	Відхилення за звітний рік:	
			абсолютне	відносне, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	7052177	8210187	1158010	16,4
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	2995	2671	-324	82
Фондоозброєність праці, тис. грн./особу	2355	3074	719	30,5

З табл. 2.3 видно, що в звітному періоді відбувається збільшення середньорічної вартості основних засобів на 1158010 тис. грн., що складає 16,4%. Також відбувається зменшення середньооблікової чисельності персоналу на 324 особи, що складає 1,7%. Всі ці обставини є причиною збільшення в звітному періоді фондоозброєності праці на 719 тис. грн./особу, що складає 30,5%.

Основними узагальнюючими показниками використання основних засобів є фондодіддача і фондомісткість. Фондодіддача показує, скільки продукції реалізує підприємство з кожної гривні, вкладеної в основні засоби. Фондомісткість – показник, зворотній фондодіддачі, він характеризує величину основних засобів, що приходить на 1 грн. продукції.

Фондодіддача (ФВ), грн/грн, характеризує реалізацію продукції на одну гривню вартості основних засобів та розраховується за формулою:

$$ФВ = \frac{V(ВП,ТП,РВ)}{\Phi_{ср}}, \quad (2.4)$$

де $V(ВП,ТП,РВ)$ – реалізована/валова/товарна продукція у вартісному виразі, тис. грн;

Φ_{cp} – середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.

Фондомісткість (ФМ), грн/грн, характеризує вартість основних засобів на одну гривню продукції (валової, товарної, реалізованої) та розраховується за формулою:

$$\text{ФМ} = \frac{\Phi_{cp}}{V(\text{ВП,ТП,РВ})}, \quad (2.5)$$

Аналіз використання основних засобів представлений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз використання основних засобів ТОВ “METRO Cash&Carry
Україна ”

Показник	За попередній період	За звітний період	Відхилення за звітний рік:	
			абсолютне	відносне, %
Реалізована продукція, тис. грн.	11 745 324	12 445 559	700235	6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	7052177	8210187	1158010	16,4
Фондовіддача, грн./грн.	1,67	1,52	-0,15	-9
Фондомісткість, грн./грн.	0,6	0,66	0,06	10

З табл. 2.4 видно, що у звітному періоді у порівнянні з попереднім відбувається процес зменшення фондовіддачі на 0,15 грн./грн., що складає 9%, а також збільшення фондомісткості на 0,06 грн./грн., що складає 10%. Така тенденція пов’язана з тим, що середньорічна вартість ОВЗ зростає більш високими темпами ніж обсяг товарної продукції.

Рентабельність ОЗ ($P_{оз}$) характеризує величину прибутку на одну гривню вартості основних засобів та розраховується за формулою:

$$P_{оз} = \frac{ВП}{\Phi_{cp}}, \quad (2.6)$$

де ВП - валовий прибуток від реалізації, грн.

Аналіз рентабельності основних засобів представлений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз рентабельності основних засобів

Показник	За попередній період	За звітний період	Відхилення за звітний рік:	
			абсолютне	відносне, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	7052177	8210187	1158010	16,4
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн.	5 399 695	5 320 605	-79090	-1,5
Рентабельність ОЗ, %	77	65	-12	-

З табл. 2.5 видно, що відбувається зменшення валового прибутку підприємства на 79090 тис. грн., що є причиною зменшення в звітному періоді рентабельності ОЗ на 12%.

Поряд з основними засобами для роботи підприємства має величезне значення наявність оборотних коштів. До основних показників ефективності використання оборотних коштів підприємства відносять: коефіцієнт оборотності, коефіцієнт завантаження, рентабельність оборотних коштів.

1) Коефіцієнт оборотності (K_o), обертів, характеризує кількість обертів, що здійснюється оборотними коштами за певний період часу (рік, квартал) та розраховується за формулою:

$$K_o = \frac{РП}{ОК}, \quad (2.7)$$

де РП – сума реалізованої продукції в оптових цінах підприємств, грн;

ОК – середньорічна вартість оборотних коштів, грн.

2) Коефіцієнт завантаження (K_z), грн/грн., характеризує величину оборотних коштів, яка припадає на одну гривню реалізованої продукції за певний період та розраховується за формулою:

$$K_3 = \frac{OK}{РП}, \quad (2.8)$$

Оцінка ефективності використання оборотних коштів ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності використання оборотних коштів ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

Показник	За попередній період	За звітний період	Відхилення за звітний рік:	
			Абсолютне	Відносне, %
Реалізована продукція, тис. грн.	11 745 324	12 445 559	700235	6
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	3382172	3712531,5	330359,5	1,2
Коефіцієнт оборотності, обертів	3,5	3,35	-0,15	-4,3
Коефіцієнт завантаження, грн/грн.	0,29	0,3	0,1	3,4

З табл. 2.6 видно, що відбулося збільшення середньорічного залишку оборотних коштів на 330359,5 тис. грн., що складає 1,2 %, завдяки цьому у звітному році у порівнянні з попереднім відбувається процес зменшення коефіцієнту оборотності на 0,15 грн./грн., що складає 4,3%, а також збільшення коефіцієнту завантаження на 0,1 грн./грн., що складає 3,4%.

Рентабельність оборотних коштів (P_o) характеризує величину прибутку від реалізації продукції, яка припадає на одну гривню оборотних коштів за певний період та розраховується за формулою:

$$P_o = \frac{ЧП}{OK}, \quad (2.9),$$

де ЧП– чистий прибуток

P_o – рентабельність оборотних коштів, %.

Оцінка ефективності використання оборотних коштів підприємства представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності використання оборотних коштів ТОВ “METRO Cash&Carry Україна ”

Показник	За попередній період	За звітний період	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне,%
ЧП, тис грн	2 206 463	1 852 937	-353526	-16
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	3382172	3712531,5	330359,5	1,2
Рентабельність ОК, %	65	50	-15	-

З табл. 2.7 видно, що в звітному періоді відбувається збільшення середньорічного залишку оборотних коштів на 330359,5 тис. грн. що складає 1,2 %. Також відбувається зменшення чистого прибутку підприємства на 353526 тис. грн. Всі ці обставини є причиною зменшення в звітному періоді рентабельності ОК на 15%.

Далі представлений аналіз продуктивності праці підприємства ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”. Основним показником, за яким визначається ефективність використання трудових ресурсів є продуктивність праці (ПП), яка у загальному вигляді характеризує співвідношення результатів праці та витрат праці та визначається за формулою:

$$ПП = \frac{ВП_v}{Ч_{co}}, \quad (2.10)$$

де $ВП_v$ – випуск продукції у вартісному виразі, тис. грн.

$Ч_{co}$ – середньооблікова чисельність персоналу за певний період, осіб.

У системі узагальнюючих показників ефективності діяльності продуктивності праці належить особлива роль. З одного боку, вона характеризує досягнутий рівень розвитку матеріально–технічної бази

діяльності, ефективність використання трудового потенціалу і досягнень науково–технічного прогресу, а з іншого боку – продуктивність праці є основою росту національного доходу, реальних доходів населення і соціального розвитку країни. Аналіз продуктивності праці представлений в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз продуктивності праці ТОВ “METRO Cash&Carry Україна ”

Показник	За попередній період	За звітний період	Відхилення за рік:	
			абсолютне	відносне, %
Реалізована продукція, тис. грн.	11 745 324	12 445 559	700235	6
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	2995	2671	–324	82
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	3921,4	4659,5	738,1	18,8

З табл. 2.8 видно, що за рахунок значного збільшення обсягу товарної продукції відбувається збільшення показника продуктивності праці на 738,1 тис. грн., що складає 18,8%. Збільшення показника продуктивності праці свідчить про більш ефективну діяльність в звітному періоді.

Наступним етапом аналізу буде оцінка операційних витрат підприємства. Аналіз операційних витрат витрат ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз операційних витрат витрат ТОВ “METRO Cash&Carry Україна ”

Показник	За попередній період	За звітний період	Відхилення за рік:	
			абсолютне	відносне, %
Матеріальні витрати	3 847 369	3 778 639	–68730	–1,8
Витрати на оплату праці	682 692	747 843	65151	9,5
Амортизація	2 755 761	3 302 838	547077	19,9
Відрахування на соціальні заходи	125879	134967	9088	7,3
Інші операційні витрати	2377369	2868680	491311	20,7
Разом	9 789 070	10 832 967	1043897	10,1

Отже, на основі отриманих результатів, операційні витрати ТОВ “METRO Cash&Carry Україна ” за звітний період зросли на 1043897 тис. грн., або на 10,1%. Це викликано значним підвищенням амортизації на 547077 тис. грн., або на 19,9% та інших операційних витрат на 491311 тис. грн. або на 20,7%. Водночас відбувається зменшення матеріальних витрат на 68730 тис. грн. або на 1,8%.

Далі здійснюється оцінка ефективності використання матеріальних витрат. До основних показників ефективності використання матеріальних ресурсів відносяться матеріаломісткість продукції і матеріаловіддача.

Матеріаловіддача (МВ), грн/грн., характеризує реалізацію продукції на одну гривню матеріальних витрат та розраховується за формулою:

$$МВ = \frac{ВРП}{МЗ}, \quad (2.11)$$

де **ВРП** – обсяг реалізації продукції у вартісному виразі, тис. грн;

МЗ – матеріальні витрати, тис. грн.

Матеріаломісткість (ММ), грн/грн., характеризує величину матеріальних витрат на одну гривню продукції та розраховується за формулою:

$$ММ = \frac{МЗ}{ВРП}, \quad (2.12)$$

Аналіз використання матеріальних витрат ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” представлений в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз використання матеріальних витрат ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

Показник	За попередній період	За звітний період	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Реалізована продукція, тис. грн.	11 745 324	12 445 559	700235	6
Матеріальні витрати, тис.	3 847 369	3 778 639	-68730	-1,8

грн.				
Матеріаловіддача, грн./грн.	3,05	3,29	0,24	8
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,33	0,3	-0,03	-10

З табл. 2.10 видно, що в звітному періоді відбувається зменшення матеріальних витрат на 68730 тис. грн, що складає 1,8%, це суттєве збільшення матеріальних витрат є причиною того, що показник матеріаловіддачі зріс на 0,24 грн./грн, а матеріаломісткість навпаки знизилась на 0,03 грн./грн., це свідчить про більш ефективне використання матеріальних ресурсів.

Далі проаналізуємо структуру і динаміку доходів ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”. Доходи – це збільшення економічних вигід у вигляді надходження активів або зменшення зобов’язань, внаслідок чого збільшується власний капітал підприємства.

Дохід визначається під час збільшення активу або зменшення зобов’язання, що зумовлює зростання власного капіталу.

Результати проведеного аналізу доходів представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз доходів ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

Показник	За попередній період	Структура, %	За звітний період	Структура, %	Зміни в структурі, %	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	11 745 324	93	12 445 559	92,1	-0,9	700235
Інші операційні доходи, тис. грн.	742 056	5,9	586 435	4,3	-1,6	-155621
Дохід від участі в капіталі, тис. грн.	0	0	29	0,01	+0,01	29
Інші фінансові доходи, тис. грн.	82 252	0,7	104 109	0,79	+0,09	21857
Інші доходи, тис. грн.	54 081	0,4	378383	2,8	+2,4	324 302
Всього доходів, тис. грн.	12 623 713	100	13 514515	100	-	-

З табл. 2.11 видно, що загальна величина доходів в звітному періоді збільшилась на 890802 тис. грн. На підприємстві існує декілька видів доходів: чистий дохід від реалізації продукції, інший операційний дохід, інші фінансові доходи та інші доходи. В звітному періоді відбувається суттєве збільшення величини чистого доходу від реалізації на 700235 тис. грн. в грошовому виразі, однак через зростання в структурі інших доходів на 324302 тис. грн., його частка зменшилась на 0,9%.

В табл. 2.12 представлений аналіз витрат ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”.

Таблиця 2.12

Аналіз витрат ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

Показник	За попередній період	Структура, %	За звітний період	Структура, %	Зміни в структурі, %	Абсолютне відхилення
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6345629,0	63,9	7124954,0	63,3	-0,6	779325,0
Адміністративні витрати, тис. грн.	1834306,0	18,5	1655177,0	14,7	-3,8	-179129,0
Витрати на збут, тис. грн.	1345073,0	13,5	1422568,0	12,6	-0,9	77495,0
Інші операційні витрати, тис. грн.	307249,0	3,1	683645,0	6,1	3,0	376396,0
Фінансові витрати, тис. грн.	15050,0	0,10	215174,0	1,88	1,8	200124,0
Втрати від участі в капіталі	32,0	0,01	108,0	0,02	0,0	76,0
Інші витрати, тис. грн.	82571,0	0,8	148351,0	1,4	0,6	65780,0
Всього витрат, тис. грн.	9929910	100	11249977	100	-	1320067

З табл. 2.12 видно, що в звітному періоді відбувається збільшення загальної величини витрат на 1320067 тис. грн. Загалом структура витрат не

зазначала суттєвих змін. Найбільшу питому вагу в структурі витрат в попередньому і звітному періодах займає собівартість реалізованої продукції – 63,9% та 63,3%, відповідно. В звітному періоді на підприємстві відбувається зменшення адміністративних витрат на 179129 тис. грн. Таким чином, підприємство оптимізує такі напрями діяльності: загальні корпоративні витрати, в тому числі організаційні витрати, витрати на проведення річних та інших зборів органів управління, представницькі витрати, витрати на службові відрядження й утримання апарату управління підприємством, тощо.

Далі визначено динаміку показників прибутку. Динаміка показників прибутку представлена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз динаміки показників прибутку та збитку

Показник	За попередній період	За звітний період	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Валовий: прибуток, тис. грн.	5 399 695	5 320 605	-79090	-1,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	2 655 123	2 145 650	-509473	-19,2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн.	2 693 803	2 264 538	-429265	-16
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	2 206 463	1 852 937	-353526	-16,1

З табл. 2.13 видно, що в звітному періоді в порівнянні з попереднім періодом відбувається зменшення валового прибутку на 79090 тис. грн. Фінансовим результатом від операційної діяльності є прибуток, в звітному періоді величина прибутку від операційної діяльності зменшилась на 429265 тис. грн. у порівнянні з попереднім періодом. На такий результат вплинуло зростання собівартості товарів та інших операційних витрат.

Далі проведемо аналіз загальних показників фінансової стійкості та ліквідності ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”. Аналіз даних показників приведено в таблиці 2.14.

Аналіз загальних показників фінансової стійкості та ліквідності

Показник	Норматив	Рік		Відхилення	
		Звітний	Попередній	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	6	7
Аналіз фінансової стійкості					
К автономії	>0,5	0,56	0,63	-0,07	-12
К фін.залежності	<0,5	1,78	1,58	0,21	13
К забезпечення власними обор.коштами	>0,1	-1,26	-0,95	-0,31	-32
К маневреності власного капіталу	>0,4	2,88	3,39	-0,51	-15
К поточних зобов'язань	>0,5	0,67	0,99	-0,31	-22
К співвідношення необорот. І власних коштів	>0,5	1,44	1,28	0,16	12
К довгострокових зобов'язань	<0,2	0,33	0,01	0,31	242
К співвідношення власного та залученого капіталу	>1	1,28	1,74	-0,46	-27
Аналіз ліквідності					
К абсолютної ліквідності	>0,2	0,51	0,1	0,4	148
К швидкої ліквідності	>0,6	0,65	0,52	0,13	26
К покриття	>1	0,66	0,52	0,14	27
К загальний	>2	3,39	2,78	0,61	22

На основі отриманих результатів можна зробити наступні висновки:

- 1) у звітньому році К автономії зменшився на 0,07 або на 12%, що свідчить про збільшення залежності від зовнішніх джерел;
- 2) зменшення у звітньому році К забезпечення власними оборотними коштами на 32% свідчить про збільшення використання зовнішніх джерел;
- 3) як наслідок попередніх висновків є К довгострокових зобов'язань, а саме його збільшення більше ніж в 2 рази у звітньому році.
- 4) збільшення К загальної ліквідності на 22% є позитивним проявом діяльності підприємства і свідчить про збільшення активів підприємства у порівнянні з минулим роком.

2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства

Наступним етапом аналізу положення підприємства буде аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства за допомогою різних інструментів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Так як підприємство постійно перебуває під впливом різносторонніх чинників розуміння впливу тих чи інших аспектів є ключовим для побудови ефективної стратегії або тактики підприємства. Правильно обрана стратегічна політика підприємства не тільки допоможе закріпити позиції на ринку, але й буде сприяти тенденції розвитку підприємства в цілому. Під час побудови стратегічної політики компанії необхідно врахувати й проаналізувати її положення відносно конкурентів, зовнішнє та внутрішнє середовище. Покликання ефективної стратегії полягає в створенні таких бізнес процесів, які будуть найбільш релевантними тенденціям ринку і дозволять використати внутрішні сильні сторони для досягнення існуючих можливостей. Так як адаптивність і динамічність у прийнятті менеджерських рішень є одним із найбільш важливих аспектів в підтриманні і навіть підвищенні конкурентоспроможності, підприємство має постійно аналізувати низку питань. До них можна віднести такі питання як: де знаходиться підприємство порівняно з конкурентами, де підприємство планує бути в наступному періоді, як протидіяти конкурентам. Тобто, підприємство має вибудувати методи системної діагностики ресурсів і можливостей підприємства під впливом зовнішніх чинників. Для цього можуть бути застосовані такі методи стратегічного аналізу, як PEST-аналіз –інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії та SWOT-аналіз, який дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та погрози. Спочатку здійснимо PEST-аналіз зовнішнього середовища для ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”. Для цього

було побудовано таблицю в якій, окрім назви фактору впливу та його стану, наведено експертну оцінку ступеня та характеру впливу цього фактора на галузь в цілому та підприємство окремо (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

PESTLE аналіз ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

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

Продовження табл.2.15

1	2	3	4	5	6
Курс іноземних валют	Стабілізація курсів долара США та Євро	2	2	+	4
Зростання споживчих цін	У 2018р. Зросли на 9,8%	2	1	-	-2
Високі затрати на вихід на нові території	Високі витрати виходу на нові територіальні ринки (будівництво, обладнання, набір та навчання персоналу)	2	2	-	-2
Разом за економічними факторами					6
Соціальні фактори					
Збільшення споживання	Загальна тенденція підвищення споживання	2	2	+	4
Імідж компанії	МЕТРО в Україні стало маркою, що асоціюється з престижем, якістю. Імідж знаходиться на висоті і має тенденцію до подальшого зростання	0	2	+	2
Соціальна відповідальність	Високі вимоги до корпоративної соціальної відповідальності з боку суспільства.	1	2	+	2
Разом за соціальними факторами					8
Техніко-технологічні фактори					
Інтернет	Розгорнута інформація на інтернет-сайті компанії дозволяє потенційним і реальним покупцям бути в курсі всіх новин	2	2	+	4
Конкурентні технології	Довідкова служба, попереднє замовлення і доставка, система знижок, проекти співпраці, спеціальні пропозиції	1	2	+	2
Новітнє ПЗ	Нові програмні продукти для управління ланцюжками поставок взаємовідносинами з клієнтами	1	2	+	2

Закінчення табл.2.15

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

Згідно з PESTLE–аналізом у підприємства наявне комплексне зовнішнє середовище: з одного боку спостерігається позитивна економічна, техніко–технологічна та соціальна динаміка, з іншого боку політична незрілість, екологічний вплив та затягування в прийнятті важливих, для більш ефективної діяльності, законів до значних втрат. Узагальнюючи аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства можна зауважити, що ТОВ “METRO Cash&Carry Україна ” має низку як ризиків, так і можливостей для подальшого розвитку. Особливо потрібно звернути увагу на загрози, оскільки їх подолання має визначальний вплив на подальший розвиток підприємства і отриманні унікальних конкурентних переваг.

Після здійснення PESTE-аналізу ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” доцільно скласти SWOT-аналіз. Складний SWOT-аналіз приведено в табл. 2.9.

На основі проведеного складного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки. По-перше, компанія має низку можливостей для укріплення позицій на ринку, розвитку нових шляхів комунікації із споживачами та побудови власної франшизи. В той же час, в умовах економічної невизначеності компанія є залежною від імпортованих товарів, а тому і від законодавства в даній сфері та коливання курсів валют. Для зменшення впливу цих загроз компанія може провести політику щодо збільшення ВТМ, які виробляються в Україні. Складний SWOT-аналіз ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” представлено в табл.2.16.

Складний SWOT-аналіз ТОВ “METRO Cash&Carry
Україна”

<p align="center"><i>Зовнішнє середовище</i></p> <p align="center"><i>Внутрішнє середовище</i></p>	<p><u>Можливості:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> пожвавлення ринку наявність резерву зростання збільшення товарообороту за рахунок покращення і вдосконалення обслуговування збільшення кількості професійних клієнтів Відновлення франшизи 	<p><u>Загрози:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Відтік проф. клієнтів до конкурентів нестабільна економічна ситуація в світі коливання курсу валют Вихід в сегмент Cash and Carry нових гравців з ринку B2C (Fozzy Group)
<p><u>Сильні сторони:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Висока якість продукції Ексклюзивні контракти з виробниками Великий асортимент Наявність значної кількості ВТМ(20% від всіх SKU) Репутація стабільного партнера Продаж ексклюзивних продуктів Висока кваліфікація працівників Загальносвітова відомість Досвід роботи на ринку України більше 18 років 	<p><u>СіМ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> збільшення частки ринку домінування у всіх регіонах країни збільшення виручки за рахунок нових ВТМ 	<p><u>СВ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Розширення каналів реклами Онлайн консультації професійних клієнтів колаборації з всесвітньовідомими брендами
<p><u>Слабкі сторони:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> мала частка на ринку B2C висока залежність від проф. клієнтів і від їх положення на ринку Висока чутливість до законодавства щодо імпорту Падіння популярності великих ТЦ 	<p><u>СліМ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> збільшення частки ринку за рахунок ексклюзивів збільшення прибутковості за рахунок промоуції ексклюзивів 	<p><u>СліЗ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> оборона вже наявної частини ринку надання цікавих умов співпраці як виробникам, так і професійним клієнтам

2.4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ “METRO Cash&Carry Україна ”

Оцінка відбувається на основі порівняння аналізованого підприємства з показниками конкурентів .

Для порівняльної оцінки конкурентоспроможності ТОВ “METRO Cash&Carry Україна ”

було відібрано основних конкурентів:

- 1) ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”;
- 2) ТОВ “ФОЗЗИ–ФУД”;
- 3) ТОВ “КЛАСС”.

За допомогою аналітичного та методу “Багатокутник конкурентоспроможності” проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

за складовими, використовуючи низку показників з урахуванням відповідності їх ваги.

Для оцінки факторів створено експертну групу, яка складається з висококваліфікованих фахівців. Була розроблена параметрична оцінка підприємства від 0 до 5.

За даними таблиці 2.17 здійснено аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі аналітичного та графічного способів її оцінки.

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

Синтезуючий фактор конкурентоспроможності	Параметрична оцінка підприємств (g)				Значущість фактора R
	Ашан	Класс	Фоззі-фуд	Метро	
Логістика	4,30	3,70	3,40	4,60	0,15
Локація	3,50	3,20	3,60	4,40	0,30
Конкурентоспроможність товару	4,20	3,50	3,80	3,90	0,27
Ефективність маркетингової діяльності	3,60	3,20	3,50	4,20	0,18
Ефективність менеджменту	1,20	3,90	3,70	4,00	0,10
					1,00

Для визначення конкурентоспроможності аналітичним методом необхідно використати наступні формули:

Інтегрований (груповий) факторний показник (I_i)

$$I_i = G_i * R \quad (2.13)$$

Сумарна оцінка (S) здійснюється по всім інтегрованим факторним показникам для кожного підприємства на ринку :

$$S_i = \sum_{i=1}^n I \quad (2.14)$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності дорівнює одиниці для того підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. Для інших він розраховується як відношення їх сумарної оцінки до максимального рівня сумарної оцінки підприємства лідера.

КС= 1 для Слід підприємство лідера

$КС=S/Слід$ – для інших підприємств

Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємств представлена в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємств

Синтезуючий фактор конкурентоспроможності	Параметрична оцінка підприємств (g)				Значущість фактора R	I		
	Ашан	Класс	Фоззі-фуд	Метро		Ашан	Класс	Фоззі-фуд
Логістика	4,3	3,7	3,4	4,6	0,2	0,6	0,55	0,51
Локація	3,5	3,2	3,6	4,4	0,3	1,0	0,95	1,08
Конкурентоспроможність товару	4,2	3,5	3,8	3,9	0,3	1,1	0,94	1,02
Ефективність маркетингової діяльності	3,6	3,2	3,5	4,2	0,2	0,6	0,57	0,63
Ефективність менеджменту	1,2	3,9	3,7	4,0	0,1	0,3	0,39	0,37
Сумарна оцінка					1,0	3,7	3,42	3,61
КС						0,9	0,81	0,85

Підприємства, які мають $КС = 0,9 - 1$, сповідують стратегію претендента на лідерство.

Підприємства, які мають $КС = 0,5 - 0,9$, сповідують стратегію ринкового послідовника.

Підприємства, які мають $КС < 0,5$ є ринковими новачками (або аутсайдерами).

Положення підприємств на ринку представлені в табл. 2.19.

Положення підприємства на ринку

Підприємство	Конкурентоспроможність	Положення на ринку
Метро	1	Лідер
Ашан	0,9	Претендент на лідерство
Фоззі-фуд	0,857	Ринковий послідовник
Класс	0,812	Ринковий послідовник

Графічний спосіб представлення конкурентоспроможності підприємства передбачає побудову багатокутника конкурентоспроможності на відповідній діаграмі. Площа багатокутників розраховується за формулою:

$$S_i = \frac{1}{2} \sin \alpha_1 g_1 * g_2 + \frac{1}{2} \sin \alpha_2 g_2 * g_3 + \dots + \sin \alpha_n g_n * g_i \quad (2.15)$$

Кут α відображає питому вагу кожного з факторів впливу.

$$\alpha \text{ логістики} = R_{\text{міджу}} * 360 = 0.15 * 360 = 54, \sin 54 = 0.809$$

$$\alpha \text{ товару} = R_{\text{товару}} * 360 = 0.3 * 360 = 108, \sin 108 = 0.9511$$

$$\alpha \text{ локації} = R_{\text{вир. потенціал}} * 360 = 0.27 * 360 = 97, \sin 97 = 0.9925$$

$$\alpha \text{ марк. діял.} = R_{\text{марк. діял.}} * 360 = 0.18 * 360 = 65, \sin 65 = 0.9063$$

$$\alpha \text{ менедж.} = R_{\text{менедж.}} * 360 = 0.1 * 360 = 36, \sin 36 = 0.5878$$

Розрахуємо площі для кожного підприємства.

$$S_{\text{Метро}} = \frac{1}{2} * 0.809 * 4.6 * 4.4 + \frac{1}{2} * 0.9511 * 4.4 * 3.9 + \frac{1}{2} * 0.99 * 3.9 * 4.2 + \frac{1}{2} * 0.9063 * 4.2 * 4.0 + \frac{1}{2} * 0.5878 * 4.0 * 4.6 = 8.1871 + 8.1613 + 8.1294 + 7.6138 + 5.4078 = 37.4994 \text{ кв.од}$$

$$S_{\text{Ашан}} = 29,8481 \text{ кв.од}$$

$$S_{\text{Фоззі}} = 27,6243 \text{ кв.од.}$$

$$S_{\text{Класс}} = 25.2715 \text{ кв.од}$$

Положення підприємств на ринку за графічним методом представлено на табл. 2.20.

Положення підприємств на ринку

Підприємство	Площа багатокутника	Конкурентоспроможність	Положення на ринку
Ашан	29,85	0,8	Ринковий послідовник
Класс	25,27	0,67	Ринковий послідовник
Фоззі-фуд	27,62	0,74	Ринковий послідовник
Метро	37,5	1	Лідер

Багатокутник конкурентоспроможності представлено на рис. 2.1.

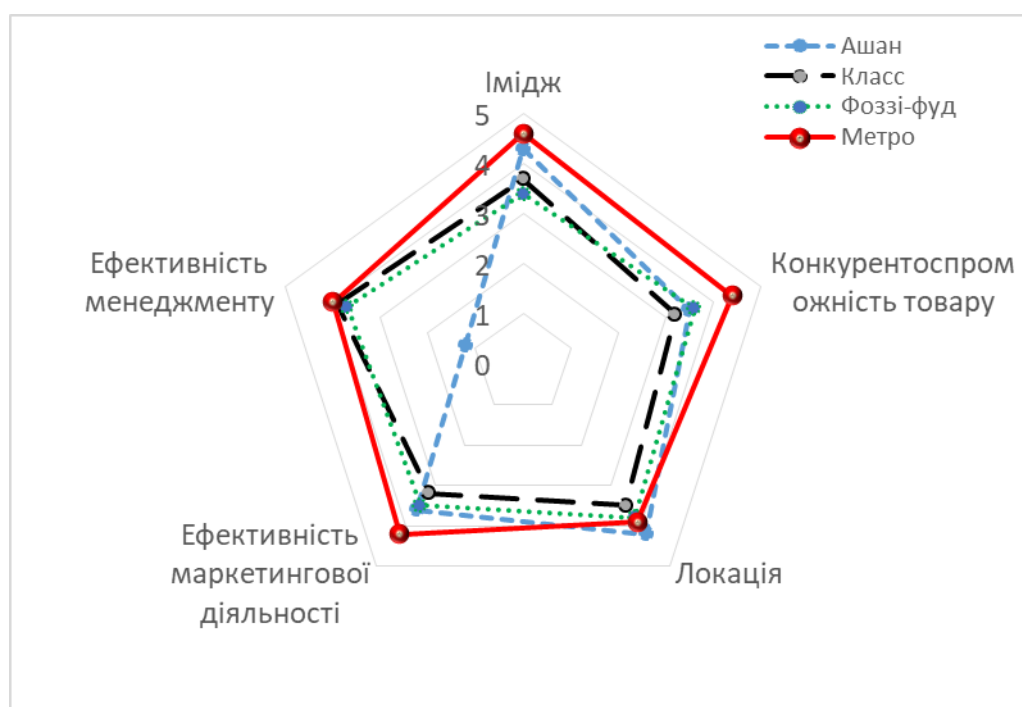


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності

Отже, на основі отриманих даних можна зробити висновок про те, що ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” займає позицію лідера на ринку фуд-ритейлу України. Однак, підприємству слід постійно дбати про її підвищення, оскільки ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ” займає позицію претендента на лідерство (за аналітичним методом). За графічним методом

ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” необхідно розвивати конкурентоспроможність товарів. До таких покращень можна віднести розвиток технологій, що дозволять підтримувати рівень наявності товарів на полицях, поповнення запасів і планування поставок.

Висновки до розділу 2

Об'єктом оцінювання конкурентоспроможності підприємства є ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” – один з найбільших представників сфери фуд-рітейлу в Україні.

Сьогодні на ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” відбувається збільшення обсягу реалізованої продукції, що свідчить про покращення діяльності підприємства в порівнянні з попереднім періодом. Збільшення фондоддачі і коефіцієнту оборотності, та зменшення фондомісткості і коефіцієнту завантаження свідчать про те, що в звітному періоді основні засоби та оборотні кошти використовувались більш ефективно ніж у попередньому періоді. Це підтверджує збільшення показників рентабельності основних засобів та оборотних коштів. Також на ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

спостерігається покращення показників ефективності використання фонду оплати праці.

Серед негативних сторін діяльності слід виділити, що в звітному періоді в порівнянні з попереднім періодом відбувається зменшення валового прибутку на 79090 тис. грн. Фінансовим результатом від операційної діяльності є прибуток, в звітному періоді величина прибутку від операційної діяльності зменшилась на 429265 тис. грн. у порівнянні з попереднім періодом. На такий результат вплинуло зростання собівартості товарів та інших операційних витрат. Таким чином, можна зробити висновок, що фінансово-економічний стан на підприємстві покращується, однак необхідно проводити додаткові заходи, які дозволять збільшити величину прибутку.

На основі аналізу чинників прямого та побічного впливу на підприємство, можна стверджувати, що зовнішнє середовище негативно впливає на ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”.

Однак, існує середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції та низький рівень загрози входу на ринок нових гравців, тому підприємству необхідно

приймати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності. Також існує середній рівень ринкової влади споживачів та постачальників.

Внутрішнє середовище ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” має як сильні, так і слабкі сторони. На основі сильних сторін та можливостей підприємство може позбутися слабких сторін та уникнути загроз. На основі побудови SWOT–аналізу та PESTLE з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників було сформовано основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- 1) поглиблення використання ВТМ;
- 2) розширення комунікацій з клієнтом, перехід до омніканальності;
- 3) розширення сфери доставки;
- 4) підвищити ефективність маркетингової діяльності за рахунок участі у різноманітних виставках та конкурсах;
- 5) оновлення обладнання, як чинника, що впливає на економічні та соціальні показники діяльності компанії.

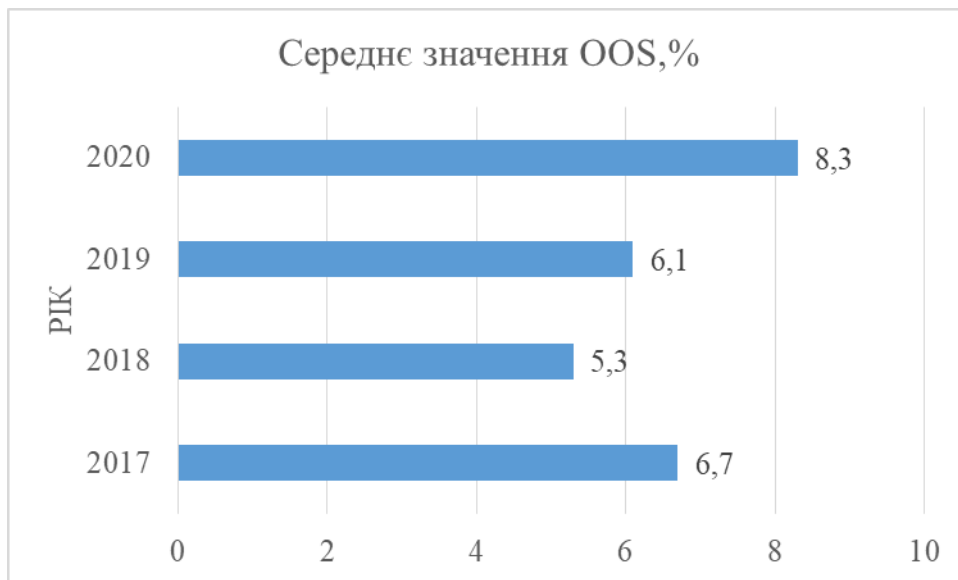
Вище сформовані заходи є необхідними для впровадження задля підвищення рівня конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичні розробки щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

На основі проведеної оцінки конкурентоспроможності підприємства ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” графічними та аналітичними методами, було визначено, що найслабшим місцем підприємства в порівнянні з підприємствами–конкурентами є конкурентоспроможність товарів. Отже необхідно проводити заходи щодо підвищення ефективності даного напрямку оперування ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”.

Дане поняття є ключовим у діяльності підприємства сфери ритейлу і даний недолік, може привести до значних втрат в майбутньому, особливо в умовах жорсткої конкуренції під час пандемії Covid–19. Термін “конкурентоспроможність товару” є комплексним і має певні особливості в сфері ритейлу. Ключовим фактором в даній сфері є такий показник як, “Наявність товару на полицях” (Shelf Availability, SA), середнє значення якого в галузі має досягати 95%, та протилежний йому – “Відсутність товару на полиці” (Out–of–Shelfs, OOS), нормативне значення <5%. В рамках проведеного незалежного фізичного аудиту в ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” в Торгівельному центрі №13 було встановлено, що показник OOS досягає критичного значення в 8,3%, що в свою чергу негативно впливає на конкурентоспроможність товару і підприємства в цілому. Аналіз показника OOS за останні 4 роки приведено на діаграмі 3.1. Як видно на діаграмі даний показник має зростаючий тренд, а отже і збільшує негативний вплив на операційну діяльність. Стрімке зростання в 2020р. пов’язане із збільшенням кількості клієнтів, змінами споживчих звичок та оптимізацією витрат на утримання персоналу.



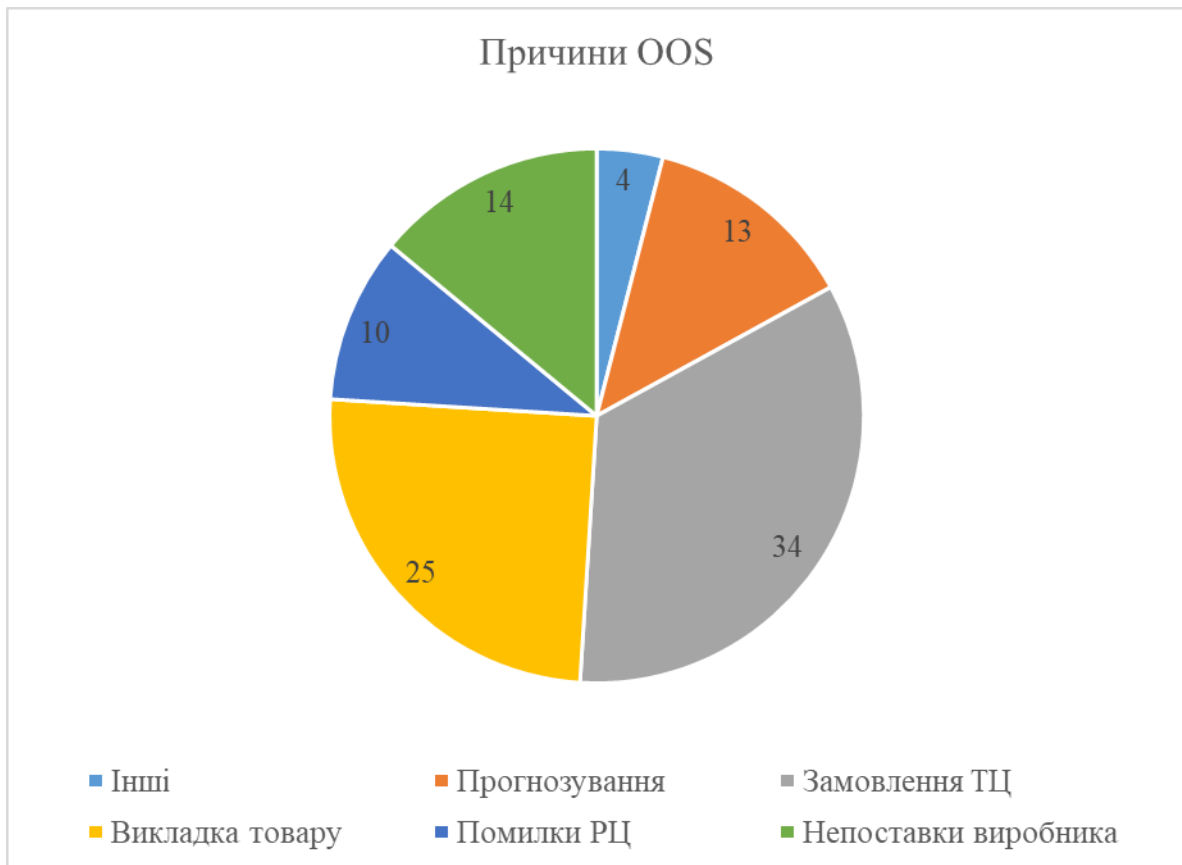
Діаграма 3.1.OOS ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

Як було зазначено вище, дане положення цього показника матиме негативний вплив на споживання товарів в торговельному центрі. Загалом можна виділити 5 реакцій споживачів на відсутність товару на полиці, що призведе до прямих та/або непрямих витрат ТЦ та постачальників і як наслідок іміджевих втрат надійного партнера ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”. До найбільш розповсюджених реакцій споживачів на OOS можна віднести:

- 1) придбати товар в іншому магазині (Store switch);
- 2) затримка покупки (придбання пізніше в тому самому магазині),
- 3) заміна тієї ж марки (для іншого розміру або типу);
- 4) заміна на іншу марку (Brand switch, як правило на більш дешеву);
- 5) відмова від покупки (Lost sale).

Дана проблема є більш нагальною саме для ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” адже підприємство здійснює торгівлю і оптовим клієнтам, для яких наявність товару в достатній кількості є ключовим фактором в лояльності до торговельного центру.

Під час зазначеного вище аудиту компанії було також встановлено найбільш розповсюджені причини OOS. Двома найбільшими причинами є неточне прогнозування (34%), та поповнення полиць (25%). Сумарне представлення причин OOS представлено на діаграмі 3.2.



Діаграма 3.2. Причини OSS на ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

На основі отриманих результатів компанія провела оптимізацію замовлень ТЦ та імплементувала ПЗ JDA для певних категорій товарів, що дозволило зменшити негативний вплив від власних замовлень на OOS. Однак, інша глобальна проблема не була вирішена, а під час стрімкого зростання споживачів через зміни в споживчих звичках, навіть збільшила свій негативний вплив. Даною проблемою є відсутність товару на полицях. Так як компанія веде політику з автоматизації певних операційних процесів та зменшує обслуговуючий персонал ТЦ, для вирішення цього питання ПЗ є ефективним виходом. Доцільне використання аутсорсових послуг профільного партнера, що дозволить імплементувати даний проект максимально ефективно. Одним із можливих партнерів є Trax Ltd. Trax дозволяє оцифрувати фізичний світ роздрібної торгівлі. У 2010 році в Trax була створена нова революційна технологія “Shelf Optimazer” розпізнавання зображень для сегмента збуту

споживчих товарів. Завдяки використанню даної технології торгівельний центр отримає можливість отримувати докладні дані про викладку і розподіл товарів на полицях, тимчасову відсутність в продажі, аналіз планограм. Сьогодні Trax – глобальний лідер в сегменті рішень на основі комп'ютерного зору для виробників і роздрібних продавців споживчих товарів, що входить в рейтинг Deloitte Technology Fast 500 як одна з 25 компаній з найвищими темпами зростання. Trax Ltd. є світовим постачальником програмного забезпечення, призначеного для побудови систем відеоспостереження з відкритою платформою і високоінтелектуальної відеоаналітикою. Системи відеоспостереження є простими в проектуванні, легкими в установці, зрозумілими в налаштуванні і зручними в експлуатації. Регулярні оновлення та технічна підтримка надаються безкоштовно. Платформа Trax забезпечує контроль роботи роздрібних точок продажів і детальний аналіз дій конкурентів. Для оптимізації процесів на всіх рівнях продажів використовуються операційні інструменти, служби оцінки ринків і науковий аналіз інформації. Trax також використовує найбільш інноваційні рішеннями компаній–розробників в області Інтернету Речей. Дана технологія працює як система камер і серверного обладнання, що в режимі реального часу дозволяють отримати зображення полиць і передати інформацію про відсутність товару відповідальній особі. Схематичне зображення принципу роботи представлено на рис. 3.1.

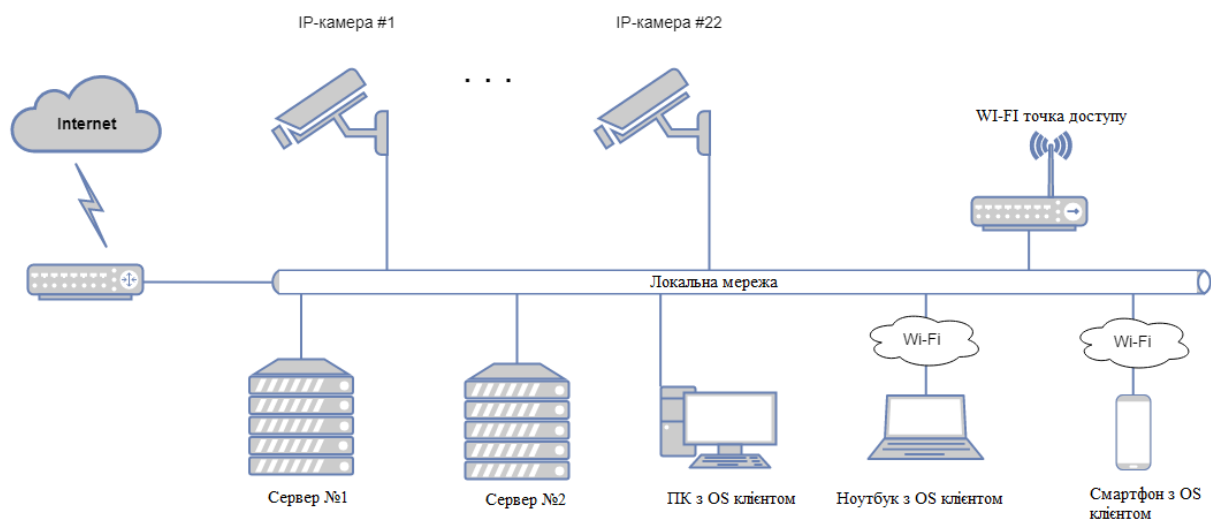


Рис.3.1. Схематичне зображення принципу роботи технології Shelf Optimizer

Приклад розпізнавання пустого простору на полиці камерою SO представлено на рис. 3.2.



Рис.3.2 Розпізнавання полиці камерою SO

Отже, на основі вищесказаного можна зробити висновок, що ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” слід впровадити новітню систему автоматизованого контролю наповнюваності полиць товарами, що дозволить збільшити конкурентоспроможність товарів і як наслідок компанії в цілому.

3.2 Впровадження заходу щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

Обраний метод покращення конкурентоспроможності компанії має довгостроковий характер і є націленим на покращення показника Shelf Availability. Зараз на підприємстві контроль за дотриманням наявності товарів на полицях є функціональним обов'язком працівника та керівника даного відділу. На підприємстві існує системний характер за дотриманням Shelf Availability, який полягає у фізичному контакті працівника з торгівельними полицями. Така система не дозволяє отримати максимальну ефективність, адже на неї витрачається значна частина робочої зміни персоналу, що негативно впливає на виконання інших функціональних зобов'язань.

Для імплементації запропонованого заходу в даному ТЦ потрібно здійснити низку складних операцій. На даний момент вся територія ТЦ і парковки покрита безкоштовною мережею WI-FI для доступу в Інтернет клієнтів. Однак вона не має достатнього рівня пропускної швидкості для вирішення обох завдань: доступу в Інтернет клієнтів та працівників і функціонування технології Shelf Optimizer. Отже, передусім необхідна окрема бездротова мережа WI-FI, яка зможе покрити всі частини торгівельної площі з достатнім рівнем пропускної швидкості. Дане завдання має бути вирішене сторонньою компанією з використанням ІТ департаменту компанії. Створення технічного завдання буде задачею ІТ відділу з контролем з боку директора ТЦ, менеджера з регіонального розвитку та представника компанії Trax Ltd. Закупівля та встановлення обладнання для встановлення окремої мережі WI-FI передається на аутсорсинг компанії-партнеру. Наступним етапом реалізації даного проекту є встановлення системи Shelf Optimizer, її налаштування, пробні запуски, фікси помилок та проведення тренінг-курсу для відповідальних осіб з боку ТЦ. Далі слід провести опис витрат по даному проекту. Першою статтею витрат є проведення мережі WI-FI. Вартість даної послуги складає 37,5 грн на

1м2 площі ТЦ. Оскільки, площа даного ТЦ приблизно 12000 м2, отже загальна вартість складе 450000грн. Наступною статтею є закупівля точок доступу для мережі WI-FI. За технічною документацією один дневайс покриває приблизно 350 м2, отже необхідно 35 роутерів. Для підтримки надійності системи слід використовувати контролер мережі, вартість якого складає близько 75000грн. Закупка ПЗ та проведення мережі в ТЦ технології Shelf Optimizer складає 1500000грн та 650000грн відповідно. Останньою статтею є придбання камер з високою роздільною здатністю. Одна така камера може здійснювати нагляд за 20м. торгівельних полиць. Приблизно, загальна довжина всіх рафтів в ТЦ складає 9800м. Отже, для ефективної діяльності системи відеоаналізу необхідно близько 490 приладів. Детальний опис витрат на даний захід представлено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Статті витрат на запропонований захід

Назва послуги, обладнання	Вартість одиниці,грн	Необхідна кількість, шт	Загальна вартість, грн
Проведення мережі WI-FI	450000	1	450000
Точки доступу для мережі WI-FI	5500	35	192500
Контроллер мережі	75000	1	175000
Проведення мережі Shelf Optimizer	650000	1	650000
ПЗ Trax SO	1500000	1	1500000
Камери для Trax SO	5500	490	2695000
Загальні витрати			5662500

Впровадження даної системи призведе до зміни в складі персоналу ТЦ. Зменшиться кількість працівників торговельного залу та будуть впроваджені нові посади в ІТ департаменті. На даний момент відділ ІТ підтримки діяльності ТЦ складається з однієї людини. В майбутньому даний працівник займе посаду

керівника цього відділу. Буде відкрито вакансії заступника керівника відділу, техніка та 2–х системних адміністраторів.

Організаційні зміни після впровадження даного проекту представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Організаційні зміни після впровадження заходу

№	Посада	Кількість працівників, осіб	
		До впровадження	Після впровадження
1	Продавець	2671	2648
2	Керівник ІТ відділу	1	1
3	Заступник керівника ІТ відділу	0	2
4	Сис.адмін.	0	2
5	Технік	0	2

Слід зазначити, що даний проект в якості пілотного буде імплементовано лише на одному з ТЦ мережі ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” і в кількості працівників після впровадження заходу було враховано лише зміни на даному ТЦ.

Узагальнюючи організаційні зміни можна зробити наступні висновки:

1) Внаслідок встановлення системи Shelf Optimizer кількість працівників торговельного залу може бути зменшена до 25 осіб на один ТЦ. Така зміна стала доступною внаслідок підвищення ефективності роботи працівників, внаслідок прискорення викладки товарів.

2) В ТЦ буде створено повноцінний ІТ відділ, функціональними зобов’язаннями буде підтримка діяльності нововведення, покращення її роботи та створення аналітики для керівників відділів щодо Shelf availability.

Загалом, впровадження даного заходу в ТЦ дасть змогу напрацювати алгоритм роботи щодо його впровадження для інших філій компанії в Україні, оптимізувати роботу системи та зробити роботу над помилками.

Впровадження цієї інновації дає змогу компанії вирішити нагальну проблему, що покращить поточне конкурентне становище підприємства ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” та допоможе вибудовувати імідж METRO, як технологічного ритейлера.

3.3. Прогнозування ринків збуту ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

Сьогодні в світовій економіці відбуваються глобальні зміни, викликані низкою різнонаправлених факторів. У всьому світі з'являється новий споживач – фінансово обмежений та просунутий у використанні цифрових технологій, більш продуманий та вибірковий у прийнятті рішень. Зміни, які ми спостерігаємо, швидше за все, не короткострокові. Більшість споживачів вважають, що вони будуть жити своїм життям дуже по-різному в найближчому майбутньому. У цій новій реальності підприємства зіткнуться з новими викликами. Одним із найбільш впливових в даній реальності будуть підприємства сфери фуд-ритейлу. На даний момент є три ключові фактори, що вплинуть на досліджувану сферу і безпосередньо на ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”. Першим таким драйвером є економічний вплив COVID-19, який впливатиме на поведінку ще деякий час. У середньому 40 відсотків респондентів є фінансово обмеженими і, отже, зменшують свої витрати. Нові та стійкі сегменти споживачів з'явилися на основі економічного та психологічного впливу COVID-19. Ті, хто найбільше постраждав (економічно та психологічно), менш схильні платити за дорогі товари та відкладають несуттєві покупки. Новий споживач є кмітливим у цифровій сфері і починає взаємодіяти з організацією через цифрові канали. Даний тренд яскраво виділений в Україні в сфері фуд ритейлу, коли споживачі до пандемії були максимально консервативними в закупівлях продуктів харчування. Однак, під час та після завершення повного локдану в країні споживання продуктів

харчування через сервіси доставки та цифрові канали виріс на сотні відсотків. Організації відповіли на COVID–19 високим рівнем інновацій, включаючи розширений доступ до цифрових технологій. Останнім, ключовим фактором при прогнозуванні ринку фуд–рітейлу в Україні на 2021р є довіра до компанії. Споживачі дедалі частіше купують у організаціях, яким довіряють. Історично склалося так, що довіра визначалася тим, чи організації дотримуються обіцянок даних клієнту. Тепер довіра є багатовимірною та має певні нюанси: довіра, що компанії продовжать ставити потреби споживача на перше місце, довіра що споживач буде безпечно мати справу з ними та вірити, що його дані будуть захищені. А крім того, молодших респондентів турбує екологічна та соціальна практика компанії.

Отже, прогнозування сфери фуд–рітейлу на 2021р має стратегічний характер для ефективної діяльності компанії. Розуміння того, скільки компанія зможе продати, які звички будуть у споживачів є ключовими для підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Український ринок фд–рітейлу, як і будь–який інший, має свої особливості, котрі необхідно врахувати при побудові прогнозної моделі на 2021р. До таких особливостей слід віднести все вищеперераховане, обсяг реалізації за рік, середню номінальну заробітну плату та офіційний середньорічний курс НБУ гривні до долару США.

В таблиці 3.3 представлено обсяги реалізації сфери фуд–рітейлу та доходів населення.

Таблиця 3.3

Данні обсяги реалізації сфери фуд–рітейлу та доходів населення.

Рік	Обсяг реалізації, тис. грн.	Обсяг реалізації, тис. дол.США	Номінальна середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	Номінальна середньомісячна заробітна плата одного працівника, дол.США	Офіційний курс гривні щодо дол. США (грн./дол.)
2010	113941849,40	14441299,04	2353,00	298,23	7,89
2011	128182516,90	16083126,34	2633,00	330,36	7,97
2012	137334449,20	17188291,51	3025,00	378,60	7,99

2013	165137898,80	20668072,44	3234,00	404,76	7,99
2014	170574606,80	14346056,08	3476,00	292,35	11,89
2015	209011167,30	9570108,39	4195,00	192,08	21,84
2016	246771139,20	9658361,61	5070,00	198,43	25,55
2017	278074981,90	10453946,69	7104,00	267,07	26,60
2018	359061111,90	13200776,17	8865,00	325,92	27,20
2019	410849898,40	15924414,67	11254,00	436,20	25,80

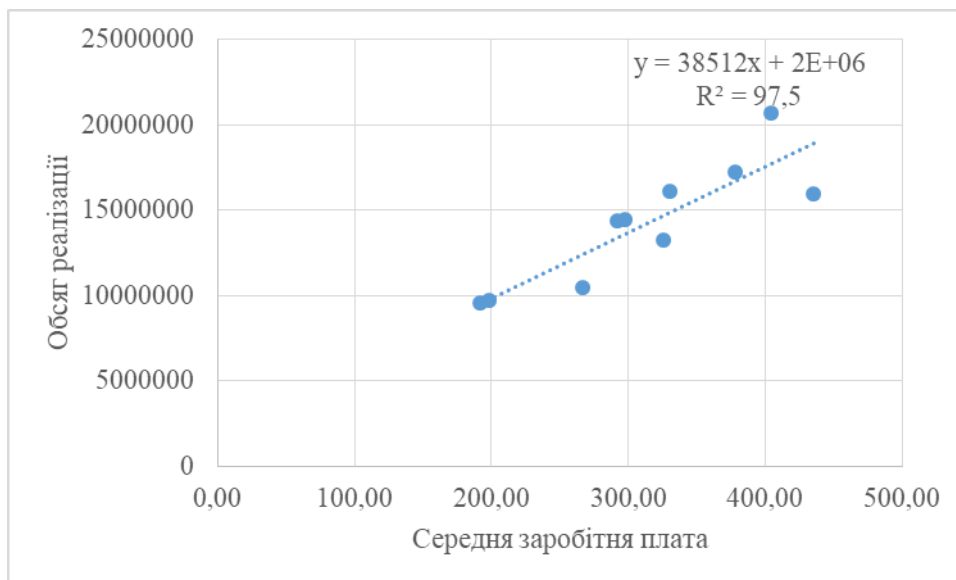
Наступним етапом прогнозування буде побудова економіко–математичної моделі прогнозування за допомогою кореляційного аналізу статистичних даних у ПЗ Microsoft Excel. В результаті проведення аналізу буде створено рівняння, де X – номінальна середньомісячна заробітна плата одного працівника у доларах США, а Y – обсяг реалізації ринку фуд–рїтейлу України у доларах США. Отже, на основі цього можна зробити висновок, що обсяг реалізації товарів сфери фуд–рїтейлу детермінований розміром номінальної середньомісячної заробітної плати одного працівника. Статистичні дані для розрахунку представлені в таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Данні для економіко–математично моделі прогнозування обсягів реалізації

Рік	X	Y
2010	298,23	14441299,04
2011	330,36	16083126,34
2012	378,60	17188291,51
2013	404,76	20668072,44
2014	292,35	14346056,08
2015	192,08	9570108,393
2016	198,43	9658361,613
2017	267,07	10453946,69
2018	325,92	13200776,17
2019	436,20	15924414,67

Для даної моделі було обрано кореляційний аналіз, отже побудуємо кореляційне поле. Кореляційне поле даної моделі представлено на діаграмі 3.3



Діаграма 3.3 Кореляційний аналіз

Після здійсненого аналізу можна зробити висновок, що отримане рівняння доцільно використовувати, адже рівень достовірності більший за 95%.

Наступним етапом буде визначення прогнозного значення обсягів реалізації товарів на ринку фуд-рїтейлу України. Для цього використаємо прогнозне значення середньої номінальної заробітної плати одного працівника у 2020 році та курс гривні до долара США. За прогнозами Міністерства фінансів України, розмір середньої заробітної плати в 2020 році складе 11254 гривень на місяць. Міжнародний валютний фонд зробив прогноз, що у 2020 році курс гривні до долара США складе 27 грн./дол. США. Отже, на основі цих даних середня номінальна заробітна плата у 2020 році дорівнюватиме:

$$11254/27 = 416,8 \text{ дол. США}$$

Для розрахунку прогнозного значення обсягів реалізації сфери фуд-рїтейлу України в 2020 році, потрібно в рівняння 3.1 замість X поставити 416,8.

Отримаємо наступне рівняння:

$$Y=38512*416,8 + 2e+6 = 16051813 \text{ тис.дол. США}$$

Тобто у 2019 році в Україні обсяг реалізації сфери фуд-рітейлу складе 16051813 тис.дол. США.

Розрахувавши прогнозне значення обсягів продажів роздрібної торгівлі України можливо розрахувати прогнозне значення чистого доходу від реалізації продукції підприємства ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” у 2020 році. Для цього перш за все слід розрахувати прогнозне значення частки ринку, яку займе ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”. Для цього знову будуємо в Microsoft Excel економічно-математичну модель, де X – номер часового ряду, Y – ринкова частка підприємства.

Дані представлені в таблиці. Необхідні статистичні дані для розрахунку наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Частка ринку ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

Рік	Частка ринку
2010	0,30
2011	0,34
2012	0,51
2013	0,84
2014	0,79
2015	0,87
2016	1,30
2017	1,46
2018	1,68
2019	2,10

Далі слід побудувати кореляційне поле та провести лінію тренду та знайти рівняння. Кореляційне поле представлено на діаграмі 3.4.



Діаграма 3.4 Кореляційне поле частки ринку

Величина апроксимації перевищує 95%, тому задовольняє вимоги. Отже, у рівняння підставимо номер ряду 20120 року – 11 і отримаємо наступний результат:

$$Y=3E-Y = 3E + 188E^{0,2143 \cdot 11} = 2,4$$

Отже, планова частка ринку фуд-рїтейлу ТОВ “METRO Cash&Carry Україна ” складе 2,4%

На основі отриманих результатів можна зробити прогноз чистого доходу від реалізації:

$$16051813 \text{ тис.дол. США} \cdot 2,4\% = 385243,5 \text{ тис.дол.США}$$

В перерахунку на гривні в прогнозованому курсі до долару США отримаємо 14157482 тис.грн. Отримане значення свідчить про збільшення обсягів реалізації в майбутньому періоді, що призведе до збільшення чистого прибутку.

3.4 Планування основних фінансово–економічних показників ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” з урахуванням запропонованих заходів.

Прогноз основних фінансово–економічних показників ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” після впровадження запропонованого заходу слід розпочати з аналізу внутрішнього показника підприємства Shelf availability. На основі минулих кейсів компанії Trix ltd. можна зробити висновок, що імплементація в операційну діяльність торговельного центру системи Shelf Optimizer, дає покращення показника SA в середньому на 5–10%. Отже, можна стверджувати що показник OOS(out-of-shelfs) буде зменшено майже до 0%.

Ще одним аспектом результатів цієї інновації є час, затрачений співробітником торговельного залу, на викладку товару на полицю. Попередній показник дорівнював 170–220 одиниць товару за годину одним співробітником. Розбіжність пояснюється різними розмірами та вагою товарів, а також часом затраченим на аналіз пустих місць на полицях. Після запуску системи Shelf Optimizer час, який було витрачено на пошук проблемних місць скоротиться і персонал почне працювати більш ефективно, що дасть приріст в кількості виставленого товару приблизно на 15–20% або на 30–40 одиниць товару. Перед початком планування основних техніко–економічних та фінансових результатів діяльності підприємства слід проаналізувати економічний ефект від запропонованих змін в організаційній структурі ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”. Оскільки даний проект запроваджується лише на одному ТЦ, то в розрахунках надається інформація щодо даних змін і ефект від змін на даному ТЦ буде врахований в загальній плановій фінансовій звітності підприємства. Детальний опис економічного впливу наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Економічний ефект від запропонованих змін в організаційній структурі підприємства

№	Посада	Кількість працівників	Заробітна плата 1-го працівника, грн	ЄСВ 1-го працівника, грн	Річний ФОП
До впровадження запропонованого заходу					
1	Продавець	97	10900	2398	15478872
Загальний річний ФОП продавців					15478872
Після впровадження запропонованого заходу					
2	Продавець	74	10900	2398	11808624
3	Керівник ІТ відділу	1	15000	3300	219600
4	Заступник керівника ІТ відділу	2	12000	2640	351360
5	Сис. адмін.	2	10900	2398	319152
6	Технік	2	10900	2398	319152
Загальний річний ФОП продавців і нового ІТ відділу					13017888

Розрахуємо загальну економію в організаційній структурі від запропонованого заходу:

$$15478872 - 13017888 = 2460984 \text{ грн.}$$

Отже, після впровадження інновації підприємство отримує економію в розмірі майже 2,5млн. грн. з урахування створення нового відділу і його річним фондом оплати праці.

Наступним етапом планування буде прогнозування фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Їх аналіз представлено в таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Фінансово-економічні показники підприємства в плановому періоду

Показник	2019р	План	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	2	3	4	5

Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	12445559	14157482	1711923	13,76
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	2671	2648	-23,00	-0,86
Фонд оплати праці, тис. грн.	747843	819211	71368	9,54
Річна продуктивність праці, тис. грн./чол.	4659,51	5346,48	686,97	14,74
Середньорічна заробітна плата, тис грн./чол.	279,99	309,37	29,38	10,49
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	8210187	9558349	1348162	16,42
Фондовіддача, грн./грн.	1,52	1,48	-0,04	-2,56
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7124954	8105012	980058	13,76
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	5320605	6052470	731865	13,76
Чистий фінансовий результат	2 206 463	2509969	303505,53	13,76
Рентабельність продажів, %	0,18	0,18	0,00	-
Рентабельність основних засобів, %	1,52	1,48	-0,03	-2,29

На основі отриманих результатів можна зробити наступні висновки:

В плановому році відбувається збільшення чистого доходу від реалізації на 1711923 тис.грн або на 13,76%. Це свідчить про збільшення кількості клієнтів, середнього чека, та ефективності наповнення полиць завдяки запропонованого заходу.

1) В аналізованому році відбувається зменшення фондівіддачі на 0,04, що свідчить про більше зростання вартості основних засобів у порівнянні із зростанням чистого доходу від реалізації.

2) У зв'язку із зростанням кількості реалізованої продукції відбувається зростання собівартості продукції на 980058 тис.грн. або на 13,76%, що пояснюється прямою залежністю між обсягом реалізації та собівартістю в сфері фуд-рїтейлу.

3) Чистий фінансовий результат(прибуток) має стійкий характер до зростання в плановому році і збільшиться на 303505,53 тис.грн., що говорить про ефективність бізнес-процесів підприємства.

4) В той же час рентабельність продажів залишається на тому ж рівні, однак слід зазначити, що наявний рівень рентабельності(0,18) є максимально високим для компанії сфери фуд-рітейлу.

Останнім етапом прогнозу буде аналіз економічної ефективності запропонованого методу покращення конкурентоспроможності підприємства ТОВ "METRO Cash&Carry Україна". Для цього визначимо показники чистого дисконтованого доходу, індексу дохідності та періоду окупності.

Розрахуємо показник чистого дисконтованого доходу (ЧДД):

$$\text{ЧДД} = -K + \sum_{i=1}^n \frac{\Delta\Pi_i}{(1+e)^i}, \quad (3.3)$$

де K – сума капіталовкладень на здійснення заходу, тис. грн;

$\Delta\Pi_i$ – річний приріст прибутку в i -тому періоді, тис. грн;

$1/(1+e)^i$ – коефіцієнт дисконтування;

e – норма дисконту, виражена в десяткового дробу;

n – число періодів знаходження чистого доходу, рік.

Ставку дисконту розрахуємо по формулі Фішера:

$$e = d + i + d \times i, \quad (3.4)$$

де d – ставка по депозитам;

i – прогнозний рівень інфляції на плановий період.

Таким чином, ставка дисконту складе:

$$E = 0,11 + 0,081 + 0,11 \times 0,081 = 0,2$$

Розрахуємо ЧДД для першого та другого заходу:

$$\text{ЧДД} = -5662500 + 250996900 / (1 + 0,2)^1 = 2091641 \text{ тис. грн.}$$

Період окупності (ПО) інвестицій розраховується за наступною

формулою:

$$ПО = \frac{K}{\left[\frac{\Delta\Pi_i}{(1+e)^1} + \frac{\Delta\Pi_i}{(1+e)^2} + \dots + \frac{\Delta\Pi_i}{(1+e)^n} \right] / T}, \quad (3.5)$$

де T – період розрахунку, рік.

$$ПО = -5662500 / 203501583 = 0,3 \text{ роки або приблизно 4 місяці.}$$

Наостанок слід розрахувати індекс доходності (ІД) капіталовкладень:

$$ІД = \frac{\frac{\Delta\Pi_i}{(1+e)^1} + \frac{\Delta\Pi_i}{(1+e)^2} + \dots + \frac{\Delta\Pi_i}{(1+e)^n}}{K}, \quad (3.6)$$

$$ІД = 209164083 / 5662500 = 36,94 \text{ (грн./грн.)}$$

На основі отриманих розрахунків можна зробити висновок, що проект є надійним і його можна реалізувати. Підтвердженням цього є ЧДД > 0, досить короткий період окупності (приблизно 4 місяці) та індекс доходності, значення якого складає майже 37 грн, що говорить про високу ефективність даного нововведення.

3.5. Оцінка ризиків впровадження запропонованих заходів на ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

Впровадження будь якої інновації може бути ускладнене низкою ризиків, які залежать від політичних, економічних та соціальних факторів. Ризик залежить значною мірою від зовнішніх чинників. На підприємство впливають зовнішні суб'єкти підприємництва, державні органи та інші фактори впливу, в тому числі:

1) прямого впливу: постачальники, трудові ресурси, закони та установи державного регулювання, споживачі і конкуренти;

2) непрямого впливу: стан економіки, епідеміологічна ситуація, соціально–культурні зміни.

У період пандемії, незначної політичної нестабільності, реформ економічної сфери країни діяльність підприємств характеризується не лише складністю, а й рухливістю, а іноді і невизначеністю, що безсумнівно позначається на ступені ризику. Тому, для ефективного імплементування інновації в бізнес–процеси компанії слід враховувати всі можливі ризики. Перелік ризиків використання системи автоматизованого відстеження відсутності товарів на полицях Shelf Optimizer на підприємстві ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” приведено нижче”:

- 1) Початок повного локдауну, що вплине на цільову аудиторію компанії– HoReCa–клієнтів;
- 2) значне збільшення кількості хворих на Covid–19;
- 3) недостатня ефективність системи внаслідок зміни ключових бізнес–процесів компанії;
- 4) збільшення рівня інфляції в країні, що призведе до росту ставки дисконтування;
- 5) помилки персоналу при роботі;
- 6) відмова партнерів від своїх обов’язків;
- 7) кібератаки.

Для оцінки ризиків з урахуванням вагомості факторів створюється експертна група, яка складається з висококваліфікованих фахівців.

Склад групи: директор ТЦ; заступник директора по Fresh–категоріям; заступник директора по категоріям Dry, Near–Food, Non–Food; менеджер з регіонального розвитку, регіональний HR менеджер. Група експертів визначають та виставляють бали залежно від вагомості ризиків представлених для аналізу. Виставлені бали по кожному з вище перерахованих ризиків представлені в табл. Г.1 Додатку Г.

Для візуалізації аналізу ризику доцільно намалювати «Розу» та «Спіраль» ризику.

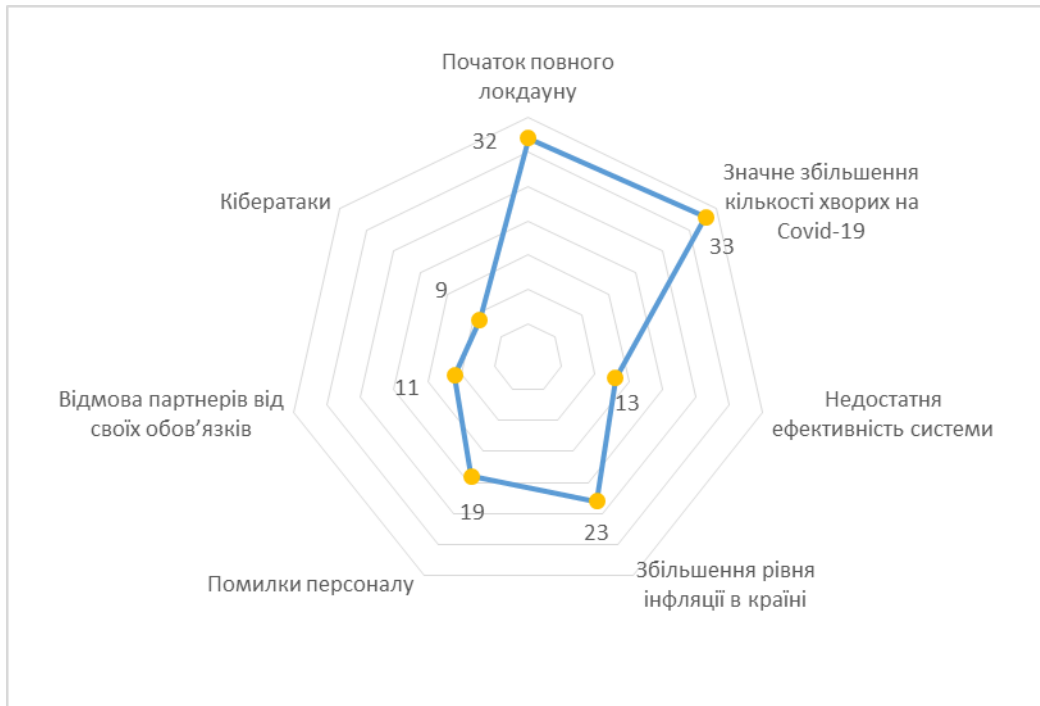


Рис.3.3 Роза ризиків запровадження запропонованого заходу для ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

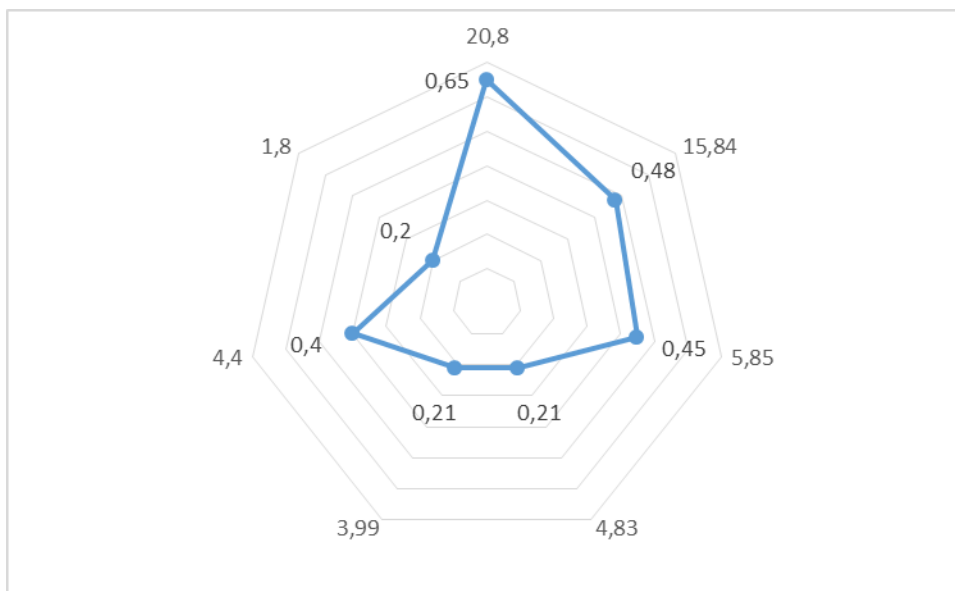


Рис.3.4 Спіраль ризиків запровадження запропонованого заходу для ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

З табл. Г.1 Додатку Г та рис. 3.4 видно, що на думку експертів найбільш значимим ризиком для проекту є ризик збільшення кількості хворих на Covid–

19 , що в свою чергу суттєво знизить ділову активність професійних клієнтів компанії ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”.

Для додаткової оцінки ризиків доцільно використати метод “Карта ризиків”, що дозволить проаналізувати ризики з урахуванням імовірності.

Експертна група встановила поняття небезпеки і одиниці її виміру. Для керівництва ТОВ“METRO Cash&Carry Україна” під нею розуміється втрачений прибуток. Небезпека в діапазоні втрати прибутку до 33% є не критичною, в діапазоні від 33% до 67% – небезпечною, а вище 67% – критичною. Діапазон вірогідності від 0 до 1 ділиться на три групи:

- 1) від 0 до 0,2 – малоімовірно;
- 2) від 0,21 до 0,65 – імовірно;
- 3) більше 0,65 – дуже імовірно.

Оцінка ризику з урахуванням імовірності представлено на таблиці 3. 14

Таблиця 3.14

Оцінка ризику з урахуванням імовірності

Експертна бальна оцінка ризику для проекту									
Ризик	Бали					Сума	Ранг	Вірогідність	Оцінка ризику з урахуванням імовірності
	Директор	Зас.директора Food	Зас. Директора NF	Регіонал. менеджєр	Регіонал. HR				
Початок повного локдауну	6	7	6	6	7	32	2	0,65	20,8
Значне збільшення кількості хворих на Covid-19	7	6	7	7	6	33	1	0,48	15,84
Недостатня ефективність системи	2	4	1	3	3	13	5	0,45	5,85
Збільшення рівня інфляції в країні	5	3	5	5	5	23	3	0,21	4,83
Помилки персоналу	4	5	4	2	4	19	4	0,21	3,99
Відмова партнерів від своїх обов'язків	3	2	3	1	2	11	6	0,4	4,4
Кібератаки	1	1	2	4	1	9	7	0,2	1,8

Графічне зображення карти ризиків представлено на рис 3.3

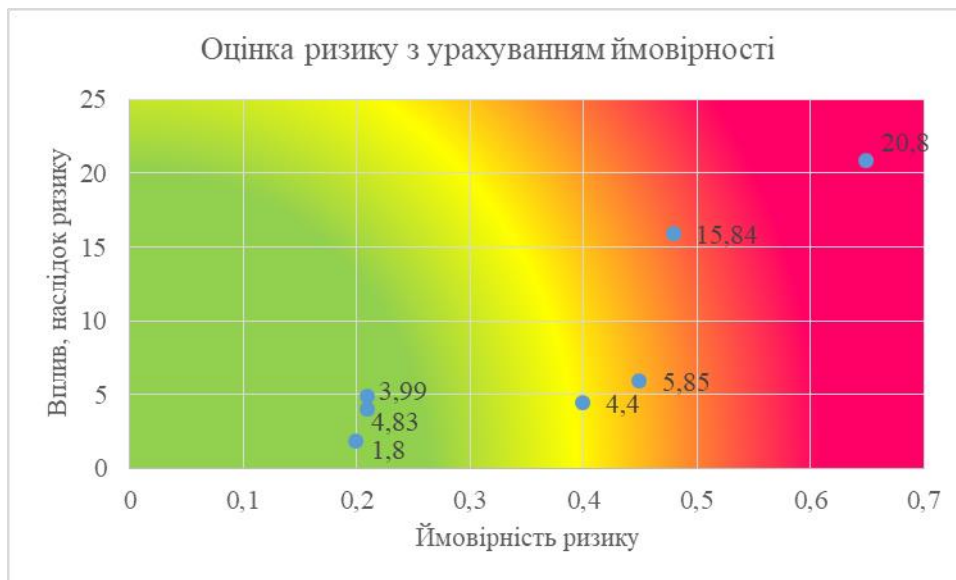


Рис. 3.5 Графічне зображення карти ризиків

На основі отриманих результатів можна зробити наступний висновок. Вірогідність того, що почнеться новий локдаун є найбільш імовірним, це пояснюється нестабільним положенням кількості хворих на Covid-19, складним положенням справ у професійних клієнтів, змінами в законодавстві. Водночас в категорії середньої імовірності розташовані такі категорії як: недостатня ефективність системи, помилки персоналу; відмова партнерів від своїх зобов'язань перед підприємством ТОВ "METRO Cash&Carry Україна".

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було проведено проектування та економічне обґрунтування заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”.

В плановому періоді динаміка зміни обсягів чистого доходу підприємства буде позитивною, при збільшенні частки ринку компанії. Така тенденція також пояснюється тим, що ринок фуд-рітейлу України, також зростає щороку.

Внаслідок проведеного аналізу поточного стану конкурентоспроможності підприємства було встановлено, що компанії слід покращити конкурентоспроможність товару шляхом збільшення показника “Shelf availability”. Для вирішення цього завдання було запропоновано імплементувати в діяльність компанії систему автоматизованого контролю за наявністю товарів на полицях “Shelf Optimizer”. Дане нововведення дозволить компанії збільшити рівень викладки товару на полиці до 99%, що є одним із найкращих показників в галузі по країні. Внаслідок цього втрати пов’язані з відсутністю товарів буде мінімізовано. Додатковим ефектом інновації буде підтримка іміджу компанії як лідера, котрий в такій низько-автоматизованій галузі як фуд-рітейл, робить hi-tech нововведення.

Проведено аналіз впливу запропонованих заходів на техніко-економічні та фінансові результати діяльності підприємства ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”.

Також, встановлено, що запропоновані інновації є економічно-ефективними: ЧДД складає 2091641 тис.грн, період окупності дорівнює приблизно 4місяці та індекс доходності знаходиться на рівні 36,94грн/грн.

Після проведеного аналізу ризиків встановлено, що найбільш ймовірним є ризик збільшення кількості хворих на Covid-19, що в свою чергу негативно вплине на операційну діяльність професійних клієнтів компанії і як наслідок на ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні аспекти підтримки конкурентоспроможності підприємства. Узагальнено різні підходи поняття «конкурентоспроможність підприємства» як сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що надають підприємству привілеї в порівнянні з виробниками–конкурентами, що існують на ринку.

Проаналізовано методи, що дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності підприємств. В основі майже всіх методів лежить порівняльна оцінка показників діяльності аналізованого підприємства з показниками головних конкурентів на ринку. Основними методами оцінки є квадрат потенціалу, метод балів, метод рангів, модель п'яти сил М. Портера, метод «Мак–Кінзі», SWOT–аналіз, метод експертних думок тощо. З метою визначення умов доцільності вибору того чи іншого методу оцінки конкурентоспроможності для підприємств сфери фуд–рїтейлу проаналізовано особливості цих методів з урахуванням специфіки галузі.

Проведений аналіз інструментів покращення позицій компанії порівняно з конкурентами дозволив зробити висновок, що компаніям сфери фуд–рїтейлу необхідно враховувати особливості, що існують на ринку, а також специфіку самого підприємства для формування конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності.

У другому розділі здійснено аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «METRO Cash&Carry Україна»

Встановлено, що на підприємстві відбувається збільшення обсягу реалізованої продукції, що свідчить про покращення діяльності у порівнянні з попереднім періодом. Збільшення фондівіддачі і коефіцієнту оборотності, та зменшення фондомісткості і коефіцієнту завантаження свідчать про те, що в звітному періоді основні засоби та оборотні кошти використовувались більш ефективно ніж у попередньому періоді. Це підтверджує збільшення показників

рентабельності основних засобів та оборотних коштів. Також на ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” спостерігається покращення показників ефективності використання фонду оплати праці.

Серед негативних сторін діяльності слід виділити, що в звітному періоді в порівнянні з попереднім періодом відбувається зменшення валового прибутку на 79090 тис. грн. Фінансовим результатом від операційної діяльності є прибуток, в звітному періоді величина прибутку від операційної діяльності зменшилась на 429265 тис. грн. у порівнянні з попереднім періодом. На такий результат вплинуло зростання собівартості товарів та інших операційних витрат. Таким чином, можна зробити висновок, що фінансово–економічний стан на підприємстві покращується, однак необхідно проводити додаткові заходи, які дозволять збільшити величину прибутку.

Проведено аналіз чинників прямого та побічного впливу на підприємство, на основі якого, можна стверджувати, що зовнішнє середовище негативно впливає на ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”. Однак, існує середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції та низький рівень загрози входу на ринок нових гравців, тому підприємству необхідно приймати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності. Також існує середній рівень ринкової влади споживачів та постачальників.

Проаналізовано внутрішнє середовище ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” і встановлено які сильні і слабкі сторони має компанія. На основі сильних сторін та можливостей підприємство може позбутися слабких сторін та уникнути загроз. На основі побудови SWOT–аналізу та PESTLE з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників було сформовано основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- 1) поглиблення використання ВТМ;
- 2) розширення комунікацій з клієнтом, перехід до омніканальності;
- 3) розширення сфери доставки;
- 4) підвищити ефективності операційної діяльності за рахунок змін в основних бізнес процесах

5) оновлення обладнання, як чинника, що впливає на економічні та соціальні показники діяльності компанії.

У третьому розділі проведено розробку та обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ “METRO Cash&Carry Україна” Для вирішення цього завдання було запропоновано імплементувати в діяльність компанії систему автоматизованого контролю за наявністю товарів на полицях “Shelf Optimizer”. Дане нововведення дозволить компанії збільшити рівень викладки товару на полиці до 99%, що є одним із найкращих показників в галузі по країні. Внаслідок цього втрати пов’язані з відсутністю товарів буде мінімізовано. Додатковим ефектом інновації буде підтримка іміджу компанії як лідера, котрий в такій низько-автоматизованій галузі як фуд-рїтейл, робить hi-tech нововведення.

Проведено аналіз впливу запропонованих заходів на техніко-економічні та фінансові результати діяльності підприємства ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”. На основі отриманих результатів можна свідчити про ефективність запропонованих заходів для покращення діяльності підприємства в сфері фуд-рїтейлу України.

Також, встановлено, що запропоновані інновації є економічно-ефективними: ЧДД складає 2091641 тис.грн, період окупності дорівнює приблизно 4місяці та індекс доходності знаходиться на рівні 36,94грн/грн.

Внаслідок проведеного аналізу ризиків встановлено, що найбільш ймовірним є ризик збільшення кількості хворих на Covid-19, що в свою чергу негативно вплине на операційну діяльність професійних клієнтів компанії і як наслідок на ТОВ “METRO Cash&Carry Україна”

Слід відзначити, що завдяки запропонованим заходам головна мета підвищення конкурентоспроможності підприємства була досягнута.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Афанасьєв М.В., Економіка підприємства / М. В. Афанасьєв, О.Б.Плоха: Підручник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 664 с.
- 2) Афанасьєв М.В., Планування і контроль на підприємстві / М.В. Афанасьєв, Г.О. Селезнєва: Навчальний посібник. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2012. – 448 с.
- 3) Балабанова Л.В., Управління конкурентоспроможністю підприємств. / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова – К.: Професіонал, 2017. – 256 с.
- 4) Бандурка О.М. та ін. Фінансова діяльність підприємства. О.М.Бандурка, М.Я. Коробов . – К.: “ЛИБІДЬ”. 2018. – 345 с.
- 5) Березін О.В. Економіка підприємства: навч. посібник / О.В. Березін, Л.М. Березіна, Н.В. Бутенко. – К.: Знання, 2018. – 390 с
- 6) Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація. Монографія. / А.Е.Воронкова - Луганськ: ВУНУ ім. Даля, 2013. – 315 с.
- 7) Гриньова В.М. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки / В.Н. Гриньова / Праці Одеського національного політехнічного університету, 2017 вип.3. – 473 с.
- 8) Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Учебное пособие. / Ф. Котлер, К. Келлер – К. : Центр учебной литературы, 2016. – 816 с.
- 9) Кульпінов В. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства/ В. Кульпінов / Промисловість. – 2018. – 567 с.
- 10) Макогон Ю.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств / Ю. В. Макогон, Ю. А. Гохберг, О. Б. Чернега, – Донецьк: ДонНУ, 2015. – 278 с.
- 11) Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни / Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко; М-во освіти і науки України, Київський нац. екон. ун-т. – К.: КНЕУ, 2018. – 269 с.

12) Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентноспроможність
Актуальні проблеми економіки. - 2015. - №1. - С. 50-53

13) Радева М. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі
розрахунку критерію ринкових можливостей підприємства / М. Радева /
Держава і регіони. – 2016. – №2. С. 215–220.

14) Сіваченко І.Ю. Управління конкурентноспроможністю підприємства.
/ І. Ю. Сіваченко, Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України). – 2-е вид.
– К. ЦУЛ – 2018. – 456 с.

15) Чулак О. В. Стратегічне управління інноваціями у формуванні
конкурентних переваг підприємств на фармацевтичному ринку: автореф. дис.
канд. економ. наук: 08.00.04/ Харків, Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця – Х., 2014 – 23 с.

16) Чэндлер А. Стратегия и структура. – М.: Мир, 1988. – 464 с.

17) Шнипко О.С. Національна конкурентоспроможність: сутність,
проблеми, механізми реалізації/ О.С. Шнипко. – К.: Наук.думка, 2003. – 334 с.

18) Шульга М.О. Управління конкурентоспроможним потенціалом
підприємств харчової промисловості: автореф. дис. канд. економ. наук: спец.
08.00.04/ Херсон, Херсонський національний технічний університет
Міністерства освіти і науки України – К., 2015 – 24 с.

19) Шульга М.О. Управління конкурентоспроможним потенціалом
підприємств харчової промисловості: автореф. дис. канд. економ. наук: спец.
08.00.04/ Херсон, Херсонський національний технічний університет
Міністерства освіти і науки України – К., 2015 – 24 с.

20) Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.
метод. посібник для самоств. вивч. дисц. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І.
Олексюк – К.: КНЕУ, 2018. – 261 с.

21) Яценко О. М. Об'єктивні чинники та еволюційні зміни у теорії
конкурентних переваг. Економіка АПК. 2016. № 8. С. 124–127.

22) Aiginger, K. (2006) 'Competitiveness: from a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities', *Journal of Industry, Competition and Trade*, Vol. 6, No. 2, pp.161–177.

23) Arend, R.J. (2003) 'Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage', *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 3, pp.279–284.

24) Brady, D., Beckfield, J. and Seeleib-Kaiser, M. (2005) 'Economic globalization and the welfare state in affluent democracies, 1975-2001', *American Sociological Review*, Vol. 70, No. 6, pp.921–948.

25) Chikán, A. (2008) 'National and firm competitiveness: a general research model', *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 18, Nos. 1/2, pp.20–28.

26) Dickerson, K.G. (1999) *Textiles and Apparel in the Global Economy*, 3rd ed., Merrill/ Prentice-Hall, NJ. Elo, S. and Kyngas, H. (2007) 'The qualitative content analysis process', *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62, No. 1, pp.107–115

27) Frey, B. and Stutzer, A. (2002) 'What can economists learn from happiness research?', *Journal of Economic Literature*, Vol. 40, No. 2, pp.402–435.

28) Gardiner, B., Martin, R. and Tyler, P. (2004) 'Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions', in Martin, R. et al. (Eds.): *Regional Competitiveness*, pp.55–77, Routledge, London. Gilpin, R. (2001)

29) Hunt, S. (2002) *Foundations of Marketing Theory*, Sharpe, Armonk. Jones, C.I. (1998) *Introduction to Economic Growth*, W.W. Norton & Company, Inc., New York. Ketels, C.H.M. (2006) 'Michael Porter's competitiveness framework – recent learnings and new research priorities', *Journal of Industry, Competition and Trade*, Vol. 6, No. 2, pp.115–136.

30) Kohler, W. (2006) 'The 'Lisbon goal' of the EU: rhetoric or substance?', *Journal of Industry, Competition and Trade*, Vol. 6, No. 2, pp.85–113

31) Krugman, P. (1994) 'Competitiveness: a dangerous obsession', *Foreign Affairs*, Vol. 73, No. 2, pp.28–44.

32) Porter, M. E. (1998), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Business, pp. 33-50. Porter, M. E. (1990), *The competitive advantage of nations*, MacMillan, New York, NY.

33) Porter, M. E. (2004), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York, NY.

34) Santos, M. and Correia, A. (2016), "Competitive Intelligence as a Source of Competitive Advantage: an Exploratory Study of the Portuguese Biotechnology Industry," ECKM 11th European Conference on Knowledge Management, 2-3 September, Famalicao, Portugal.

35) Shakespeare, W. (1997), *The Complete Works*, Random House, Inc., New York, NY. 56. Sinkula, J.M. (1994), "Market information processing and organizational learning", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 35-45.

36) Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995), "Marketing orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 3, pp. 63-74.

37) Smith, J. and Kossou, L. (2018), "The emergence and uniqueness of competitive intelligence in France", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 4 No. 3, pp. 63-85.

38) Stonehouse, G. and Snowdon, B. (2017) 'Competitive advantage revisited: Michale Porter on strategy and competitiveness', *Journal of Management Inquiry*, Vol. 16, No. 3, pp.256–273.

39) Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP) (2003). [Http://www.scip.org/](http://www.scip.org/).

40) Subramanian, R. and IsHak, S.T. (1998), "Competitor analysis practices of US companies: An empirical investigation," *Management International Review*, 38(1), pp. 7–23.

41) Subramanian, R. and Kumar, K. (1994), "The scanning of task environments in hospitals: An empirical study," *Journal of Applied Business Research*, 10(4), pp. 104–115

42) Subramanian, R., Fernandes, N. and Harper, E. (1993), “Environmental scanning in US companies: Their nature and their relationship to performance,” *Management International Review*, 33(3), pp. 271–286.

43) Tanev, S. and Bailetti, T. (2008), “Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms,” *European Journal of Marketing*, 42(7/8), pp. 786–803

44) Teo, T.S.H. and Choo, W.Y. (2001), “Assessing the impact of using the internet for competitive intelligence,” *Information & Management*, 39(1), pp. 67–83.

45) Saayman, A., Muller, M-L., and Calof, J. (2002), “Competitive intelligence practices: A South African study,” *South African Journal Business Management*, 33(3).

46) Weiss, A. & Naylor, E. (2010), “Competitive Intelligence: How Independent Information Professionals”, *American Society for Information Science and Technology* 37(1), pp 30–34.

47) Wernerfelt, B. (1984), “A resource-based view of the firm,” *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.

48) West, C. (1999), “Competitive Intelligence in Europe,” *Business Information Review*, 16(3), Sage, pp. 16:149.

49) Zhang, Y. and Wildemuth, B.M. (2009), Qualitative analysis of content. In BM Wildemuth (Ed), *Applications of social research methods to questions in information and library science*, Westport, CT: Libraries Unlimited, pp. 319

50) Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436–IV. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

51) Офіційний сайт компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» – Режим доступу: <https://www.metro.ua>

52) Офіційний сайт компанії «Ашан Україна». Режим доступу: <https://auchan.ua/ua/auchan-ukraine>.

53) Офіційний сайт групи компаній Fozzy Group. – Режим доступу: <http://www.fozzy.ua>.

54) «Загальні вимоги до фінансової звітності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buhgalter911.com/Res/NPSBO/NPSBO1.aspx>

55) Державна служба статистики України. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>