

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ
ВЛАСНІСТЮ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.125.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 213-ЕП-322
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Ольга КИРИЧЕНКО
(підпис)

Керівник: професор, д-р екон. наук
Володимир ДИКАНЬ

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена КІРДІНА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кириченко Ользі Олегівні

1 Тема «Формування стратегії управління інтелектуальною власністю для підприємств роздрібної торгівлі»

керівник Дикань Володимир Леонідович, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 24/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) підприємства за 2018-2022 рр.

Звіт про фінансові результати (форма № 2) підприємства за 2018-2022 рр.

Звіт з праці підприємства за 2018-2022 рр.

Звіт про наявність та рух основних засобів підприємства за 2018-2022 рр.

Звіт про рух грошових коштів підприємства за 2018-2022 рр.

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників підприємства за 2018-2022 рр.

Науково-методична література

Періодичні видання

Статистична інформація

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі у сучасних умовах

2 Аналіз сучасних тенденцій розвитку та господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі

3 Розроблення стратегії управління інтелектуальною власністю для підприємств роздрібної торгівлі

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, об'єкт та предмет дослідження
2 Види стратегій розвитку підприємства
3 Показники стратегій розвитку торговельного підприємства
4 Модель стратегії розвитку торговельного підприємства
5 Алгоритм формування стратегії розвитку роздрібної торгової мережі
6 Топ-сфери, у яких було відкрито нові ФОПи під час повномасштабного вторгнення
7 Частка торгівлі у валовому внутрішньому продукту (у фактичних цінах) за період 2018 – 2022 рр.
8 Гуртовий та роздрібний товарооборот у розрізі продовольчих та непродовольчих товарів
9 Динаміка ринку інтернет-торгівлі та її частини у роздрібній торгівлі
10 Динаміка обсягу реалізації продукції підприємством
11-12 Аналіз стану основних засобів підприємства
13-14 Показники ефективності використання трудових ресурсів
15 Фінансові результати діяльності підприємства
16 Ієрархія стратегій підприємницьких структур роздрібної торгівлі
17 Концептуально-орієнтований підхід до розробки стратегії формування інтелектуальної власності підприємств роздрібної торгівлі
18 Структура інтелектуального капіталу
19 Прибуток, який отримає торгове підприємство у результаті реалізації стратегії управління інтелектуальною власністю підприємства
20 Результати стратегії управління інтелектуальною власністю підприємства торгівлі

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі у сучасних умовах	16.10.2023	викон.
2 Аналіз сучасних тенденцій розвитку та господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі	01.11.2023	викон.
3 Розроблення стратегії управління інтелектуальною власністю для підприємств роздрібної торгівлі	14.11.2023	викон.
Висновки	08.12.2023	викон.
Графічна частина	27.12.2023	викон.

Студент _____ Ольга КИРИЧЕНКО

Керівник _____ Володимир ДИКАНЬ

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі у сучасних умовах	11
1.1 Сутнісні аспекти стратегії розвитку вітчизняної економіки	11
1.2 Стратегія розвитку торгових підприємств	19
1.3 Алгоритм формування стратегії розвитку роздрібно-торгівельної мережі	27
Висновки до розділу 1	34
2 Аналіз сучасних тенденцій розвитку та господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі	36
2.1 Сучасний стан і перспективи розвитку підприємств торгівлі в Україні	36
2.2 Аналіз обсягів реалізації продукції підприємством	44
2.3 Аналіз стану основних засобів підприємства	46
2.4 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства	54
2.5 Аналіз витрат діяльності підприємства	59
2.6 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	63
Висновки до розділу 2	66
3 Розроблення стратегії управління інтелектуальною власністю для підприємств роздрібної торгівлі	69
3.1 Інтелектуальна власність підприємства як фактор створення конкурентних переваг	69
3.2 Концептуально-орієнтований підхід до розробки стратегії формування інтелектуальної власності підприємств роздрібної торгівлі	80

					МРЕ. 125.02.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Формування стратегії управління інтелектуальною власністю для підприємств роздрібно-торгівлі	Літ.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Кириченко					4	109
Перевір.		Дикань						
Рецензент								
Н. Контр.		Назаренко		04.01.24				
Затверд.		Дикань				УкрДУЗТ		4

3.3 Обґрунтування доцільності застосування стратегії управління інтелектуальною власністю підприємств роздрібної торгівлі	84
Висновки до розділу 3	93
Висновки	95
Список використаних джерел	100

					МРЕ. 125.02.06 ПЗ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		5

Вступ

Актуальність теми. Швидкий розвиток ринкових відносин, зміни в інституціональній структурі економіки України створили нове середовище для здійснення комерційних зусиль сучасних підприємств, які діють як у виробничій, так і у невиробничій сферах.

Основними напрямками покращання комерційної діяльності торгових підприємств є формування повного комплексу основних і додаткових послуг; формування нових умов співпраці.

Ефективна комерційна діяльність виробників товарів пов'язана з усім комплексом процесів господарської діяльності (від закупівлі і зберігання сировини, наявної технології, правильно налагодженої системи збуту), оскільки виготовлення продукції із якісної сировини за сучасною технологією дає можливість формувати конкурентні переваги. Формування грошового потоку від реалізації продукції залежить від комунікаційної політики підприємства, вчасності поставок товарів та налагодженої співпраці з гуртовими і роздрібними підприємствами. Для формування ефективної політики ведення комерційної діяльності важливо застосовувати сучасні методи стратегічного управління. Визначення дієвої стратегії поводження на ринку, ведення переговорів з партнерами і посередниками уможливить формування взаємовигідних умов співпраці, що відображені у господарських договорах, збільшення надходжень від реалізації шляхом задоволення потреб споживачів у товарах та послугах.

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем нестабільності та динамічності зовнішнього середовища, перед кожним підприємством роздрібної торгівлі гостро постає проблема утримання конкурентної позиції та ефективного функціонування на ринку. У цих умовах основний акцент зміщується від забезпечення поточних результатів діяльності у бік до досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства, що зумовлює необхідність розробки стратегії формування інтелектуальної власності у

підприємницьких структури роздрібно́ї торгівлі, яка відповідає викликам сучасного економічного розвитку, загальносвітовим та національним тенденціям становлення нової економіки.

Зауважимо, що інтелектуальна власність є найважливішою складовою «економіки знань» та відіграє значну роль у розвитку людського капіталу, прискорення зростання та підвищення глобальної конкурентоспроможності національних економік, створення високотехнологічних виробництв, розвитку інвестиційної та експортної діяльності.

На сучасному етапі основними світовими тенденціями, що впливають на розвиток системи інтелектуальної власності, є:

- розширення застосування інструментів інтелектуальної власності для стимулювання інновацій, соціально-економічного та культурного розвитку, реалізації глобальної політики у розвитку та поширенні високих технологій, розвитку міжнародної торгівлі;
- ролі міжнародного регулювання у процесі гармонізації регіональних та національних законодавств у сфері охорони та захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності;
- зростаючий глобальний попит на правову охорону та захист інтелектуальної власності; механізми трансферу технологій;
- нарощування за підтримки Всесвітньої організації інтелектуальної власності потенціалу найменш розвинених країн за допомогою реалізації національних стратегій у галузі інтелектуальної власності;
- збільшення частки інтелектуальної власності як нематеріального активу у загальній вартості активів організацій;
- активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у галузі економіки та сфери життєдіяльності суспільства, у тому числі в системі охорони, захисту та управління інтелектуальною власністю;
- правової грамотності, поширення нових знань та інформації у сфері інтелектуальної власності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота

виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретико-методологічних та практичних рекомендацій щодо розроблення та впровадження стратегії управління інтелектуальною власністю для підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань**:

- дослідження сутнісних аспектів стратегії розвитку вітчизняної економіки;
- визначення передумов та ключових факторів формування стратегії розвитку торговельного підприємства;
- формування алгоритму стратегічного планування розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі;
- проведення комплексного аналізу сучасних тенденцій розвитку та господарської діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі;
- формування концептуальних положень розроблення стратегії управління інтелектуальною власністю для підприємств роздрібно́ї торгівлі;
- оцінювання ефективності застосування стратегії управління інтелектуальною власністю підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління інтелектуальною власністю підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи, методичні та прикладні положення розроблення стратегії управління інтелектуальною власністю підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Інформаційною основою роботи є законодавчі та нормативні акти України щодо управління інтелектуальною власністю підприємств, в тому числі сфери торгівлі, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічні дослідження з питань формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності торгових підприємств,

ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1-100] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для проведення дослідження застосовані спеціальні методи: аналіз і графічний метод використано для ідентифікації та відображення тенденцій розвитку торгових підприємств; систематизація - для систематизації підходів до визначення сутності стратегії розвитку, систематизації факторів впливу на розвиток підприємств роздрібної торгівлі; абстрагування і логічного аналізу – для розроблення концептуальних положень і стратегії управління інтелектуальною власністю для підприємств роздрібної торгівлі; розрахунково-аналітичний – для обґрунтування доцільності застосування стратегії управління інтелектуальною власністю підприємств роздрібної торгівлі.

Наукова новизна полягає у розробленні концептуальних положень та стратегії управління інтелектуальною власністю для підприємств роздрібної торгівлі.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження стратегії управління інтелектуальною власністю підприємств роздрібної торгівлі.

Результатами роботи автора є розробленні стратегії управління інтелектуальною власністю підприємств роздрібної торгівлі і обґрунтуванні доцільності її впровадження в сучасних умовах господарювання.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 15 сторінок (у співавторстві)..

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на XIX міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та

корпоративна логістика» Українського державного університету залізничного транспорту (1-2 червня 2023 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито теоретичні положення, пов'язані з формуванням стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі. Особливу увагу приділено процесам розвитку та розширення мереж – те, за рахунок чого і забезпечується вплив ефекту масштабу, що призводить до збільшення рентабельності продажів та бізнесу. Також сформовано алгоритм стратегічного планування розвитку підприємств даного сектора, а також описані його етапи.

У другому розділі проведено аналіз сучасних тенденцій розвитку та господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Висвітлено основні тенденції та пріоритетні напрями розвитку торговельної сфери.

У третьому розділі обґрунтовано, що інтелектуальна власність є одним із основних чинників створення конкурентних переваг підприємства сфери торгівлі. Запропоновано концептуально-орієнтований підхід до розробки стратегії формування інтелектуальної власності підприємств роздрібної торгівлі. Розроблено стратегію управління інтелектуальною власністю підприємства роздрібної торгівлі як основи ефективного функціонування підприємства на ринку.

1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі у сучасних умовах

1.1 Сутнісні аспекти стратегії розвитку вітчизняної економіки

Постійна динамічність глобального економічного простору, криза в світовій економічній системі призвели до загострення структурних проблем у національних економіках багатьох країн, показавши вразливість експортно-сировинної моделі розвитку, до якої належить і наша держава.

Однак, кризу варто розглядати не лише як випробування національної економіки, але і як можливість до розвитку та підвищення конкурентоспроможності, у тому числі шляхом проведення ефективної промислової політики. Зокрема, визначенням ключових стратегічних пріоритетів розвитку економіки, які необхідні для формування національного економічного середовища, реалізації його потенціалу та створення нових конкурентоспроможних виробництв [60].

Успішна реалізація стратегії ефективного розвитку потребує особливого набору інструментів державного регулювання, які повинні враховувати спрямованість економічного розвитку, наявний потенціал, людський фактор, рівень науково-технічного розвитку тощо

Розроблення стратегії розвитку вітчизняної економіки полягає у знаходженні чіткого формулювання того, як суб'єкти господарювання зможуть реалізувати наявний потенціал, будуть здатними вести конкурентну боротьбу, якими мають бути цілі та які засоби й дії потрібні для їх досягнення.

Перспективами розвитку промислового комплексу має стати формування інтелектуального капіталу, що констатує необхідність домінування економіки знань у процесі виробництва. Адже «розуміння» виробництва та постійне «навчання» дозволяє виробникам долати виклики зовнішнього середовища, адаптуватися до них, створювати власний потенціал та ефективно управляти ним.

Ключовою ланкою економіки знань є людина та рівень її знань, а також сам процес пізнання. Економічна система стає все менше матеріальною, тобто система ринкових відносин переходить на новий рівень, де ключову роль відіграють креативні механізми пізнання. Основний стратегічний курс спрямовується на формування високого рівня освіти, кваліфікації та етики людських ресурсів, створення умов для надання значній кількості працівників можливості для розширення рівня знань, постійного підвищення кваліфікації та професійної майстерності, самовираження, а також формування та розвиток різноманітних програм мотивації й організаційної культури.

Ефективність економіки знань проявляється в інтенсивному формуванні нового технологічного ядра сучасної економічної системи за рахунок розвитку цифрових технологій, розширення освітніх та наукових технік та технологій, розвинення доступності нових технологій, усунення меж між фундаментальними та прикладними дослідженнями.

До головних етапів реалізації поставлених завдань відносяться формування та розвиток ринку інтелектуальної власності. Майже всі країни, в яких наявний високий рівень інноваційної активності, мають такий ринок, що забезпечує значний рівень захисту прав власності та гарантії збереження авторства на інтелектуальну працю. Це призводить до формування нематеріальних активів підприємницьких структур, забезпечує отримання ними прибутку при комерціалізації інновацій, ноу-хау та розробок [27].

Для нашої країни розроблення та реалізація ринку інтелектуальної власної є одним із першочергових завдань при формуванні національної стратегії економічного розвитку. Адже держава потребує збільшення рівня інвестицій у головні інноваційні розробки, реалізація яких дозволить економіці країни вийти з кризи. Основні завдання, котрі потрібно вирішити, це сприяти розвитку інфраструктури даного ринку, забезпечити зростання рівня ефективності державного управління інноваційно-інвестиційною сферою, детінізацію, удосконалення й модернізацію електронних майданчиків, формування попиту та укладання угод з купівлі та продажу об'єктів, максимальне послаблення

податково-митного тиску операцій з реєстрації прав і т.д. [30].

В країні ще наявний інтелектуально-кадровий потенціал, якого буде достатньо для активізації інвестиційно-інноваційної діяльності. Але його реалізація дуже незадовільна, немає чіткого бачення перспективних напрямів зростання ресурсу інноваційного розвитку економічної системи країни. З метою зміни наявного положення варто сформувати та розвивати осередки компетенцій шляхом організації національних дослідницьких центрів, виводити на світовий рівень провідні університети та науково-дослідні організації з метою реалізації їхньої конкурентоспроможності. Одним з перспективних напрямів розвитку у сфері освіти має бути реструктуризація сегмента вищої школи з орієнтацією на розвиток сектору досліджень і розробок в університетах, збільшення відсотка співпраці ЗВО з ключовими підприємствами виробничого сектору економіки та науковими організаціями, значне поглиблення міжнародної інтеграції вітчизняних освітніх та наукових структур як у частині навчальних програм, так і в сфері досліджень та розробок, посилення академічної мобільності та розвиток мережевої організації освітніх і дослідницьких програм. Реалізація зазначених заходів дозволить відновити позиції освітнього та науково-дослідного секторів, сприятиме зростанню кількості практик співробітництва наукового та прикладного сектору, у тому числі з представниками підприємницьких структур при участі та фінансово-інвестиційній підтримці від фінансових організацій.

Варто відзначити, що на даний час розвиток української економіки та промисловості знаходиться в стадії стагнації, в тому числі й через воєнні дії на території держави. Економіка нашої країни перебуває на межі руйнації та занепаду, зовнішні боргові зобов'язання зростають, рівень соціального забезпечення знижується, відбувається втрата промислового потенціалу та дуже гостро - відсутність інвестиційних ресурсів. Замість розвитку середнього та малого бізнесу, налагодження виробничих ланцюгів постачання, запровадження передових світових технологій, залучення вітчизняних та іноземних інвестицій в економічній системі нашої країни спостерігається зовсім інша ситуація, яку погіршує військова агресія [37].

Для завоювання конкурентних позицій на ринку вітчизняні підприємства повинні вийти на якісно новий рівень інноваційного розвитку за рахунок запозичення та доопрацювання «під себе» сучасних технологій. Це потребує значних фінансових витрат, що більшість вітчизняних підприємств не може собі дозволити. Тож держава має допомагати із купівлею ліцензій, забезпечувати запровадження інновацій серед підприємств всіх галузей, формувати відповідні інститути розвитку, а саме венчурні фонди, технопарки, інноваційно-технологічні центри, центри трансферу технологій і т.д. Також, необхідно створювати умови для залучення іноземних інвестицій [11].

Сучасний розвиток світової економіки показує розбіжності, які наявні між фінансовою сферою та реальним сектором. Це проявляється у перевантаженні фінансових ринків, що веде до банкрутства значної кількості світових банків, необхідності держав брати позики у приватних установах, інфляції, дефіциті бюджетів, дефолтах та кризах, зміні міжнародної орієнтації бізнесу, збільшенні ролі ринків, які розвиваються, утворенні сировинних та енергетичних криз, енергозалежності, політичній нестабільності в певних регіонах, виникненні диспропорцій у соціальному забезпеченні тощо.

Варто відзначити, що залучення інвесторів, які готові вкласти кошти в розвиток національного виробництва є досить тривалим та важким процесом. А чинне фінансово-економічне становище більшості вітчизняних підприємств характеризується низьким рівнем платоспроможності та високим рівнем збитковості. Їхній інвестиційний рейтинг створює неподоланні перешкоди для залучення інвестиційних ресурсів і формування фінансового підґрунтя для об'єктів розвитку конкурентоспроможності.

Основними джерелами формування інвестиційних ресурсів в Україні є:

- власний капітал суб'єктів господарювання;
- позики та кредити;
- фінанси іноземних інвесторів;
- фінанси місцевих бюджетів;
- державне фінансування.

- та інші кошти.

На жаль, фінансування вітчизняних виробників в нашій країні здійснюється досить слабо, а, як показує світовий досвід, ефективним напрямом розвитку національної економіки є застосування механізму державно-приватного партнерства, який досить широко застосовується провідними світовими країнами-лідерами в економічній системі [56].

Ключовим стратегічним пріоритетом державної політики має бути відновлення фінансово-ресурсного потенціалу суб'єктів ринку фінансових послуг, в тому числі інвесторів. Країна повинна зосередитися на організації такого середовища, в якому зможуть вільно функціонувати суб'єкти ринку фінансових послуг. Це дозволить сформувати потужний інвестиційний ресурс, необхідний для формування інноваційного потенціалу вітчизняного економічного середовища та можливостей для його ефективного застосування. Тобто необхідно створити умови для пришвидшення розвитку фінансових інститутів та забезпечення їхнього стабільного функціонування. Також потрібно спрямувати зусилля на ліквідацію проявів монополізму та надати можливості здійснювати інвестиційну діяльність в умовах вільної конкуренції, збільшити рівень захищеність прав учасників колективного інвестування, ввести світові стандарти щодо корпоративного управління та поширення інформації, забезпечити повноцінний нагляд і контроль за дотриманням господарського законодавства з колективного інвестування, поступово інтегрувати елементи вітчизняного небанківського інституційного інвестування у європейський та світовий сегменти [12].

Таким чином, робота державних органів повинна бути спрямована на забезпечення ефективнішого, порівняно з наявним, функціонування системи інституційних інвесторів у економічній системі країни. На вагому підтримку заслуговує створення сприятливого інвестиційного середовища з високим рівнем захищеності інвестицій та права власності. Зокрема, одним із напрямів сучасного розвитку інвестиційної інфраструктури в нашій країні є активне формування інститутів спільного фінансування, діяльність котрих спрямовується на забезпечення консолідації незначних індивідуальних фінансових ресурсів

інвесторів у великі суми активів для проведення інвестування великих комерційних проєктів, муніципальних програм, регіональних проєктів соціально-економічного розвитку тощо. Тож, для забезпечення ефективного розвитку вітчизняної економіки в умовах динамічності глобального економічного простору, держава має сформувати якісно новий механізм фінансування конкурентоспроможних галузей, в основу якого має бути покладено джерела формування та інструменти фінансування проєктів і програм розвитку вітчизняних виробників. Особливістю такого механізму має бути розподіл інструментів фінансування за характером впливу на процес розвитку конкурентних переваг підприємств. Це дасть змогу обрати пріоритетні форми співфінансування проєктів їхнього розвитку, а суб'єктами середовища співфінансування проєктів та програм розвитку вітчизняних виробників можуть бути: держава, страхові компанії, фінансово-кредитні установи, приватні інвестори та міжнародні компанії.

Держава в процесі фінансування вітчизняних підприємств може застосовувати інструменти як прямого, а саме державне замовлення на виготовлення певних товарів, тарифно-митну політику щодо імпорту матеріальних ресурсів для потреб виробництва, так і непрямого - державні гранти, дотації, субсидії; ініціативну державну підтримку реалізації програм та проєктів розвитку. Іноземні інвестори також можуть виступати в ролі суб'єктів фінансового забезпечення розвитку вітчизняних підприємств шляхом участі в акціонерному капіталі підприємств, замовлення продукції, створенні спільних виробництв інноваційної продукції.

Тож особливої актуальності на даній стадії має проблема розроблення та обґрунтування напрямів стратегічного розвитку національної економіки та удосконалення її інвестиційно-інноваційного забезпечення, передбачення позитивних результатів і підходів їх здобуття, впливу на процес формування основних показників макроекономічної та соціальної діяльності. При цьому зазначені орієнтири мають бути скоординованими з ключовими пріоритетами модернізації економіки країни, а саме [44]:

- спрямування наслідків економічного розвитку на покращення якості життя громадян і подолання соціальної нерівності та несправедливості;
- формування відкритої конкурентоспроможної економіки;
- активізація курсу на євроінтеграцію;
- боротьба з корупцією;
- створення умов для забезпечення захисту права приватної власності;
- підвищення рівня технологічності для забезпечення випереджального розвитку економіки країни;
- забезпечення відповідного рівня економічної безпеки держави та її ключових складників;
- активація міжнародного співробітництва;
- поліпшення ролі країни в системі міжнародного поділу праці.

Також, побудова комплексу стратегічних пріоритетів державної політики в цілому має забезпечити досягнення певного узагальнюючого комплексного ефекту. Тож, при формуванні стратегії розвитку необхідно врахувати принцип безальтернативності напрямів інноваційного розвитку з метою забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва.

Інноваційна складова та використання сучасних передових технологій є ключовими факторами зростання масштабів виробництва та реалізації товарів на внутрішньому й зовнішньому ринках [46].

Роблячи підсумки викладеного вище, відзначимо, що в основу стратегії розвитку вітчизняної економіки має бути покладена державна політика вдосконалення інвестиційно-інноваційного розвитку національної економіки, що базується на формуванні ефективної функціонуючої незалежної та захищеної системи інвестиційно-інноваційної підтримки вітчизняного виробництва, реалізації потенціалу підприємств, стабільного забезпечення та посилення структурно-функціональних складових економічної стабілізації країни.

Здійснення послідовної державної політики в межах формування стратегії розвитку вітчизняної економіки має реалізуватися наступним чином:

- по-перше, формування базисних засад певних соціально-економічних

зрушень;

- по-друге, розбудова необхідної інфраструктури, нормативно-правового та фінансово-економічного забезпечення;
- по-третє, досягнення необхідних структурно-динамічних та кількісно-якісних змін;
- в-четверте, реалізація комплексних стратегічних цільових орієнтирів.

Також, поступово має відбуватися й здійснення державної політики у сфері формування інвестиційно-інноваційного забезпечення вітчизняного виробництва. В першу чергу потрібно відновити інвестиційно-інноваційний потенціал реального сектору економіки шляхом формування сприятливого інвестиційного середовища. Далі удосконалити економіко-правове та фінансово-ресурсне забезпечення науково-дослідної та інноваційної діяльності. Реалізувати забезпечення високого рівня впровадження інновацій у техніко-технологічні процеси видів економічної діяльності та галузей, за рахунок яких буде підвищуватися рівень конкурентоспроможності національної економіки.

Стратегічною метою початкового етапу здійснення державної політики має стати відродження потенціалу інвестиційно-інноваційної діяльності нашої країни, а саме наявність достатньої кількості діючих і ресурсозабезпечених науково-дослідних структур з потрібною кількістю кадрів, спроможних здійснювати наукову та науково-дослідну роботу, наявність відповідного фінансування наукової та науково-дослідної роботи, залучення потужних внутрішніх та зовнішніх інвесторів, спроможних надавати інвестиції для наукового розвитку існуючих та створення нових виробництв, дієве функціонування ринку інтелектуальної власності, становлення та розвиток ринку фінансових послуг і т.д. [17]

Варто відзначити, що для забезпечення ефективного розвитку нашої країни необхідно паралельно виконувати діяльність за такими стратегічними напрямками:

- формувати потенціал інвестиційного розвитку для модернізації економічної системи;
- активізувати інноваційну діяльність з метою ширшого застосування її

результатів у виробничому процесі національними виробниками.

Зазначені напрями мають бути об'єднані один з одним і розвиватися узгоджено. Доцільною є ідентифікація спільних економічних інтересів суб'єктів системи інноваційного та інвестиційного забезпечення вітчизняної економічної системи. Адже для освітньої та науково-дослідної сфери, венчурних фірм – це значна частка замовлень і відчутний платоспроможний попит на дослідження, які необхідні для підприємницьких структур. Щодо суб'єктів інвестиційного сектору, то це — інвестування коштів у перспективні прибуткові проекти для виробничого сектору, регіонів та територій. Тож обсяги такої діяльності, її інноваційна спеціалізація, стратегії подальшого розвитку, часові межі, потреба у ресурсах та інфраструктурному забезпеченні потрібно окреслювати уже сьогодні для формування перспективних орієнтирів розвитку держави в майбутньому.

1.2 Стратегія розвитку торгових підприємств

Однією з проблем, які мають вирішувати промислові та торговельні підприємства для виживання та ефективного розвитку в динамічних та часто несприятливих умовах зовнішнього середовища - питання стратегічного управління. При цьому стратегічне управління не повинно тільки об'єднати в єдине ціле всі спеціалізовані підсистеми управління (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, інновації, інтелектуальний капітал та інше), але й визначати концепцію бізнес-діяльності, поточні ключові конкурентні переваги, напрями розвитку та майбутній стан [46].

В основі стратегічного управління лежить його основний елемент - стратегія, яка в сучасних умовах є одним з вирішальних факторів успіху та економічної результативності підприємств на ринку.

Стратегія — це комплексна програма методів і дій на перспективу, адаптована до навколишнього середовища організації для ефективного

використання нею ресурсів на основі прийняття управлінських рішень.

У сучасній теорії стратегії найбільш важливим є питання про причини отримання різних результатів діяльності підприємств, що працюють у рівних умовах.

Тому підприємству роздрібно́ї торгівлі доцільно формувати свою стратегію, керуючись якою вона зможе протягом тривалого часу добиватися результатів, що перевищують середній рівень конкурентів.

Стратегічний успіх часто порівнюють з наявністю стійких конкурентних переваг, що дозволяють підприємству зберігати свої позиції на ринку. Підприємницький успіх підприємства в рамках теорії стратегії можна пояснити з урахуванням трьох аспектів: людського, процесуально-структурного та змістовного. Людський аспект пояснюється переважно теорією поведінки, яка пов'язана з психологічними та соціальними факторами, організаційним навчанням та культурою підприємства, яка впливає на рішення людини через загальнофірмові цінності, норми та рівень знань [75].

Процесуально-структурний аспект ґрунтується на динаміці процесу вирішення проблем за участю зацікавлених осіб. Для успіху підприємства особливо важливі такі процеси:

- формування та впровадження стратегії підприємства;
- коригування стратегії підприємства з часом під впливом змін довкілля;
- ефективного управління внутрішньофірмовими процесами;
- вирішення проблем фірмового масштабу.

Під структурною частиною процесуально-структурного аспекту розуміється система управління підприємства у цілому. Основним елементом, яким є, насамперед, організаційна структура управління (структура власності, склад органів управління, правове регулювання та соціальні фактори впливу), що визначають стратегічний успіх підприємства.

Змістовний аспект пояснює стратегічний успіх підприємства причинами ринкового та ресурсного характеру. Не завжди підприємства однаково точно можуть вибрати собі сегмент ринку, по-різному оцінюють можливості як

стабільно вийти на ринку за рахунок переваг у витратах або завдяки диференціації своєї комерційної діяльності. Різні можливості мають підприємства і щодо придбання ресурсів, а також у здатності фірмового менеджменту раціонально ув'язати ресурси зі специфічними ключовими компетенціями [33].

Обґрунтування теорії стратегії з економічних позицій дає можливість пояснити причини стабільного ринкового стану підприємства, а також відмінностей стратегічних успіхів різних фірм. Підприємство роздрібно́ї торгівлі може здійснювати різні види господарської діяльності, які приносять йому прибуток, але кожному виду бізнесу відповідає певна стратегія. Необхідно виділити такі види стратегій (за Пітером Лоранжу):

- бізнес-стратегія;
- корпоративна (загальна, генеральна, базова) стратегія розвитку підприємства;
- функціональні види стратегій, що забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства за окремими напрямками його діяльності (інформаційна, інноваційна, фінансова, економічна і т.д.).

Корпоративні стратегії відрізняються від бізнес-стратегій, які мають внутрішньофірмову спрямованість. Комерційна діяльність підприємства роздрібно́ї торгівлі є його спільною стратегією, адже у перекладі з латинської «commercium» означає торгівля. Стратегія комерційної діяльності підприємства це якісно визначені напрями розвитку його взаємопов'язаних елементів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства на ринку товарів та послуг.

Складові стратегії комерційної діяльності підприємства є об'єктами його стратегічного управління, до яких належать [50]:

- асортиментна концепція;
- система господарських комунікацій;
- концепція реалізації якісних страв; цільова концепція підприємства;
- формування позитивного іміджу.

Підприємство роздрібно́ї торгівлі у сучасних умовах господарювання має

головною метою визначити набір страв, найбільш привабливих для обслуговуваних сегментів ринку, що забезпечує залучення відвідувачів і рентабельність продажів.

Необхідно відзначити, що не існує ідеальної стратегії, здатної вирішити всі існуючі проблеми підприємства.

На сьогоднішній день актуальною є розробка стратегії розвитку для підприємств, яка б представляла собою стрижень управління, забезпечувала стійкий економічний розвиток, сприяла б підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку продовольчих та непродовольчих товарів.

У таблиці 1.1 наведено стратегії розвитку підприємства, які є найбільш прийнятними для вітчизняних підприємств.

Таблиця 1.1 - Види стратегій розвитку підприємства

Найменування групи стратегій	Види стратегії
Стратегії за характером розвитку	- стратегія обмеженого зростання; - стратегія зростання; - стратегія скорочення; - стратегія поєднання указаних вище трьох стратегій
Стратегії розвитку фірми	- стратегія маркетингу; - стратегія міжнародної діяльності фірми; - стратегія підвищення якості; - стратегія ціноутворення та ресурсозбереження; - стратегія організаційно-технологічного та соціального розвитку фірми; - стратегія вдосконалення управління персоналом
Функціональні стратегії розвитку підприємства	- продуктова стратегія; - стратегія маркетингу; - фінансова стратегія; - інноваційна стратегія; - стратегія виробництва; - соціальна стратегія - стратегія організаційних змін; - екологічна стратегія;

На наш погляд, стратегія розвитку торговельного підприємства – це комплекс заходів, спрямований на розвиток усіх підсистем організації та видів діяльності в умовах жорсткої конкуренції для ефективного управління ним, зміцнення позицій на ринку, задоволенні зростаючих потреб покупців, підвищення конкурентоспроможності та досягнення певних результатів.

Стратегію розвитку підприємства торгівлі можна співвідносити з поняттям «господарська», яка безпосередньо пов'язана з обслуговуванням домашніх господарств/сімей необхідними товарами з урахуванням її комерційного характеру, що забезпечує торговельний процес обміну в цілому підприємства, і кінцевою метою якого є отримання прибутку [81].

Отже, поняття «стратегія розвитку торговельного підприємства» тотожне поняття «господарська (комерційна) стратегія торговельного підприємства», оскільки вона за своєї суті зрозуміла та близька до комерційної діяльності торговельного підприємства.

Виходячи зі специфіки розвитку торгових підприємств, можна виявити такі етапи розробки стратегії розвитку. До них відносяться:

- аналіз ринку на основі проведення маркетингових досліджень та SWOT – аналізу;
- визначення мети та завдань діяльності торговельного підприємства для досягнення намічених результатів;
- вибір критеріїв стратегії, що забезпечують конкурентну перевагу торгового підприємства у порівнянні з конкурентами;
- розробка стратегії розвитку підприємства, спрямованої на конкурентоспроможність і забезпечення товарами зростаючих потреб покупців;
- реалізація стратегії розвитку підприємства, що включає комплекс розроблених заходів, що забезпечує ефективність його діяльності;
- коригування розробленої стратегії розвитку підприємства в залежності від сформованого навколишнього середовища;
- результати реалізації стратегії – одержання ефекту (економічного,

соціального, технічного/технологічного, екологічного тощо).

Наведені етапи розробки стратегії носять директивний характер, тому що приступаючи до розробки та реалізації стратегії розвитку торгового підприємства, можливі відхилення у бік зменшення чи збільшення кількості етапів залежно від вибору альтернативні варіанти.

В економічній науці застосовують поняття «вибір стратегії», під яким розуміють остаточне рішення щодо прийняття тієї або іншої стратегії, готової до реалізації на практиці. Розгляд стратегічних альтернатив та вибір стратегії потребує особливої уваги керівництва. Важливо аналізувати досвід стратегічного розвитку інших підприємств.

Стратегія розвитку підприємства торгівлі реалізується в таких сферах діяльності як сфери обігу, маркетинг, фінанси персонал, інновації. До досягнення цілей підприємства можуть вести не одна, а безліч різних стратегій.

Для кожної сфери діяльності характерне виконання своїх функцій, тому така функціональність закладається в розробку функціональних стратегій. Переваги і недоліки різних стратегій оцінюються динамікою зміни показників прибутковості та ризику підприємства.

У таблиці 1.2 наведено показники функціональних стратегій розвитку торгового підприємства. З цих підсистем виділено загальні критерії, від яких залежить успіх реалізації стратегії розвитку підприємства, а саме обсяг реалізованої продукції (товар) та ринок (збільшення частки або темпу його зростання), від яких залежить фінансова стійкість у конкурентній боротьбі та «старт» розвитку торговельного підприємства на перспективу [52].

Розробка стратегії – складний процес, що вимагає проведення глибоких досліджень стану та розвитку ринку, а також оцінки позиції фірми, яку вона займає на ринку. Відсутність комплексної методики розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства торгівлі, що дозволяє вітчизняним авторам даної тематики, розширювати вивчену область дослідження [17].

Таблиця 1.2 - Показники стратегій розвитку торговельного підприємства

Найменування функціональних стратегій, утворюють стратегію розвитку торгового підприємства	Напрями розвитку торговельного підприємства	Критерії «успіху» стратегії розвитку
1	2	3
Сфера обороту (реалізація товару)	1 Управління торгово-технологічними процесами з метою підвищення їх ефективності 2 Впровадження нового обладнання та інновацій, нових видів товарів 3 Введення нового товару	обсяг продукції, що реалізується; якість продукції; асортимент продукції; прибуток
Фінанси	1 Підвищення рентабельності виробництва 2 Збільшення прибутку за рахунок залучення нових клієнтів 3 Отримання доходу за рахунок сформованих тісних зв'язків з постачальниками	фінансові потоки (прибуток, оренда тощо); показники платоспроможності та ліквідності
Маркетинг	1. Робота з клієнтами: - поєднання ефективних інноваційних та конкурентних переваг, які виведуть підприємство у лідери «першим на ринку»; - лідерство і кращий сервіс дасть можливість підвищити прибутковість клієнтів. 2 Впровадження інноваційних процесів для забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку 3 Реклама: - розвиток рекламної діяльності, що	частка ринку; темпи зростання ринку; ціна реалізованої продукції

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
	забезпечить просування товару на ринок, підвищить імідж підприємства, залучить клієнтів (витрати)	
Навчання та підготовка кадрів	1 Підвищення кваліфікації всіх категорій працюючих 2 Ротація кадрів	збільшення частки професійних спеціалістів; створення умов для кар'єрного зростання
Інновації	Розробка нововведень та технологій	зростання питомої ваги нових технологій та нових товарів

На рисунку 1.1 запропоновано модель стратегії розвитку торговельного підприємства.

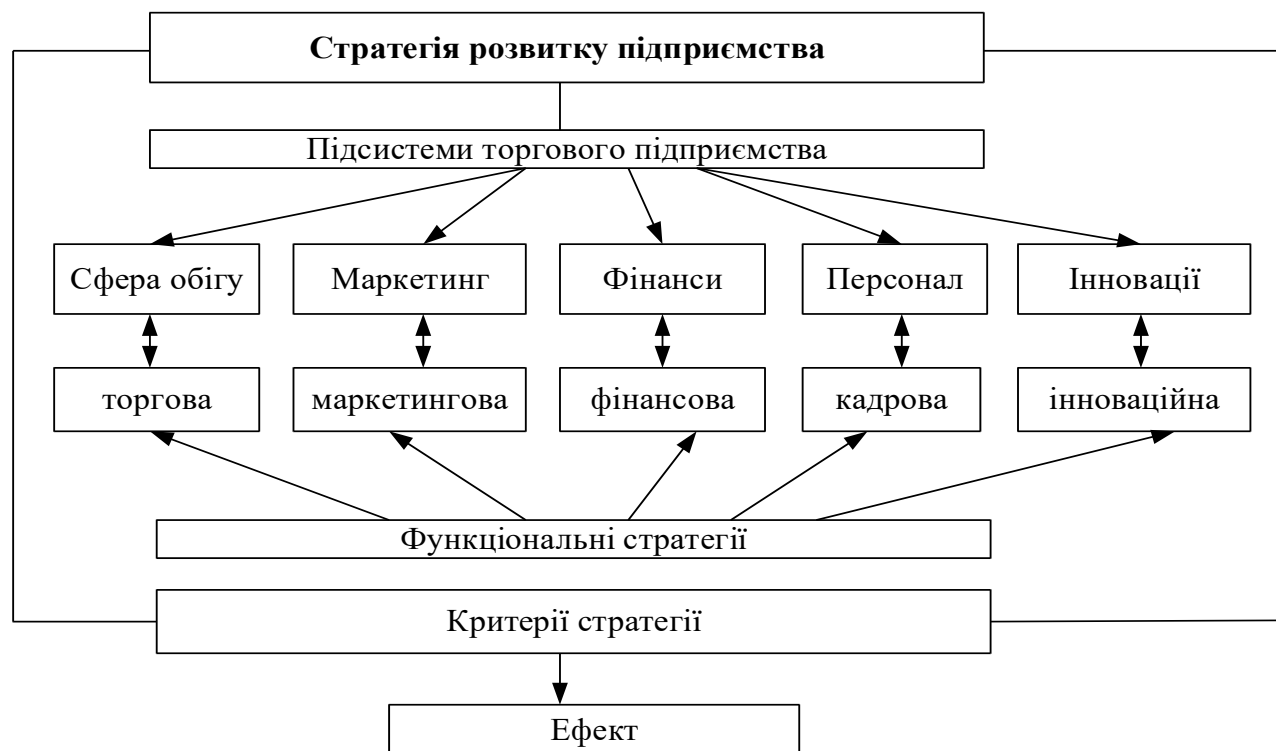


Рисунок 1.1 - Модель стратегії розвитку торговельного підприємства

Дана модель визначає стратегічне планування не лише як процес створення формальної схеми та системи показників, а також як механізм, здатний творчо пов'язати функціонування всіх підсистем сучасної організації, де поєднуються особисті інтереси із загальними цілями підприємства. При розробці стратегії необхідно використовувати всі наявні ресурси підприємства торгівлі, які можуть бути трансформовані в господарські, конкурентні, комерційні зміни. Розвиваючись, підприємство здійснює істотні внутрішні зміни, переходячи у новий кількісний та якісний стан, що відповідає новим вимогам зовнішньої середовища. Його процес розвитку за характером є інноваційним, динамічним, ризикованим.

Необхідно відзначити, що не завжди розробка стратегії розвитку торговельного підприємства включає всі підсистеми. Збій функціонування сукупності підсистем часом загрожує невідповідності організаційної структури підприємства, що може призвести до реструктуризації самого підприємства або до його банкрутства.

Необхідно пам'ятати, що підприємство постійно перебуває під впливом зовнішньої середовища, тому, передбачається багатоваріантність підходів до розробки та реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства в його функціонуванні щоб уникнути негативних наслідків.

1.3 Алгоритм формування стратегії розвитку роздрібно-торгівельної мережі

Формування бази вихідних даних для розробки стратегії розвитку підприємства та його підрозділів передбачає обов'язкову оцінку існуючої стратегії підприємства, після чого, маючи чітке уявлення про його становище на ринку та визначивши цілі розвитку підприємства, визначається період реалізації стратегії, тривалість якого характеризується комплексом умов [51]:

- розміром підприємства;

- періодом часу, необхідним для накопичення необхідних ресурсів;
- періодом часу досягнення стратегічної мети підприємства.

Стратегічні рішення не можна передбачати і контролювати повністю, а краще розглядати по здатності впливу на майбутнє за допомогою стратегічних рішень, ухвалених на даний момент.

Розробка та вибір стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі включає наступні етапи:

- розробку загального напрямку розвитку комерційної діяльності;
- формування безлічі альтернативних стратегій розвитку підприємства;
- визначення критеріїв вибору та вибір найбільш ефективної стратегії розвитку підприємства;
- розробку напрямів розвитку складових комерційної діяльності відповідно до обраної стратегії;
- виявлення нових форматів торгівлі, зміна ролі гуртових посередників, прихід закордонного капіталу, вдосконалення комунікацій.

Все це в сукупності призводить до посилення конкуренції і ставить питання про застосування найбільш тимчасових концепцій управління, які були б адаптовані до умов і перспектив вітчизняного ринку та враховували його особливості. Одним із ключових і найменш теоретично опрацьованих етапів процесу управління розвитком роздрібних торгових мереж є етап стратегічного планування.

Стратегічне планування розвитку – фундамент діяльності мережевого торгового підприємства, воно вимагає чіткої алгоритмізації його здійснення з враховуючи специфіку ринку роздрібної торгівлі та мережевої форми її організації в нашій країні.

На етапі розробки стратегії визначаються основні напрямки розвитку підприємства, що дозволяють досягти поставленої мети. При цьому основними цілями комерційної діяльності підприємства можуть бути:

- зростання прибутку (її максимізація);
- збільшення числа відвідувачів; забезпечення беззбитковості.

Більшість підприємств роздрібно́ї торгівлі в даний час не мають чітко сформульованих і документально зафіксованих цілей, їх керівники не розуміють важливості їх формулювання. Крім того, разом з основною метою необхідна розробка локальних підцілей, як складових головної мети комерційної діяльності. При цьому для кожного функціонального підрозділу формуються специфічні цілі, які виражаються в кількісних та якісних показниках. Кінцевим етапом формування стратегічних цілей є логічне ув'язування всіх цілей і підцілей в логічну систему. Для цього формується дерево досягнення цілей, уточнюються найбільш пріоритетні з них, і визначається ресурси, потрібні для їх досягнення. Від якості формулювання цілей залежить вибір стратегії розвитку підприємства в цілому [50].

За основу при розробці алгоритму формування стратегії розвитку роздрібно́ї торгової мережі (або сукупності роздрібних торгових мереж під єдиним управлінням) взято метод GAP-аналізу.

Застосування GAP-аналізу обумовлено тим, що зазначений метод спочатку алгоритмізований і передбачає певну ітераційність дій, спрямованих на формування стратегії, що дозволяє досягти цільових значень основних результуючих показників (рисунок 1.2).

Розглянемо послідовність дій GAP-аналізу стосовно процесу формування стратегії розвитку роздрібно́ї торгівлі торгової мережі (або корпорації, ядром діяльності якої є мережна роздрібна) торгівля; подібна корпорація може представляти собою сукупність стратегічних бізнес-операцій — торгових мереж та підприємств іншої спрямованості):

- формулювання цілей діяльності (наприклад, норми прибутку, обсягу продажу, частки ринку, конкурентоспроможності та інших) роздрібно́ї торгової мережі або кожної бізнес-операції в рамках корпорації;

- прогноз результатів діяльності при відсутності змін у існуючій стратегії розвитку;

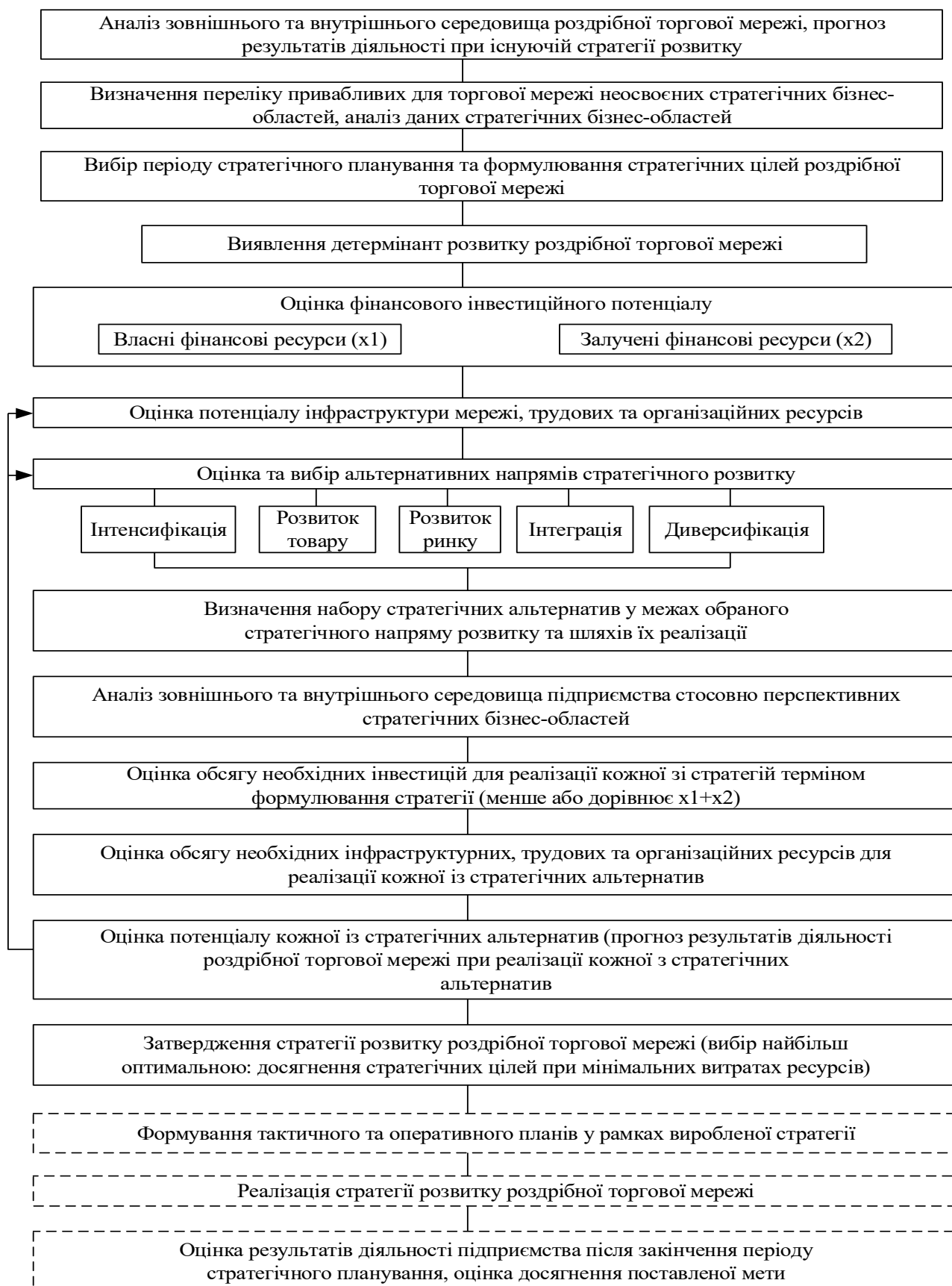


Рисунок 1.2 - Алгоритм формування стратегії розвитку роздрібної торгової мережі

- встановлення розриву між цілями стратегічних бізнес-одиниць та прогнозом результатів діяльності без змін у існуючій стратегії – визначення необхідності формування нову стратегію розвитку;

- формування кількох напрямків розвитку стратегічних бізнес-одиниць, стратегічних альтернатив у їхніх рамках та шляхів їх реалізації;

- аналіз можливості компанії реалізувати дані варіанти стратегій розвитку стратегічних бізнес-одиниць з погляду достатності фінансових, трудових, інфраструктурних та організаційних ресурсів;

- прогноз результатів реалізації кожного шляху встановлення розриву між цілями стратегічними бізнес-одиницями та прогнозами

- вибір варіанта, що мінімізує розрив;

- у тому випадку, якщо різниця між прогнозом та цільовими значеннями відсутня або незначна – затвердження та прийняття стратегій розвитку кожної із стратегічних бізнес-одиниць та стратегії розвитку підприємства в цілому. Якщо різниця велика – повернення до п. 4;

- узгодження цілей різних рівнів ієрархії (за портфелем загалом і за кожною бізнес-областю), якщо необхідно, то уточнення цілей.

Укрупнено представлений алгоритм можна розбити такі основні блоки:

- аналіз інформації;

- формування цілей;

- вибір та затвердження стратегії розвитку;

- розробка тактичного плану та реалізація стратегії розвитку;

- оцінка досягнення цілей, оцінка результатів діяльності підприємства за фактом закінчення наперед визначеного періоду стратегічного планування.

Блок аналізу інформації включає:

- аналіз внутрішнього середовища роздрібної торгової мережі (або корпорації, ядром діяльності якої є роздрібна торгівля), що проводиться за окремо взятими стратегічними бізнес-одиницями та має на меті оцінку якості діяльності роздрібної торгової мережі, задовільності результатів її діяльності для керівництва та власників і, як наслідок, необхідності чи доцільності розробки

нової стратегії розвитку;

- визначення потенціалу окремих систем підприємства, їх можливості «обробити більший товарообіг» чи функціонувати за умов нових стратегічних бізнес-операцій;

- аналіз зовнішнього середовища роздрібної торгової мережі (стосовно вже освоєних стратегічних бізнес-операцій) передбачає аналіз поточного та прогнозного стану факторів макро- та мікросередовища по кожній із стратегічних бізнес-операцій, їх впливу на діяльність роздрібної торгової мережі. Даний аналіз має на меті визначення доцільності роботи в даних стратегічних бізнес-операцій, передумов для реалізації тієї чи іншої стратегічної альтернативи в рамках стратегічного спрямування розвитку;

- оцінку фінансового, трудового, організаційного та інфраструктурного потенціалу підприємства.

Блок формування цілей включає визначення періоду стратегічного планування і постановку якісних і кількісних стратегічних цілей в рамках визначеного раніше періоду. Варто відзначити, що всі розглянуті пізніше варіанти стратегій повинні вибиратися виходячи з можливості досягнення цих цілей, але необхідно врахувати, що цілі можуть коригуватися в ході планування та реалізації стратегії відповідно до реальної ситуації (мети формуються виходячи з прогнозних даних) у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Блок вибору та затвердження стратегії розвитку передбачає вибір тієї чи іншої стратегічної альтернативи в рамках того чи іншого напрямку розвитку відповідно до детермінантів, виявлених у ході аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, обсягом необхідних інвестицій для реалізації різних альтернатив та можливими результатами діяльності роздрібної торгової мережі при реалізації тієї чи іншої альтернативи. Також у процесі реалізації стратегія може коригуватися чи кардинально змінюватися, усе залежить від реального стану чинників, які впливають діяльність роздрібної торгової мережі.

Блок розробки тактичного та оперативного плану та реалізації стратегії розвитку включає формування тактичних та оперативних планів реалізації

прийнятої стратегії розвитку за окремими функціональними напрямками діяльності підприємства, контроль виконання даних планів та їх відповідності базовим положенням розробленої стратегії, стратегічним цілям. Крім того, як уже говорилося вище, даний етап може включати коригування стратегічних цілей і самої стратегії розвитку в тому випадку, якщо умови зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства змінюються по відношенню до прогностичної лінії та керівництво підприємства вважає, що цілі недосяжні або навпаки легкодосяжні, а стратегія не дозволяє досягти цілей, або розкриває повним чином потенціал роздрібної мережі.

Основним завданням блоку оцінки досягнення цілей та оцінки результатів діяльності роздрібної торгової мережі є оцінка вибраного (і, можливо, скоригованого) шляху реалізації напряму розвитку через оцінку поставлених цілей, оцінку результатів діяльності роздрібної торгової, мережі, аналіз процесу реалізації прийнятої стратегії, відповідність планів реальним діям і т. д. Все це необхідно для того, щоб при формуванні стратегії розвитку на наступний період врахувати помилки планування та реалізації, які були допущені, використовувати управлінські прийоми, які виявилися ефективними на практиці.

Стратегія розвитку, в тому числі і в контексті формування та реалізації її на підприємствах роздрібної торгівлі, є базисом для визначення стратегічних орієнтирів в інших площинах – сегментної деталізації ринку (визначення найбільш цікавих і вигідних для роботи груп споживачів), визначення принципів позиціонування та інструментальних стратегій [52].

Як наслідок, ефективна робота та обґрунтований релевантний результат по даному напрямку управлінської діяльності значно підвищує ступінь імовірності досягнення цілей підприємства та стабільності економічних результатів.

Висновки до розділу 1

В результаті проведеного дослідження у розділі можна зробити наступні висновки.

Значна невизначеність ринкової економіки, що характеризується асиметрією та неповнотою інформації, періодами спаду та економічного зростання, призводить до необхідності формування власної стратегії розвитку національної економіки.

На жаль, досі наша країна не сформувала дієвої довгострокової стратегії економічного розвитку. Всі стратегічні напрями розвитку, які формували протягом останніх років шляхи розвитку економіки країни, призвели до втрати керованості держави в економіці, політиці, культурі. Тому для забезпечення ефективного розвитку національної економіки необхідно здійснити модернізацію системи державного регулювання, а саме перебудувати організаційно-управлінські процеси, сформувати середовище інтелектуально-партнерської взаємодії приватного сектору та держави. Головними завданнями такого партнерства має стати формування на національному та регіональному рівнях інституційних засад інноваційного розвитку, виокремлення унікальних функцій та активів в країні та її регіонах, підкреслення переваг регіональної промисловості, розвиток потенціалу співпраці наукового та виробничого секторів економіки тощо.

Основною характеристикою ефективного управління будь-яким економічним об'єктом є адекватно задана мета його функціонування, відсутність чітко вираженої мети позбавляє менеджмент доцільної діяльності. Стратегічні цілі формуються з урахуванням завдань розвитку економічного об'єкта та відображають його довгострокові економічні інтереси як суб'єкта господарювання.

При великому розмаїтті підходів до визначення напрямків вироблення стратегічних цілей та їх структурування вирішальним залишається наступна теза – для комерційних організацій цільова орієнтація так чи інакше пов'язана з

отриманням прибутку. Прибутковість можна охарактеризувати різними показниками, але у будь-якому разі вона має бути достатньою для реалізації економічної стратегії підприємства. Та далеко не кожний суб'єкт господарювання може розробити і реалізувати свою стратегію. У той же час об'єкт стратегічного менеджменту не тільки має достатній потенціал для формування стратегії, адекватної зовнішньому і внутрішнім середовищі. Він здатний використовувати свої ресурси для перебудови внутрішнього середовища та адаптації до зовнішнього середовища, використовуючи при цьому сприятливі умови середовища та свої можливості для запобігання та зниження ризиків, орієнтуючи діяльність на отримання достатнього прибутку в довгостроковому періоді. При цьому економічні інтереси можна розглядати як результат прагнення задоволення потреб людини шляхом забезпечення необхідних благ.

Таким чином, для формування системи управління торгово-технологічним процесом (комерційною діяльністю) з орієнтацією на стратегічний маркетинг необхідно проведення структурних змін в організації управління, її формах та механізмі. Організаційна форма управління підприємством роздрібною торгівлі на основі стратегічного маркетингу створює наступні переваги:

- покращує координацію взаємопов'язаних структур та підрозділів у часі та просторі;
- забезпечує вирішення пріоритетних завдань підприємства за рахунок чіткого взаємодії виконавців;
- гнучкість розвитку за рахунок прогнозування змін довкілля та розробки оптимальної реакції реагування на цей вплив.

2 Аналіз сучасних тенденцій розвитку та господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі

2.1 Сучасний стан і перспективи розвитку підприємств торгівлі в Україні

Поглиблення ринкових процесів і розширення товарно-грошових відносин обумовлює зростання ролі торгівлі в реалізації міжгалузевого обороту, забезпеченні завершальної стадії процесу відтворення суспільного продукту, задоволенні виробничих й особистих потреб, внаслідок чого зростають вимоги до основоположних принципів організації, механізму функціонування, системи управління, інфраструктури торгівлі. Торговельна діяльність відіграє ключову роль у просуванні товарів від виробника до споживача шляхом передавання права власності на товари. Розвиток торговельної мережі є одним з показників стану розвитку внутрішнього ринку споживчих товарів. За таких умов зазнають змін пріоритети економічних і товарних відносин України, що потребує адаптації внутрішнього ринку до міжнародних вимог для забезпечення внутрішньої та міжнародної конкурентоспроможності

Роздрібна торгівля є невід'ємною частиною національної економіки, що характеризує економічне зростання через динаміку споживчих витрат [98].

Посттрансформаційний етап розвитку економіки, що відбувається й в роздрібній торгівлі, сприяє розвитку найбільш популярних і прибуткових напрямків, оминаючи формування й підтримку так званих соціальних мереж. Крім того, територіальне розміщення й розвиток роздрібної торгівлі має певні проблеми, які потребують свого вирішення.

Підприємства, що здійснюють роздрібну торгівлю, мають у своєму розпорядженні великі можливості для подальшого підвищення ефективності роботи, поліпшення якості торговельного обслуговування. Всебічне вивчення, аналіз і використання всіх резервів підвищення якості обслуговування сприятиме зростанню обсягів продажів, збільшенню рентабельності. Суспільна користь

підвищення ефективності торгівлі не обмежується прямим економічним ефектом. Велике значення цієї сфери економіки, яке постійно зростає, полягає у створенні умов для повної зайнятості працездатного населення, забезпечення дозвілля споживачів, задоволення потреб населення, збільшення продуктивності праці, а також у підвищенні ефективності виробництва споживчих товарів.

Роздрібна торгівля у регіонах сьогодні стає однією зі сфер економіки, яка найбільш динамічно розвивається. Останніми роками у сфері торгівлі України відбуваються відчутні позитивні зміни. Практично завершено процес приватизації торгових підприємств. У державній власності залишилося 1379 підприємств (2,2 % від загальної їх кількості). Найбільша кількість підприємств припадає на колективну (76,6 %) та приватну (12,4 %) форми власності і лише 0,2 % підприємств торгівлі зареєстровано міжнародними організаціями та юридичними особами інших держав. Частка підприємств торгівлі становить 26,35 % від загальної кількості підприємств національної економіки [51].

Визначилася стала тенденція до реального зростання обсягу роздрібного товарообігу, що є свідченням розширення й активізації внутрішнього споживчого ринку. Темпи збільшення роздрібного товарообігу істотно перевищують темпи зростання валового внутрішнього продукту. Внаслідок наявне систематичне збільшення обсягів роздрібного товарообігу на одну особу, споживання товарів і послуг. Є позитивні зміни в товарній структурі товарообігу (продовжується зростання обсягу реалізації непродовольчих товарів), складі товарообігу за місцем реалізації товарів (обсяг реалізації товарів у сільській місцевості зростає швидшими темпами, ніж у містах) і видами їх реалізації (у загальному обсязі товарообігу збільшується питома вага ресторанного господарства) [4].

В даний час світова економіка переживає період надзвичайного підйому та значного збільшення темпів зростання. У країнах Європи і в Японії спостерігається тенденція до швидкого зростання, в Китаї і США - до стабілізації, а в багатьох країнах, що розвиваються - до відновлення і поживавлення росту.

Для підприємств, які працюють в роздрібному секторі, - стійке економічне зростання являється найбільш сприятливим фактором. Сектор роздрібної торгівлі

повинен радикально змінити власні методи та бути готовими до великих перетворень. Споживачі, які озброїлися технологіями, що дозволяють завжди залишатися на зв'язку і забезпечують більш широкі можливості, ніж будь-коли раніше, формують нові тенденції в купівельному поведженні роздрібних підприємств. Нові технології та Інтернет призводять до змін, які відбуваються в роздрібній галузі в усьому світі, і Україна не є винятком [42].

Найбільші українські ритейлери вже активно інвестують в розвиток нових технологій - наприклад, за допомогою співпраці з стартапами та за рахунок взаємодії з покупцями в соціальних мережах. Важливість нових технологій, для вітчизняного ритейлу, буде рости відповідно того, як будуть знижуватися можливості органічного зростання - шляхом відкриття нових магазинів. В цілому український споживач позитивно сприймає нові технології, адже саме споживач буде підштовхувати роздрібні мережі в майбутньому до розвитку і впровадження передових технологій.

Основна мета роздрібної торгівлі зводиться до стабільного забезпечення високоякісними товарами, широкого асортименту різних категорій населення для задоволення їхнього попиту на дані товари. Саме роздрібна торгівля завершує процес товарного обігу, адже за її допомогою товари, які вироблені в інших галузях економіки доводяться до кінцевого споживача.

За останній рік, з моменту початку повномасштабної війни, в Україні було зареєстровано понад 202 тисячі нових ФОП. Найбільше нових бізнесів відкрилося у сфері роздрібної торгівлі [18].

За даними платформи Опендатабот, після відновлення можливості відкривати ФОП у застосунку Дія, лише за першу добу було створено понад тисячу нових бізнесів. У квітні 2022 року ця кількість зросла удесятеро і сягнула 12,6 тисяч. З того моменту кількість ФОПів постійно зростала, сягнувши піку у вересні 2022 р (20,1 тис.) [69].

Протягом осені та початку зими відбувся невеликий спад, пов'язаний з блекаутами та масованими обстрілами росією енергетичної інфраструктури. На початку 2023 року кількість нових малих та середніх підприємців почала знову

рости.

Аналітики зазначають, що з початку вторгнення, найбільше нових ФОПів зареєстрували кияни — 29 тисяч, 16,8 тисяч підприємців з'явилося у Львівській області. Третє місце у топі посідає Дніпропетровщина, там зареєстрували 15,9 тисяч нових бізнесів. На рисунку 2.1 наведено основні сфери бізнесу, у яких було відкрито нові ФОПи у 2022 році [70].

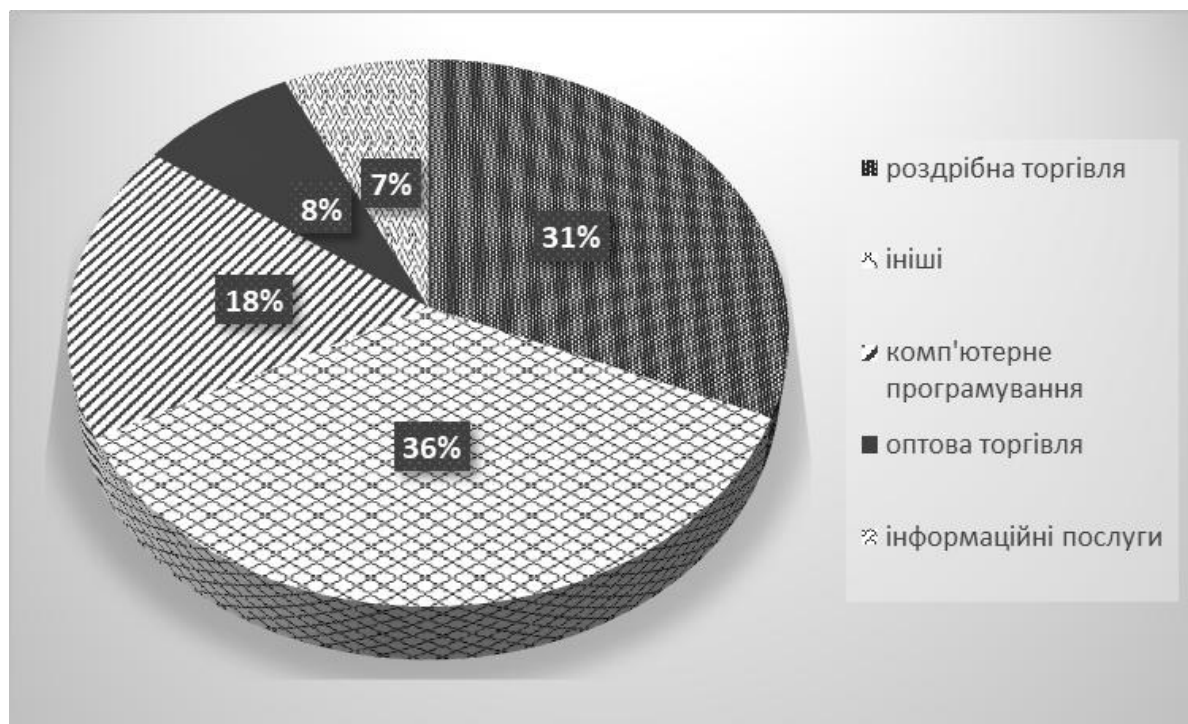


Рисунок 2.1 — Топ-сфери, у яких було відкрито нові ФОПи під час повномасштабного вторгнення рф

Управління торгівлею здійснюється Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Міністерство проводить державну політику в сфері торгівлі, здійснює контроль за виконанням законодавства та здійснює облік торговельних організацій. Роль роздрібної торгівлі в розвитку економіки України характеризують різні показники, наприклад, частка роздрібної торгівлі у валовому внутрішньому продукту. Згідно з даними Держстатистики протягом 2018 – 2020 рр. спостерігалася тенденція до збільшення її частки (таблиця 2.1). [18]

Таблиця 2.1 - Частка торгівлі у валовому внутрішньому продукту (у фактичних цінах) за період 2018 – 2022 рр.

Показник	Роки									
	2018	Структура, %	2019	Структура, %	2020	Структура, %	2021	Структура, %	2022	Структура, %
Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах, млн грн	3560302	100	3977198	100	4222026	100	5450849	100	5191028	100
у т.ч. гуртова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, млн грн	471618	13,25	529474	13,31	588365	13,93	742123	13,61	641703	12,36

Проаналізувавши дані з таблиці 2.1 встановлено, що частка гуртової та роздрібної торгівлі, а також ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів у валовому внутрішньому продукту має тенденцію до збільшення, а саме: порівнюючи 2018 рік з 2020 роком збільшилась на 5,13% або в грошовому еквіваленті на 116747 млн грн, якщо ж зіставляти 2018 рік з 2021 довоєнним роком, то частка також зросла на 2,71 % або в грошовому еквіваленті на 170085 млн грн У 2022 році частка торгівлі у валовому внутрішньому продукту є найнижчою на складає 12,36 %, що на нижче 9,91% показника 2021 року.

Для кращого аналізу доцільно було б виокремити гуртову та роздрібну торгівлю в розрізі продовольчих та непродовольчих товарів (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Гуртовий та роздрібний товарооборот у розрізі продовольчих та непродовольчих товарів [18]

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Гуртова торгівля, млн грн	1908670,6	2215267,4	2322176,9	2462558,8	3153187,3
- продовольчі товари	314047,6	356102,8	392139,9	437577,3	490576,1
- непродовольчі товари	1594623,0	1859264,6	1930037,0	2024981,5	2662611,2
Роздрібна торгівля, млн грн у т.ч.:	586330,1	6683698,6	793479,2	868283,3	1044516,5
- продовольчі товари	233204,1	289695,9	336587,9	384091,6	449762,3
- непродовольчі товари	353126,0	378673,7	456891,3	484191,7	594754,2

Проаналізувавши дані таблиці 2.2 встановлено, що обсяги гуртової та роздрібної торгівлі постійно зростають. У 2021 році в порівнянні з 2017 роком гуртова торгівля зросла на 65,20 % або на 1244546,7 млн грн, відповідно роздрібна — на або 168, 2 %на 966186,5 млн. грн

Проаналізувавши структуру загального товарообороту в Україні за останні роки можемо зробити висновок, що суми постійно зростають. Це свідчить про те,

що економіка постійно розвивається. Збільшення гуртової та роздрібної торгівлі також можна пов'язати з інфляцією та постійним підвищенням курсу валют.

Незважаючи на зростаючий курс валют та на зростання інфляції - це не обмежило споживчий попит за всіма роздрібними каналами.

Також варто відзначити, що якщо раніше українські споживачі купували товари на ринках, в магазинах та супермаркетах, то нині значна частина торгівлі перешла до цифрового простору.

Обсяги інтернет-торгівлі в Україні упродовж останніх п'яти років постійно зростають незалежно від економічних коливань [70].

Напередодні війни другий рік поспіль спостерігалася важлива тенденція: двократне переважання темпів зростання онлайн над офлайн. 22% респондентів зазначили, що почали купувати частіше онлайн, і лише 9% купують частіше офлайн. І ця тенденція лише посилювалася. Багато в чому завдяки наслідкам пандемії, яка привчила багатьох людей купувати онлайн. Як показало дослідження Soul Partners і Baker Tilly Україна, обсяг ринку e-commerce в 2020 році зріс на 41% та досягнув \$4 млрд, що становило 8,8% від загального обсягу роздрібної торгівлі в Україні. Очікувалося, що ця частка за підсумками 2021-го буде на рівні 9,2%, або \$4,4 млрд [97].

Ринок електронної комерції виріс майже втричі з 2018 року і аналітики прогнозували його подвоєння протягом наступних п'яти років (рисунки 2.2).

Найкращі перспективи для збільшення продажів через онлайн-канал мали споживча електроніка та одяг. Зокрема, очікувалося, що доля онлайн-продажів електроніки має потенціал росту з 23% до майже 46%. Онлайн-торгівля одягом в Україні зростала у середньому на 26% з 2018 року і досягла \$291 млн у 2020-му. Тобто близько 7% одягу продавалося через інтернет, хоча середній чек був невеликим: \$24-31. Втім, Україна взагалі мала найнижчий у порівнянні з сусідніми країнами рівень витрат однієї людини на е-комерцію на рік – \$104. Наприклад, у сусідній Польщі цей показник був на рівні \$541.

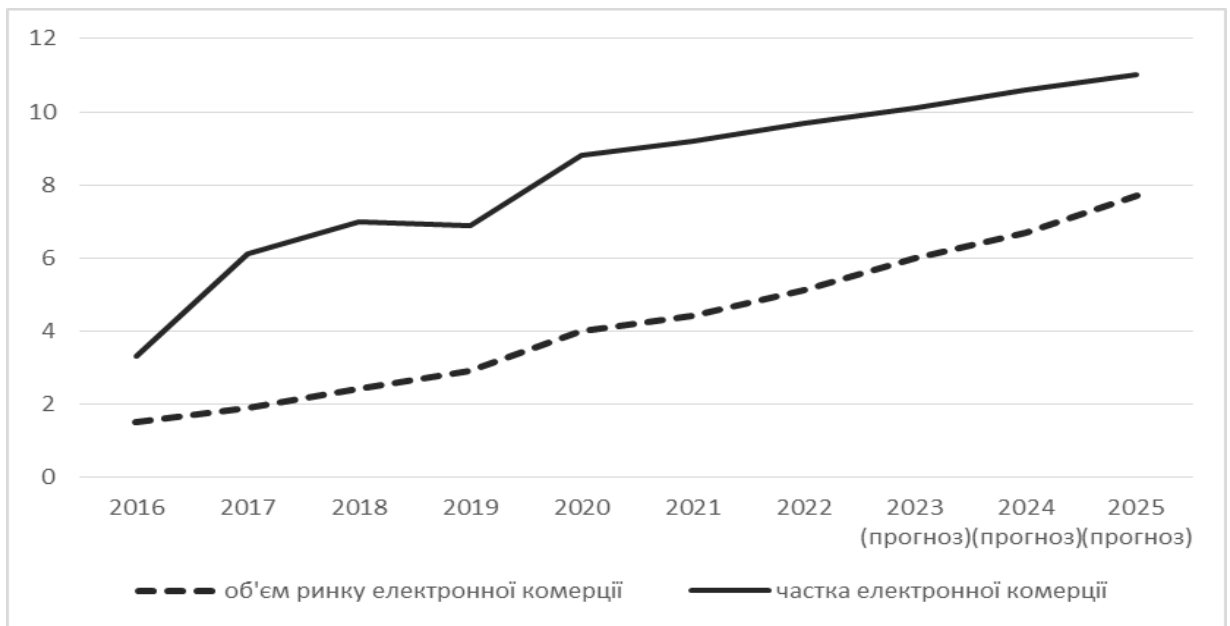


Рисунок 2.2 — Динаміка ринку інтернет-торгівлі та її частки у роздрібній торгівлі [96]

Війна 2022 року змінилися ключові показники у сфері. Так, на початку березня 2022 року електронна комерція майже «лягла на дно». Вже в день російського вторгнення всі онлайн-магазини в середньому втратили 82,7% сеансів. За перший тиждень українські онлайн-рітейлери втратили майже весь дохід. У середньому він впав на 92%. Та вже у середині березня доходи почали зростати разом із суттєвим збільшенням кількості сесій. На кінець травня 2022 року деякі категорії навіть повернулися до довоєнних показників (зоотовари та косметика вкупі із господарськими та гігієнічними товарами).

Справа в тому, що війна змінила не лише місце перебування багатьох українців, але й патерни їх поведінки під час покупок. На новому місці люди не завжди можуть знайти необхідні товари, тож стали частіше замовляти їх онлайн. Необхідність облаштування життя на новому місці обумовлювала тимчасове зростання покупок тих чи інших товарів. Зокрема, зміна зимового одягу на весінній та літній. До речі, найгірше за доходом відновлюються категорії «Продукти», «Ліки» та «Одяг і взуття».

За даними маркетплейсу Prom.ua, кількість інтернет-замовлень у березні

2022 року, порівняно з минулим роком, стала нижчою на 63%. Проте вже у червні 2022 року цей показник майже відновився і склав 93%. Змінився не тільки географічний, але й гендерний розподіл: частка чоловіків серед онлайн-покупців зросла майже на 10%, до 24 лютого жінки та чоловіки купували приблизно однаково (50/50).

Найбільше покупців у віці 25-34 років. Причому превалює так званий чистий онлайн, коли 86% відразу купують необхідні товари онлайн, і лише 14% спочатку шукають офлайн, й лише потім замовляють на маркетплейсах. Проте картина в різних сегментах e-commerce суттєво відрізняється в залежності від виду товару, його ціни та нагальної потреби. На даний час ринок e-commerce вирівнявся.

2.2 Аналіз обсягів реалізації продукції підприємством

Відповідно до Господарського кодексу України громадянин визнається суб'єктом господарювання у разі здійснення ним підприємницької діяльності за умови державної реєстрації його як підприємця без статусу юридичної особи. Громадянин-підприємець відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном, на яке відповідно до закону може бути звернено стягнення. Громадянин може здійснювати підприємницьку діяльність: безпосередньо як підприємець або через приватне підприємство; із залученням або без залучення найманої праці; самостійно або спільно з іншими особами [1].

Основним джерелом доходу підприємства є роздрібна реалізація продукції. Динаміку обсягу реалізації продукції підприємством за 2018-2022 рр. подано в таблиці 2.3 та на рисунку 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягу реалізації продукції підприємством

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	5052,0	5166,0	5302,0	5554,0	5868,0

Аналізуючи динаміку обсягу реалізації продукції підприємства за 2020-2022 рр. можна дійти таких основних висновків: у 2018 р. було реалізовано продукції на 5052,0 тис. грн; у 2019 р. – 5166,0 тис. грн, що відносно 2018 р. на 114,0 тис. грн більше або 2,3 %; у 2020 р. – 5302,0 тис. грн, що відносно 2019 р. на 136,0 тис. грн більше або 2,6 %; у 2021 р. – 5554,0 тис. грн, що відносно 2020 р. на 252,0 тис. грн більше або 4,8 %; у 2022 р. – 5868,0 тис. грн, що відносно 2021 р. на 314,0 тис. грн більше або 5,7 %. Отже, присутня тенденція росту обсягу реалізації продукції в грошовому виразі, проте доволі незначна.

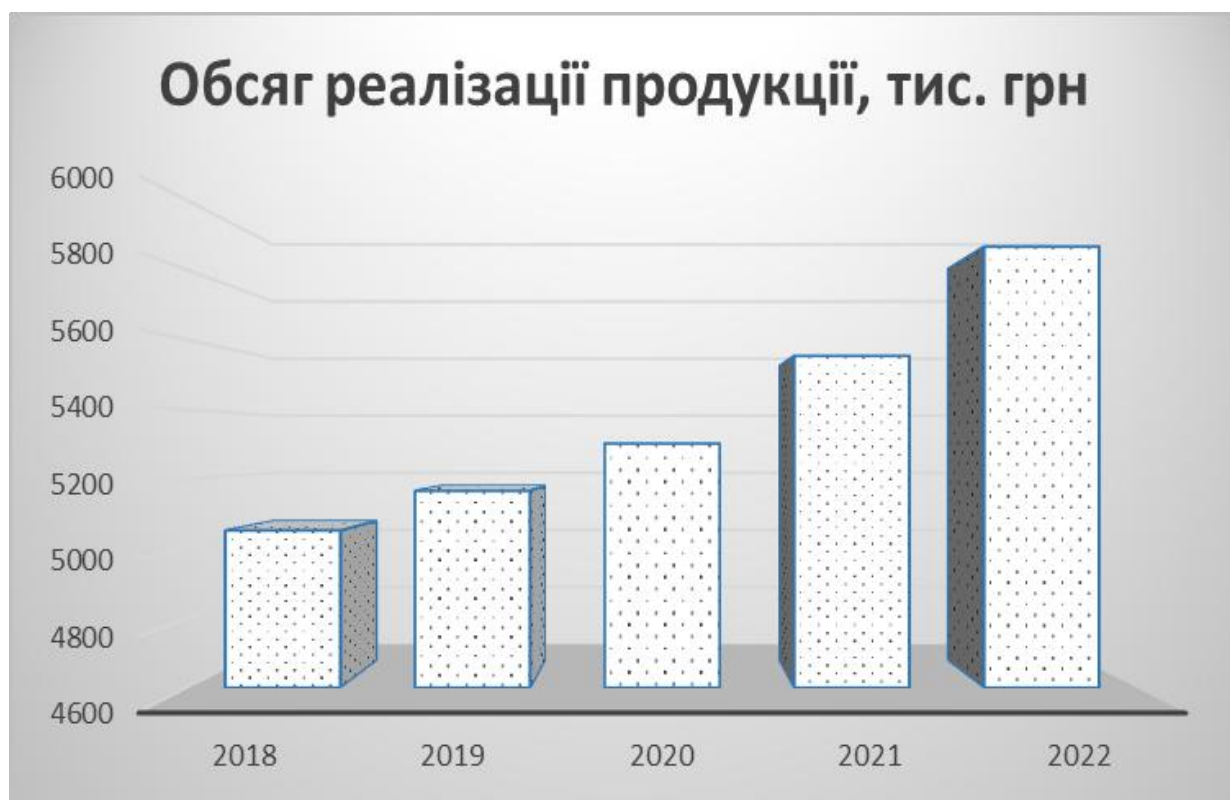


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу реалізації продукції підприємством за 2018-2022 рр., тис. грн

Серед основних факторів, що сприяють зростанню попиту на продукцію підприємства є швидка урбанізація і зростання чисельності населення в містах та розвиток електронної комерції і зростання ролі інтернет-магазинів у житті суспільства.

2.3 Аналіз стану основних засобів підприємства

Для здійснення господарської діяльності підприємство використовує обмежені економічні ресурси, які в найбільш загальній класифікації поділяються на матеріальні (земля і капітал) та трудові ресурси (праця і підприємницькі здатності). Найважливішою складовою господарської діяльності підприємства є основні засоби, які представляють собою ту частину активів (господарських коштів підприємства), яка розрахована на використання їх підприємством протягом тривалого періоду часу (більше одного року) і поступово (частинами) втрачає свою вартість. У типовій класифікації основні засоби (фонди) групуються за характером участі у виробництві і натурально-речовими ознаками: за участю у виробництві – виробничі та невиробничі; за призначенням – будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини та обладнання, транспортні засоби та інші активи; за ступенем участі у процесі виробництва – активні та пасивні [24].

Недостатня забезпеченість основними засобами та їх незадовільний технічний стан суттєво впливають на конкурентоспроможність товарів та послуг, що виробляються. Саме тому одним із важливих напрямків економічного аналізу є аналіз основних засобів підприємства, головні завдання якого – дати оцінку забезпеченості підприємства засобами праці та виявити резерви підвищення ефективності їх використання.

Мета економічного аналізу полягає у визначенні забезпечення основними засобами за умови найбільш інтенсивного їх використання та пошуку резервів підвищення їх віддачі. Завдання аналізу: визначити забезпеченість підприємства

основними засобами і рівень їх використання; встановити причини зміни їх рівня; розрахувати вплив використання основних засобів на обсяг виробництва продукції та інші показники; вивчити ступінь використання і виявити резерви підвищення ефективності використання основних засобів.

Джерелами інформації для аналізу основних засобів є форми фінансової та статистичної звітності, а також дані аналітичного обліку. За результатами року складається фінансова та статистична звітність [5].

До методичних прийомів узагальнення результатів аналізу основних засобів підприємства належать: прийоми систематизації отриманих результатів, їх групування та узагальнення; визначення втрачених можливостей і обчислення обсягу невикористаних резервів; визначення напрямів і розробка економічно обґрунтованих заходів щодо підвищення ефективності діяльності; прийняття управлінських рішень і контроль за їх використання

Аналіз основних засобів підприємства наведено у таблицях 2.4-2.5.

Таблиця 2.4 – Динаміка вартості основних засобів підприємства

Група основних засобів	2018	2019	2020	2021	2022
Будівлі та споруди, тис. грн	1040,0	1120,0	1177,9	1082,2	983,9
Транспортні засоби, тис. грн	-	30,0	23,2	14,9	18,2
Інші основні засоби, тис. грн	80,0	76,0	99,9	99,9	37,9
Всього основних засобів, тис. грн	1120,0	1226,0	1301,0	1197,0	1040,0

Таблиця 2.5 – Аналіз основних засобів підприємства

Група основних засобів	2019		2020		2021		2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Будівлі та споруди	80,0	107,7	57,9	105,2	-95,7	91,9	-98,3	90,9
Транспортні засоби	-	-	-6,8	77,3	-8,3	64,2	3,3	122,2
Інші основні засоби	-4,0	95,0	23,9	131,5	-	100,0	-62,0	37,9
Всього основних засобів	106,0	109,5	75,0	106,1	-104,0	92,0	-157,0	86,9

За даними таблиць 2.4-2.5 доцільно зробити наступні висновки.

Вартість групи основних засобів «Будівлі та споруди» у 2018 р. склала 1040,0 тис. грн; у 2019 р. – 1120,0 тис. грн, що порівняно з 2018 р. на 80 тис. грн або 7,7 % більше; у 2020 р. – 1177,9 тис. грн, що порівняно з 2019 р. на 57,9 тис. грн або 5,2 % більше; у 2021 р. – 1082,2 тис. грн, що порівняно з 2020 р. на 95,7 тис. грн або 8,1 % менше; у 2022 р. – 983,9 тис. грн, що порівняно з 2021 р. на 98,3 тис. грн або 9,1 % менше. Тобто, за період 2018-2020 рр. спостерігається незначне зростання вартості такої групи основних засобів як будівлі та споруди. Однак, за період їх вартість дещо зменшилася, що пов'язано з відсутністю введення нових основних засобів та збільшенням суми їх зносу.

Вартість групи основних засобів «Транспортні засоби» у 2019 р. склала 30,0 тис. грн; у 2020 р. – 23,2 тис. грн, що порівняно з 2019 р. на 6,8 тис. грн або 22,7 % менше; у 2021 р. – 14,9 тис. грн, що порівняно з 2020 р. на 8,3 тис. грн або 35,8 % менше; у 2022 р. – 18,2 тис. грн, що порівняно з 2021 р. на 3,3 тис. грн або 22,2 % більше. Тобто, за період аналізу спостерігається одноразове придбання транспортних засобів та одноразове незначне їх оновлення.

Вартість групи основних засобів «Інші основні засоби» у 2018 р. склала 80,0 тис. грн; у 2019 р. – 76,0 тис. грн, що порівняно з 2018 р. на 4,0 тис. грн або 5,0 % менше; у 2020 р. – 99,9 тис. грн, що порівняно з 2019 р. на 23,9 тис. грн або 31,5 % більше; у 2021 р. вартість інших основних засобів не змінилася та склала 99,9 тис. грн; у 2022 р. – 37,9 тис. грн, що порівняно з 2021 р. на 62,0 тис. грн або 62,1 % менше. Тобто, за період аналізу спостерігається постійне зменшення вартості інших основних засобів.

Загальна вартість основних засобів підприємства у 2018 р. склала 1120,0 тис. грн; у 2019 р. – 1226,0 тис. грн, що порівняно з 2018 р. на 106,0 тис. грн або 9,5 % більше; у 2020 р. – 1301,0 тис. грн, що порівняно з 2019 р. на 75,0 тис. грн або 6,1 % більше; у 2021 р. – 1197,0 тис. грн, що порівняно з 2020 р. на 104,0 тис. грн або 8,0 % менше; у 2022 р. – 1040,0 тис. грн, що порівняно з 2021 р. на 157,0 тис. грн або 13,1 % менше.

Структура основних засобів підприємства у 2022 р. була наступною: найбільшу питому вагу займає така група як «будівлі та споруди» – 94,6 %; на другому місці – «інші основні засоби» – 3,6 %; на третьому місці – «транспортні засоби» – 1,8 %.

Сучасна наука пропонує значну кількість підходів до оцінювання ефективності використання основних засобів. Наведені сучасні підходи до визначення ефективності використання основних засобів досить різноманітні, але в переважній більшості ґрунтуються на одних оціночних показниках, які слід розглядати як три підсистеми:

- показники, які характеризують технічний стан (відтворення) основних засобів;
- узагальнюючі показники використання основних засобів;
- часткові показники використання основних засобів.

Характеристика основних показників, які характеризують функціональний стан та ефективність використання основних засобів представлено у таблиці 2.6. [41].

Таблиця 2.6 – Показники стану та ефективності використання основних засобів підприємства

Показник	Характеристика
1	2
Показники, що характеризують функціональний стан основних засобів	
Коефіцієнт зносу	показує, яка частина вартості основних засобів перенесена на готову продукцію. Розраховується як відношення зносу основних засобів підприємства на певну дату до первісної (переоціненої) їх вартості на ту ж дату
Коефіцієнт придатності	показник, зворотний до коефіцієнта зносу. Він показує, яка частина основних засобів придатна для експлуатації в процесі здійснення господарської діяльності (не перенесена на готову продукцію), і обчислюється як відношення залишкової вартості основних засобів підприємства на певну дату до їх первісної (переоціненої) на ту ж дату
Коефіцієнт оновлення	характеризує інтенсивність уведення в дію нових основних засобів. Він показує частку введених основних засобів за визначений період у загальній вартості основних засобів на кінець звітного періоду
Екстенсивне оновлення	характеризує темпи збільшення обсягу експлуатованих основних засобів
Інтенсивне оновлення	передбачає заміну діючих основних засобів новими, більш ефективними
Коефіцієнт вибуття	характеризує рівень інтенсивності їх вибуття зі сфери виробництва
Коефіцієнт приросту	характеризує рівень приросту основних засобів або окремих його груп за певний період
Показники, що характеризують ефективність використання основних засобів	
Фондовіддача	відношення вартості виробленої продукції до первісної середньорічної вартості основних виробничих засобів. В умовах інфляції, коли швидкими темпами зростають ціни на знаряддя праці, а також вартість капітального будівництва, цей показник доцільно визначати за товарною продукцією, оціненою в поточних цінах реалізації

Продовження таблиці 2.6

1	2
	Розрахована таким способом фондівддача все ж об'єктивніше характеризує економічну ефективність використання основних виробничих засобів, ніж валова продукція, що оцінюється в порівнянних цінах
Фондомісткість	показник, обернений до фондівддачі, який визначається відношенням середньорічної вартості основних засобів до обсягу виготовленої продукції. Істотного підвищення фондівддачі можна досягти завдяки вдосконаленню структури основних виробничих засобів

Оцінку основних фондів здійснюють за: балансовою вартістю (початковою і відновною); балансовою вартістю з врахуванням зношення (залишковою вартістю). Зношення основних фондів, тобто втрата ними частини вартості, є фізичним і моральним. Фізичне зношення – це втрата основними фондами їх споживчих якостей. Моральне зношення являє собою передчасне (до закінчення строку фізичної служби) знецінення основних фондів, викликане або здешевленням відтворення основних фондів (моральне зношення першого роду), або використанням більш продуктивних засобів праці (моральне зношення другого роду). Моральне зношення 2-го роду в межах суспільного виробництва оцінити неможливо, оскільки одні й ті самі фонди можуть задовольняти або не задовольняти потреб конкретних споживачів [35].

Процес відшкодування зношення основних фондів здійснюється шляхом амортизації. Із амортизаційних сум, що включаються у склад витрат на виробництво продукції, формується амортизаційний фонд, який використовується для відтворення основних фондів.

Терміни користування основними засобами: будівлями і спорудами в середньому 50 років, транспортними засобами – 15 років.

Підприємство користується основними засобами на таких умовах: використання засобів здійснюється за їх цільовим призначенням для здійснення господарської діяльності підприємства.

Аналіз ступеня використання та зносу основних фондів підприємства наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз ступеня зносу основних фондів підприємства

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
1 Первісна вартість основних фондів, тис. грн	4102,0	4348,0	4616,0	4700,0	4729,0
2 Знос основних фондів, тис. грн	2307,0	2447,0	2640,0	2828,0	3014,0
3 Залишкова вартість основних фондів, тис. грн	1795,0	1901,0	1976,0	1872,0	1715,0
4 Ступінь використання основних фондів, %	100,0	100,0	100,00	100,00	100,00
5 Ступінь зносу основних фондів, %	56,24	56,28	57,19	60,17	63,73

На основі даних, наведених в таблиці 2.6, доцільно наголосити наступне.

У 2018 р. сума зносу основних фондів склала 2307,0 тис. грн У 2019 р. – 2447,0 тис. грн, по відношенню до попереднього року збільшилася на 6,1 % або 140 тис. грн У 2020 р. – 2640,0 тис. грн, збільшилася на 7,9 % або 193 тис. грн У 2021 р. – 2828,0 тис. грн, збільшилася на 7,1 % або 188,0 тис. грн У 2022 р. – 3014,0 тис. грн, збільшилася на 6,6 % або 186 тис. грн Збільшення суми зносу основних фондів при незмінній первісній вартості свідчить про зростання ступеня зносу основних засобів підприємства та є негативною тенденцією.

Розраховані значення показників ефективності використання основних засобів підприємства наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання основних засобів

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
1 Фондовіддача, грн/грн	1,74	1,6	1,57	1,67	1,94
- абсолютна зміна, грн/грн	-	-0,14	-0,03	0,10	0,27
- відносна зміна, %	-	91,95	98,13	106,37	116,17
2 Фондомісткість, грн/грн	0,57	0,63	0,64	0,60	0,51
- абсолютна зміна, грн/грн	-	0,06	0,01	-0,04	-0,09
- відносна зміна, %	-	110,53	101,59	93,75	85,00
3 Фондоозброєність, тис. грн/ос.	81,59	100,05	98,8	110,12	114,33
- абсолютна зміна, грн/грн	-	18,46	-1,25	11,32	4,21
- відносна зміна, %	-	122,63	98,75	111,46	103,82

Динаміка показників загалом є нестабільною. Зокрема у 2019-2020 рр. спостерігається зменшення значення показника фондовіддачі порівняно з попереднім роком на 0,14 грн/грн та 0,03 грн/грн відповідно; у 2021-2022 рр. – зростання на 0,10 грн/грн та 0,27 грн/грн відповідно. У 2019-2020 рр. спостерігається збільшення фондомісткості порівняно з попереднім періодом на 0,06 грн/грн та 0,01 грн/грн відповідно; у 2021-2022 рр. – зменшення показника на 0,04 грн/грн та 0,09 грн/грн відповідно.

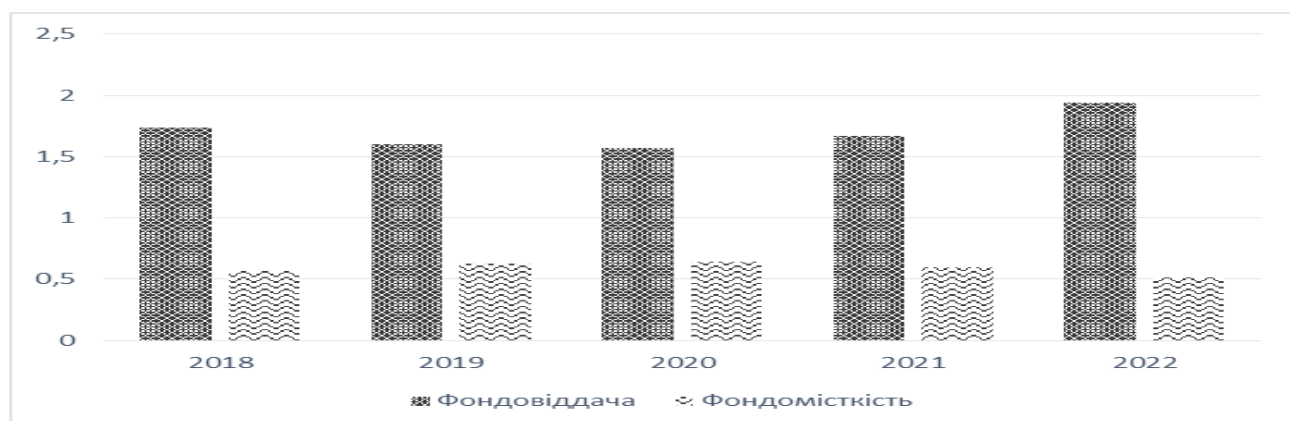


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів підприємства, %

Фондоозброєність у 2019 р. та 2021-2022 рр. порівняно з попереднім періодом збільшилася на 18,46 тис. грн/ос., 11,32 тис. грн/ос. та 4,21 тис. грн/ос. відповідно, у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилася на 1,25 тис. грн/ос.

2.4 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства

На сучасному етапі трудові ресурси підприємства виступають важливим елементом і гарантом забезпечення високого рівня прибутковості і ефективної діяльності організації. Витрати на оплату праці стали однією з головних складових собівартості продукції і послуг, що надаються будь-якої організації, тому від ефективності управління трудовими ресурсами безпосередньо залежить її прибуток. Трудові ресурси підприємства, з економічної точки зору, демонструють потенціал підприємства, тому, як наслідок, впливають на конкурентоспроможність. Трудові ресурси – це також і частина населення країни, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності і являють найбільш активну частину населення. Тому, оскільки робоча сила має вартісну оцінку, а отже є конкурентною на ринку праці, то аналіз трудових ресурсів стає особливо актуальним [23].

Аналіз впливу трудових факторів на господарську діяльність будь-якого підприємства починається з вивчення забезпеченості підприємства працівниками за кількістю, структурою, кваліфікацією і культурно-освітнім рівнем та характеристики руху робочої сили. Метою такого аналізу є виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Аналізуючи чисельність працівників визначають абсолютну і відносну забезпеченість підприємства робочими кадрами, а також вплив зміни чисельності робітників на виконання виробничої програми. Абсолютна забезпеченість підприємства робочою силою визначається при порівнянні фактичної чисельності робітників з їх чисельністю, передбаченою планом. Відносне відхилення чисельності робітників виявляється зіставленням фактичної їх чисельності з плановою, скоригованою на відсоток приросту продукції за рахунок зміни

чисельності робітників. Цей відсоток розраховується відношенням вартості продукції, одержаної за рахунок зміни чисельності робітників, до запланованого обсягу виробництва.

При аналізі забезпеченості підприємства робочою силою важливим є вивчення руху робочої сили. З цією метою розраховують коефіцієнти обороту по прийому, вибуттю кадрів та коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт обороту по прийому визначається як відношення прийнятих працівників до середньооблікової чисельності працюючих. Коефіцієнт обороту з вибуття розраховується як відношення кількості працівників, що вибули, до середньооблікової чисельності працюючих. Коефіцієнт плинності кадрів характеризує рух кадрів під впливом негативних причин. Він розраховується як відношення кількості працівників, що вибули за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працюючих. При визначенні плинності кадрів доцільно визначити їх причини і по можливості вжити заходів щодо зменшення цього показника у майбутньому. Як правило, основними причинами звільнень є незадоволення характером праці, житлово-побутовими умовами, заробітком, сезонністю виробництва, недоліками організації праці тощо.

На другому етапі аналізу вивчається повнота використання трудових ресурсів, яку можна оцінити за кількістю відпрацьованих за звітний період днів і годин одним робітником, а також за інтенсивністю використання робочого часу. Під час аналізу необхідно визначити відхилення фактичних показників від планових або від аналогічних показників минулих періодів і встановити конкретні причини можливих відхилень. Такий аналіз необхідно проводити щодо кожної категорії працівників, кожного підрозділу та щодо підприємства в цілому за звітний період і в динаміці.

Величина фонду робочого часу залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих одним робітником днів у середньому за звітний період і середньої тривалості робочого дня. Вивчення конкретних причин втрат робочого часу дають можливість вжити необхідних заходів для їх усунення. Причинами втрат робочого часу можуть бути як явні втрати (прогули, невиходи через хворобу та з дозволу адміністрації, простої через несправності обладнання та перебої у постачанні тощо), так і приховані втрати, пов'язані з виробництвом продукції,

відсутністю нормальних умов праці [23].

Розрізняють три методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, трудовий та вартісний. При розрахунку продуктивності праці важливо правильно вибрати систему вимірників враховуючи можливість використання натуральних, трудових та вартісних вимірників при випуску продукції.

При використанні натурального методу у ході розрахунків застосовуються натуральні одиниці виміру (штуки, тони, метри тощо). На практиці цей метод має обмежене застосування. Його, як правило, використовують на підприємствах, які виробляють однорідну продукцію. Якщо підприємство (цех, ділянка, бригада) випускає продукцію, котра має одне й те саме призначення, проте відрізняється за якоюсь однією ознакою, виробіток можна розрахувати за допомогою умовно-натуральних одиниць. Необхідно також враховувати, що за даного методу не можна усувати зміни обсягу незавершеного виробництва, яке в деяких галузях має велику частку у загальному обсязі продукції.

Трудовий метод найчастіше використовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих ділянках і в цехах, де обсяг виробленої продукції або виконаних робіт визначається в нормо-годинах. За науково обґрунтованих і на певний період незмінних норм цей метод достатньо точно характеризує зміни продуктивності праці. Проте він має обмежене застосування, оскільки базується на використанні незмінних норм, що суперечить необхідності перегляду норм у міру здійснення організаційно-технічних заходів, також відсутні науково обґрунтовані нормативи праці на окремі види робіт або трудові функції.

Вартісний метод ґрунтується на використанні вартісних показників (грн, тис. грн, млн. грн) обсягу продукції. Перевага даного методу полягає у можливості порівняння продуктивності праці при виробництві різноманітної продукції. Це зумовлює його широке застосування на підприємствах. Відомо, що кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватися під дією різноманітних факторів.

Аналіз показників використання трудових ресурсів на підприємстві, що аналізується, наведено у таблицях 2.9-2.10.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання трудових ресурсів

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	81	85	100	102	95
Фонд оплати праці, тис. грн	1232,0	1314,0	1497,0	1558,0	1717,0
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	62,4	60,8	53,0	49,6	61,8

Таблиця 2.10 – Аналіз показників використання трудових ресурсів

Показник	2019	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність працівників:				
- абсолютна зміна, ос.	4	15	2	-7
- відносна зміна, %	104,9	117,6	102,0	93,1
Фонд оплати праці:				
- абсолютна зміна, тис. грн	82,0	183,0	61,0	159,0
- відносна зміна, %	106,7	113,9	104,1	110,2
Продуктивність праці:				
- абсолютна зміна, тис. грн/ ос.	-1,6	-7,8	-3,4	12,2
- відносна зміна, %	97,4	87,2	93,6	124,6

Аналізуючи вищенаведені дані необхідно зазначити наступне.

Середньооблікова чисельність працівників у 2018 р. складала 81 особа, у 2019 р. – 85 осіб, що на 4,9 % більше відносно 2018 р.; у 2020 р. – 100 осіб, що на 17,6 % більше відносно 2019 р.; у 2021 р. – 102 особи, що на 2,0 % більше відносно 2020 р.; у 2022 р. – 95 осіб, що на 6,9 % менше відносно 2021 р.

Фонд оплати праці підприємства у 2018 р. склав 1232 тис. грн, у 2019 р. – 1314 тис. грн, що на 6,7 % більше відносно 2018 р.; у 2020 р. – 1497,0 тис. грн, що на 13,9 % більше відносно 2019 р.; у 2021 р. – 1558 тис. грн, що на 4,1 % відносно 2020 р.; у 2022 р. – 1717 тис. грн, що на 10,2 % більше відносно 2021 р.

Продуктивність праці працівників у 2018 р. складала 62,4 тис. грн/ос., у 2019 р. – 60,8 тис. грн/ос., що на 2,6 % менше відносно 2018 р.; у 2020 р. – 53,0 тис. грн/ос., що на 12,8 % менше відносно 2019 р.; у 2021 р. – 49,6 тис. грн/ос., що на 6,4 % менше відносно 2020 р.; у 2022 р. – 61,8 тис. грн/ос., що на 24,6 % більше відносно 2021 р. Збільшення показника пов'язано зі зменшенням кількості працюючих при одночасному зростанню обсягу реалізації продукції.

При аналізі ефективності використання трудових ресурсів підприємства значну роль відіграє порівняння динаміки фонду оплати праці та продуктивності праці працівника (рисунки 2.5-2.6). Проведення такого аналізу дає змогу зробити висновок щодо доцільності підвищення заробітної плати працівників і відповідно нарощення фонду оплати праці підприємства.



Рисунок 2.5 – Аналіз динаміки фонду оплати праці
на підприємстві за 2018-2022 рр., %

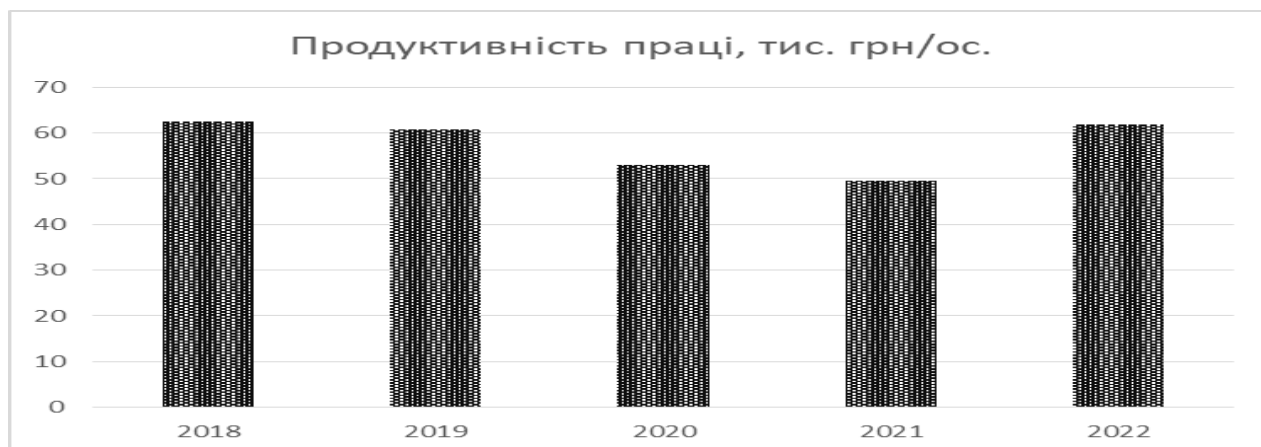


Рисунок 2.6 – Аналіз динаміки продуктивності праці на підприємстві за 2018-2022
рр., %

Так, у 2019-2021 рр. спостерігається перевищення темпу росту фонду оплати праці над темпом росту продуктивності праці на 9,3 %, 26,7 % та 10,5 %, що свідчить про неефективне використання грошових коштів, спрямованих на оплату праці. У свою чергу, у 2022 р. зафіксовано перевищення темпу росту продуктивності праці над темпом росту фонду оплати праці на 14,4 %.

2.5 Аналіз витрат діяльності підприємства

Аналіз витрат підприємства є основою для їх прогнозування. Особливо важливого значення набуває ретельний економічний аналіз в умовах самостійного прогнозування витрат підприємства. В сучасних умовах господарювання підприємства прагнуть максимізувати свої доходи, які забезпечують їх розвиток і надати соціальні гарантії працівникам. Зниження та оптимізація витрат підприємства сприяє як зростанню прибутку, так і найбільш раціональній організації трудового процесу [24].

Аналіз витрат підприємства проводиться в декілька етапів, які передбачають проведення такої аналітичної роботи [41]:

- аналіз зміни розміру та рівня витрат у цілому по підприємству – припускає загальну оцінку змін розміру і рівня отриманих витрат у порівнянні з попередніми аналітичними періодами. Така оцінка виробляється на основі розрахунку абсолютного відхилення загального обсягу, рівня витрат і темпів росту (зниження) окремих показників;

- аналіз зміни обсягу і рівня витрат щодо окремих статей (елементів), а також за структурою витрат – дозволяє виявити зміни в розмірі витрат щодо окремих елементів (статей), а також зміни в структурі витрат. Дослідження структури питомої ваги окремих елементів витрат у їх загальному обсязі дають можливість визначити більш вагомі та критичні статті витрат, зміни яких визначають тенденцію в розвитку витрат у цілому по підприємству;

- аналіз зміни обсягу і рівня умовно-змінних і умовно-постійних витрат підприємства – для проведення цього етапу аналізу проводиться угруповання витрат у залежності від еластичності до обсягів діяльності. Отримана інформація дає можливість визначити зміни обсягу і рівня витрат змінних і постійних, що необхідно для управління не тільки витратами, але й обсягами виробництва підприємства (визначення «межі беззбитковості»);

- аналіз зміни обсягу, рівня та складу витрат щодо інших кваліфікаційних ознак – у залежності від мети і глибини дослідження;

- кількісна оцінка факторів, що впливають на формування витрат у цілому по підприємству та щодо окремих елементів витрат.

Важливе значення в процесі управління витратами має інформація та методичні підходи до її аналізу. При проведенні одночасних аналітичних досліджень для одержання узагальненої інформації схема аналізу повинна бути раціонально уніфікованою. На сучасному етапі розвитку українських підприємств в основу системи управління витратами покладені міжнародні або національні стандарти бухгалтерського обліку. Для проведення порівняльного аналізу (наприклад, з метою порівняння з середніми, а також кращими показниками по галузі, з метою визначення конкурентних переваг) за ряд років можливо сформувати аналітичну інформацію на основі фінансової звітності, зокрема ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», яка є єдиною доступною інформацією, для зовнішніх користувачів, стосовно витрат підприємства.

Важливим етапом аналізу витрат діяльності підприємства є аналіз структури витрат та її зміни. Структура витрат залежить від особливостей технологічного та організаційного рівня підприємства, якості сировини, кваліфікації робітників і відповідного рівня оплати їх праці тощо. Оптимальна структура витрат сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, тому так необхідно проводити аналіз структуризації витрат.

Аналіз операційних витрат підприємства представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11– Аналіз операційних витрат підприємства

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Матеріальні витрати, тис. грн	1517,0	1602,0	1683,0	1747,0	2040,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	85,0	81,0	64,0	293,0
- відносна зміна, %	-	105,6	105,1	103,8	116,8
Витрати на оплату праці, тис. грн	1232,0	1314,0	1497,0	1558,0	1717,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	82,0	183,0	61,0	159,0
- відносна зміна, %	-	106,7	113,9	104,1	110,2
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	271,0	289,1	329,3	342,8	377,7
- абсолютна зміна, тис. грн	-	18,1	40,2	13,5	34,9
- відносна зміна, %	-	106,7	113,9	104,1	110,2
Амортизація, тис. грн	148,0	176,0	94,0	114,0	135,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	28,0	-82,0	20,0	21,0
- відносна зміна, %	-	118,9	53,4	121,3	118,4
Інші операційні витрати, тис. грн	195,0	276,0	321,0	351,0	447,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	81,0	45,0	30,0	96,0
- відносна зміна, %	-	141,5	116,3	109,3	127,4
Разом операційні витрати, тис. грн	3363,0	3657,1	3924,3	4112,8	4716,7
- абсолютна зміна, тис. грн	-	294,1	267,2	188,5	603,9
- відносна зміна, %	-	108,7	107,3	104,8	114,7

Аналіз операційних витрат дозволив зробити наступні висновки.

У 2018 р. величина операційних витрат склала 3363,0 тис. грн, у 2019 р. – 3657,1 тис. грн, що порівняно з 2018 р. на 294,1 тис. грн або 8,7 % більше, у 2020 р. – 3924,3 тис. грн, що відносно 2019 р. на 267,2 тис. грн або 7,3 % більше, у 2021 р. – 4112,8 тис. грн, що порівняно з 2020 р. на 188,5 тис. грн або 4,8 % більше, у 2022 р. – 4716,7 тис. грн, що відносно 2021 р. на 603,9 тис. грн або 14,7

% більше. Протягом аналізованого періоду операційні витрати постійно зростали, що пов'язано зі збільшенням витрат за всіма статтями.

Динаміку операційних витрат наведено на рисунку 2.7.

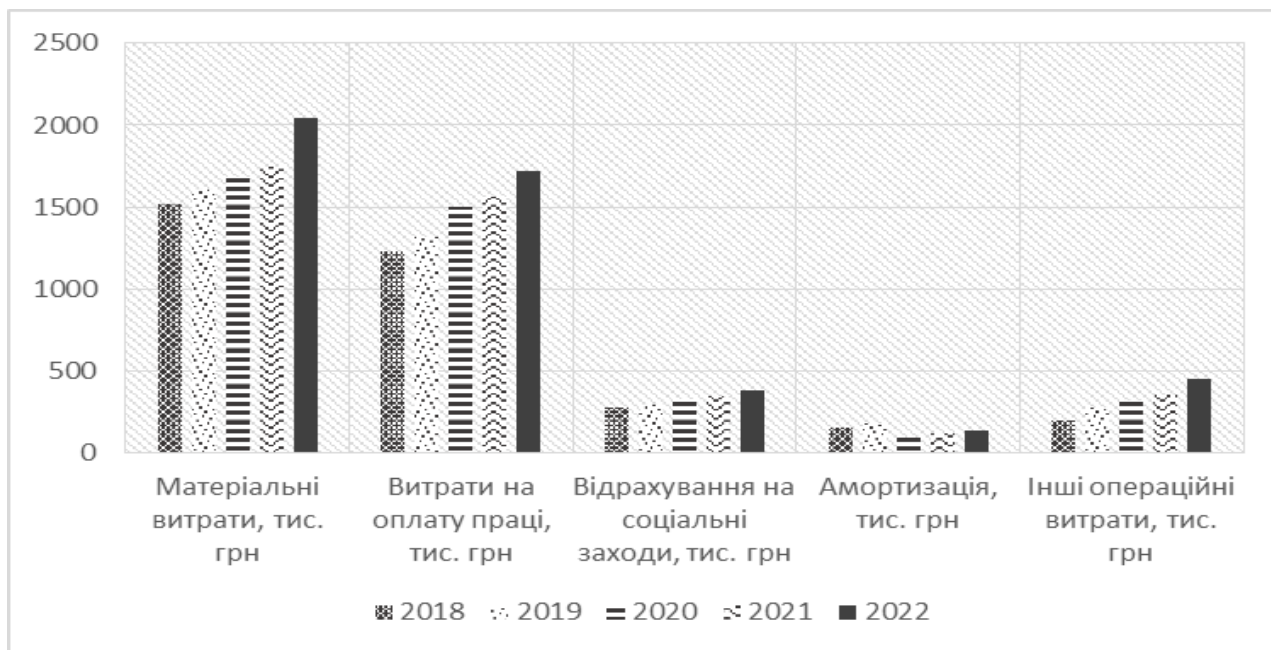


Рисунок 2.7– Динаміка операційних витрат підприємства, тис. грн

Аналізуючи основні елементи операційних витрат, доцільно наголосити, що матеріальні витрати у 2018 р. склали 1517,0 тис. грн; у 2019 р. – 1602,0 тис. грн, що відносно 2018 р. на 5,6 % менше; у 2020 р. – 1683,0 тис. грн, що порівняно з 2019 р. на 5,1 % більше; у 2021 р. – 1747,0 тис. грн, що відносно 2020 р. на 3,8 % більше; у 2022 р. – 2040,0 тис. грн, що порівняно з 2021 р. на 16,7 % більше. Тобто, спостерігається постійне зростання матеріальних витрат.

Витрати на оплату праці у 2018 р. склали 1232,0 тис. грн; у 2019 р. – 1314,0 тис. грн, що відносно 2018 р. на 6,7 % більше; у 2020 р. – 1497,0 тис. грн, що порівняно з 2019 р. на 13,9 % більше; у 2021 р. – 1558,0 тис. грн, що відносно 2020 р. на 4,1 % більше; у 2022 р. – 1717,0 тис. грн, що порівняно з 2021 р. на 10,2 % більше.

Відрахування на соціальні заходи у 2018 р. склали 271,0 тис. грн; у 2019 р. – 289,1 тис. грн, що відносно 2018 р. на 6,7 % більше; у 2020 р. – 329,3 тис. грн, що порівняно з 2019 р. на 13,9 % більше; у 2021 р. – 342,8 тис. грн, що

відносно 2020 р. на 4,1 % більше; у 2022 р. – 377,7 тис. грн, що порівняно з 2021 р. на 10,2 % більше.

Амортизація у 2018 р. склала 148,0 тис. грн; у 2019 р. – 176,0 тис. грн, що відносно 2018 р. на 18,9 % більше; у 2020 р. – 94,0 тис. грн, що порівняно з 2019 р. на 46,6 % менше; у 2021 р. – 114,0 тис. грн, що відносно 2020 р. на 21,3 % більше; у 2022 р. – 135,0 тис. грн, що порівняно з 2021 р. на або 18,4 % більше.

Інші операційні витрати у 2018 р. склали 195,0 тис. грн; у 2019 р. – 276 тис. грн, що відносно 2018 р. на 41,5 % більше; у 2020 р. – 321,0 тис. грн, що порівняно з 2019 р. на 16,3 % більше; у 2021 р. – 351,0 тис. грн, що відносно 2020 р. на 9,3 % більше; у 2022 р. – 447,0 тис. грн, що порівняно з 2021 р. на 27,4 % більше.

Аналіз структури операційних витрат дозволяє зробити висновок, що у 2022 р. найбільшу питому вагу займали матеріальні витрати – 43,3 %; витрати на оплату праці – 36,4 %. У свою чергу, питома вага інших елементів витрат є незначною, а саме: інші операційні витрати – 9,5 %; відрахування на соціальні заходи – 8,0 %; амортизація – 2,9 %.

2.6 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Фінансова діяльність – це система використання різних форм і методів фінансового забезпечення щодо функціонування підприємств і досягнення ними поставлених цілей. Це та практична фінансова робота, що забезпечує життєдіяльність підприємства, поліпшує її результати [36].

Фінансове забезпечення управління здійснюється за такими основними напрямками: фінансове прогнозування та планування; аналіз і контроль підприємницької діяльності; поточна фінансово-економічна робота.

Важливим етапом аналізу виробничо-господарської діяльності є фінансовий

аналіз, який спирається на дані бухгалтерського обліку. Ведення бухгалтерського обліку є найважливішою складовою частиною системи управління бізнесом. Він включає в себе: документальне оформлення подій, що відбуваються в господарському житті підприємства; здійснення розрахунків; складання фінансової, податкової та статистичної звітності. За допомогою розрахунків встановлюються всі види витрат залежно від того, де вони виникають. Складання фінансової, податкової та статистичної звітності є завершальною стадією облікового процесу [5].

Фінансова звітність найчастіше включає в себе баланс підприємства) і звіт про фінансові результати. Баланс являє собою документ, у якому кошти (майно) підприємства і його джерела (капітал) показуються в згрупованому і узагальненому вигляді станом на певну дату. Звіт про фінансові результати дозволяє дати більш повну інформацію про доходи і витрати підприємства та відповісти на питання як отримано той чи інший фінансовий результат, а також його загальну величину.

Прибуток – це основна мета діяльності будь-якого підприємства, він є критерієм і показником ефективності даної діяльності. Прибуток відображає всі сторони діяльності підприємства – рівень його технологій та організації виробництва, ефективність системи управління, контроль над рівнем витрат тощо. Фінансовий результат господарювання підприємства, що виступає у формі прибутку або збитку, відображає ефективність його операційної, фінансової, інвестиційної діяльності та служить основним критерієм стратегії суб'єкта господарювання.

Основними завданнями аналізу фінансових результатів діяльності є: вивчення можливостей одержання прибутку відповідно до наявного ресурсного потенціалу підприємства і кон'юнктури ринку; систематичний контроль за процесом формування прибутку і зміною його динаміки; визначення впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на фінансові результати й оцінювання якості прибутку; виявлення резервів збільшення суми прибутку і підвищення рівня прибутковості бізнесу; оцінювання роботи підприємства з використання

можливостей збільшення прибутку і рентабельності; вироблення рекомендацій з підвищення ефективності системи керування прибутком [41].

Аналіз фінансових результатів підприємства здійснюється за напрямками: аналіз та оцінка рівня і динаміки показників прибутковості, факторний аналіз прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг; аналіз фінансових результатів від іншої реалізації, позареалізаційної та фінансової інвестиційної діяльності; аналіз та оцінка використання чистого прибутку; аналіз взаємозв'язку витрат, обсягів виробництва продукції та прибутку; аналіз взаємозв'язку прибутку, руху оборотного капіталу та грошових потоків; аналіз та оцінка впливу інфляції на фінансові результати; факторний аналіз показників рентабельності

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Фінансові результати діяльності підприємства

Показники	Значення за роками				
	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5052,0	5166,0	5302,0	5554,0	5868,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	114,0	136,0	252,0	314,0
- відносна зміна, %	-	102,3	102,6	104,8	105,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	3363,0	3657,1	3924,3	4112,8	4716,7
- абсолютна зміна, тис. грн	-	294,1	267,2	188,5	603,9
- відносна зміна, %	-	108,7	107,3	104,8	114,7
Прибуток (збиток), тис. грн	1689,0	1508,9	1377,7	1441,2	1151,3
- абсолютна зміна, тис. грн	-	-180,1	-131,2	63,5	-289,9
- відносна зміна, %	-	89,3	91,3	104,6	79,9

Так, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 р. склав 5052,0 тис. грн; у 2019 р. – 5166,0 тис. грн, що на 2,3 % більше порівняно з 2018 р.; у 2020 р. – 5302,0 тис. грн, що відносно 2019 р. на 2,6 % більше; у 2021 р. – 5554,0 тис. грн, що порівняно з 2020 р. на 4,8 % більше; у 2022 р. – 5868,0 тис. грн, що відносно 2021 р. на 5,7 % більше.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 р. склав 3363,0 тис. грн; у 2019 р. – 3657,1 тис. грн, що на 8,7 % більше порівняно з 2018 р.; у 2020 р. – 3924,3 тис. грн, що відносно 2019 р. на 7,3 % більше; у 2021 р. – 4112,8 тис. грн, що порівняно з 2020 р. на 4,8 % більше; у 2022 р. – 4716,7 тис. грн, що відносно 2021 р. на 14,7 % більше.

Чистим фінансовим результатом діяльності підприємства протягом аналізованого періоду є прибуток, зокрема у 2018 р. його значення складало 1689,0 тис. грн; у 2019 р. – 1508,9 тис. грн, що на 10,7 % менше порівняно з попереднім роком; у 2020 р. – 1377,7 тис. грн, що на 9,7 % менше порівняно з 2019 р.; у 2021 р. – 1441,2 тис. грн, що на 4,6 % більше порівняно з попереднім роком; у 2022 р. – 1151,3 тис. грн, що відображає зниження прибутку на 30,1 % порівняно зі значенням 2021 р.

Отже, діяльність підприємства є рентабельною, однак в останні роки відбувається зниження темпів нарощення прибутку, що в значній мірі пов'язано з підвищенням конкуренції на ринку і відтоком клієнтів до інших гравців ринку даного виду продукції. З огляду на зазначене доцільно сформувати дієву стратегію, використання якої в діяльності аналізованого підприємства сприятиме покращенню вражень клієнтів від взаємодії з підприємством і підвищенню їх лояльності, що підвищить його конкурентоспроможність на ринку.

Висновки до розділу 2

В результаті проведеного дослідження у розділі можна зробити наступні висновки.

Досліджено сучасний стан і тенденції розвитку торговельних підприємств в Україні і встановлено, що сфера роздрібної торгівлі є основною ланкою організації внутрішнього ринку споживчих товарів і однією з найдинамічніших галузей економіки України. Останніми роками незважаючи на загальну тенденцію

до зростання кількості суб'єктів господарювання в Україні на 5,8 %, виявлено скорочення кількості підприємств роздрібною торгівлі. За останні п'ять років кількість підприємств роздрібною торгівлі скоротилася на 12,1 %.

Аналіз обсягових показників за 2018-2022 рр. вказує на поступове зростання сектору роздрібною торгівлі і нарощення темпів реалізації продукції суб'єктами даної сфери. Однак, поряд з цим слід вказати, що це відбувається за рахунок зростання ринку продовольчих товарів.

Проаналізовано діяльність підприємства роздрібною торгівлі та встановлено поступове зростання обсягів реалізації продукції підприємством.

Аналіз показників ефективності використання основних фондів дозволив встановити, що динаміка показників загалом є нестабільною. Зокрема у 2019-2020 рр. спостерігається зменшення значення фондівдачі порівняно з попереднім роком на 0,14 грн/грн та 0,03 грн/грн відповідно; у 2021-2022 рр. – зростання на 0,10 грн/грн та 0,27 грн/грн відповідно. У 2019-2020 рр. спостерігається збільшення фондомісткості порівняно з попереднім періодом на 0,06 грн/грн та 0,01 грн/грн відповідно; у 2021-2022 рр. – зменшення показника на 0,04 грн/грн та 0,09 грн/грн відповідно.

Аналіз показників використання трудових ресурсів дозволив встановити, що середньооблікова чисельність працівників у 2019 р. збільшилася на 4,9 % відносно 2018 р.; у 2020 р. – на 17,6 % відносно 2019 р.; у 2021 р. – на 2,0 % більше відносно 2020 р.; у 2022 р. – на 6,9 % менше відносно 2021 р. Фонд оплати праці підприємства у 2019 р. збільшився на 6,7 % більше відносно 2018 р.; у 2020 р. – на 13,9 % більше відносно 2019 р.; у 2021 р. – на 4,1 % відносно 2020 р.; у 2022 р. – на 10,2 % більше відносно 2021 р. Продуктивність праці працівників у 2018 р. складала 62,4 тис. грн/ос., у 2019 р. – 60,8 тис. грн/ос., що на 2,6 % менше відносно 2018 р.; у 2020 р. – 53,0 тис. грн/ос., що на 12,8 % менше відносно 2019 р.; у 2021 р. – 49,6 тис. грн/ос., що на 6,4 % менше відносно 2020 р.; у 2022 р. – 61,8 тис. грн/ос., що на 24,6 % більше відносно 2021 р. Збільшення показника пов'язано зі зменшенням кількості працюючих при одночасному зростанню обсягу реалізації продукції.

Аналіз витрат діяльності підприємства дозволив зробити наступні висновки. У 2018 р. витрати склали 3363,0 тис. грн, у 2019 р. – 3657,1 тис. грн, що порівняно з 2018 р. на 294,1 тис. грн або 8,7 % більше, у 2020 р. – 3924,3 тис. грн, що відносно 2019 р. на 267,2 тис. грн або 7,3 % більше, у 2021 р. – 4112,8 тис. грн, що порівняно з 2020 р. на 188,5 тис. грн або 4,8 % більше, у 2022 р. – 4716,7 тис. грн, що відносно 2021 р. на 603,9 тис. грн або 14,7 % більше. Протягом аналізованого періоду операційні витрати постійно зростали, що пов'язано зі збільшенням витрат за всіма статтями.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дозволив встановити, що чистим фінансовим результатом його функціонування протягом аналізованого періоду є прибуток, зокрема у 2018 р. його значення склало 1689,0 тис. грн; у 2019 р. – 1508,9 тис. грн, що на 10,7 % менше порівняно з попереднім роком; у 2020 р. – 1377,7 тис. грн, що на 9,7 % менше порівняно з 2019 р.; у 2021 р. – 1441,2 тис. грн, що на 4,6 % більше порівняно з попереднім роком; у 2022 р. – 1151,3 тис. грн, що відображає зниження прибутку на 30,1 % порівняно зі значенням 2021 р. Отже, діяльність підприємства є рентабельною, однак в останні роки відбувається зниження темпів нарощення прибутку, що в значній мірі пов'язано з підвищенням конкуренції на ринку і відтоком клієнтів до інших гравців ринку даного виду продукції.

3 Розроблення стратегії управління інтелектуальною власністю для підприємств роздрібно́ї торгівлі

3.1 Інтелектуальна власність підприємства як фактор створення конкурентних переваг

При розширенні діяльності підприємства важливим завданням є захист конкурентних переваг, у тому числі сформованих з урахуванням використання інтелектуальної власності.

Підвищення конкурентоспроможності продуктів на основі інновацій базується на попиті на інноваційні продукти вищої якості при скорочених строках розробки, виробництва, дистрибуції. Комерціалізація інновацій дозволяє успішно продавати їх результати у вигляді продуктів (нових товарів чи матеріальних благ) та (або) інтелектуальної власності. Впровадження інновацій дозволяє збільшити частку ринку, вартість акцій, зменшити термін окупності інвестицій, збільшувати річний дохід [44].

Перевагами підприємств, які впроваджують базисні інновації, є тимчасова монопольна позиція на ринку на основі захисту інтелектуальної власності, випередження доступу до дефіцитних ресурсів, що дозволяє створити бренд, закріпити конкурентні переваги. Підприємства, які впроваджують комбінаторні, модифікуючі інновації, можуть використовувати можливості виробництва нових продуктів.

У ряді випадків успіх нових технологій та продуктів визначається не унікальністю, а добрими перспективами для комерціалізації. Для унікальних інноваційних пропозицій при виробництві та просуванні на ринках нових продуктів існує більше можливостей при збільшенні норми прибутку та встановленні більш високих цін, ніж у конкурентів. Захист інтелектуальної власності дає власнику можливість не дозволяти конкурентам її використовувати протягом певного періоду часу, що може стати фактором створення конкурентних

переваг.

В умовах активного науково-технологічного розвитку та формування індустрії 4.0 на основі цифровізації технологій та виробництв значення та роль інтелектуального капіталу підприємства стрімко зростає. Інтелектуальний капітал є бізнес-активом підприємств і являє собою сукупність інтелектуальних ресурсів, що використовуються для виробництва продуктів та отримання прибутку, як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Інтелектуальні ресурси можна розглядати як сукупність науково-технічних та бізнес-знань, до яких належать людський капітал, інтелектуальна власність (продуктивні інтелектуальні активи), організаційний капітал (у тому числі, інформаційні ресурси, різні форми інновацій), споживчий капітал [12].

Інтелектуальну власність можна представити як широкий категоріальний опис набору нематеріальних активів, що належать підприємству та охороняються ним на основі правових заходів від зовнішнього використання чи реалізації без згоди. У кожній країні формується своя правова система, яка визначає можливості охорони об'єктів інтелектуальної власності. Варто виділити євразійську, європейську та північноамериканську моделі, специфіку яких необхідно враховувати.

В умовах глобалізації приділяється значна увага гармонізації правових актів, розширюється співробітництво на міжнародному рівні, що веде до захисту інтелектуальної власності як складової конкурентних переваг.

У світі налічується понад 14 млн діючих патентів. Найбільша кількість чинних патентів була зареєстрована в США (3,1 млн), Китаї (2,4 млн), Японії (2,1 млн). З 49,3 млн. зареєстрованих діючих у світі торгових марок, найбільша кількість представлено в Китаї (19,6 млн.), США (2,4 млн.), Індії (1,9 млн.), Японії (1,9 млн.). Лідером з кількості промислових зразків, що мають чинну реєстрацію, є Китай (40,4% від світової кількості), країна лідирує за кількістю корисних моделей (93% від світової кількості).

Від 1992 року в Україні зареєстрували 622,2 тисячі об'єктів промислової власності: 128,6 тис. винаходів, 147,6 тис. корисних моделей, 43,8 тис.

промислових зразків, 299 тисяч торговельних марок і 3,1 тисячі географічних значень.

Порівнюючи світові тенденції у сфері захисту інтелектуальної власності та в нашій країні, можна дійти невтішного висновку, що її потенціал з погляду підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на основі охорони об'єктів інтелектуальної власності використовується не повною мірою.

В Україні сформовано концептуальні основи системи захисту інтелектуальної власності, до яких належать нормативна правова база, що відображає концепцію правового регулювання цієї сфери діяльності, сформоване коло підприємств, що спеціалізуються на забезпеченні захисту даних та мають значний досвід у цій галузі [6].

Ефективність і пропорційність вживаних заходів дозволяє забезпечити захист даних відповідно до вимог чинних правових та технічних нормативних актів.

Право інтелектуальної власності - це право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об'єкт права інтелектуальної власності, визначений Цивільним кодексом України та іншими законами України: «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про авторське право і суміжні права», «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про охорону прав на промислові зразки», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», «Про охорону прав на сорти рослин» та іншими законами.

Право інтелектуальної власності є непорушним. Ніхто не може бути позбавлений права інтелектуальної власності чи обмежений у його здійсненні, крім випадків, передбачених законом.

Інтелектуальна власність - збірне поняття, що означає сукупність виняткових прав на результати творчої діяльності і засоби індивідуалізації. Охоплює права, що відносяться до літературних, художніх і наукових творів, виконавської діяльності артистів, звукозапису, радіо - і телепередач, винаходів, промислових зразків, товарних знаків, фірмових найменувань і т.п.

Види відповідальності за порушення прав інтелектуальної власності.

Кримінальна. Відповідно до ст. 176 КК України, до кримінальної відповідальності притягаються особи, винні в такому порушенні авторського права і суміжних прав, як незаконне відтворення, розповсюдження творів науки, літератури і мистецтва, комп'ютерних програм і баз даних, а так само незаконне відтворення, розповсюдження виконань, фонограм, відеогам і програм мовлення, їх незаконне тиражування та розповсюдження на аудіо- та відеокасетах, дискетах, інших носіях інформації, або інше умисне порушення авторського права і суміжних прав, якщо це завдало матеріальної шкоди у великому розмірі. Стаття 177 КК України визнає кримінально караним порушення прав на винахід, корисну модель, промисловий зразок, топографію інтегральної мікросхеми, сорт рослин, раціоналізаторську пропозицію, якщо це завдало матеріальної шкоди у великому розмірі.

Адміністративна. Щодо адміністративно-правового захисту права інтелектуальної власності, то ст. 51-2 Кодексу України про адміністративні правопорушення визнає адміністративно караним таке порушення прав на об'єкт права інтелектуальної власності, як незаконне використання об'єкта права інтелектуальної власності, привласнення авторства на такий об'єкт або інше умисне порушення прав на об'єкт права інтелектуальної власності, що охороняється законом.

Цивільно-правова. Цивільно-правовий захист права інтелектуальної власності, насамперед, може бути здійснено судом. Кожна особа має право звернутися до суду за захистом свого права інтелектуальної власності. Цивільно-правова (книга четверта Цивільного Кодексу України)

У міжнародній практиці існують відмінності у підходах до критеріїв надання інтелектуальної власності. Наприклад, у США виділяють такі основні групи: патенти, авторські права (копірайт), торгові марки, комерційна таємниця (торговельні секрети). Патенти поділяються на п'ять категорій: машини або об'єкт з частинами, що рухаються, процес або спосіб виробництва, продукти, склад матеріалу, нове використання чи удосконалення перших чотирьох. Виділяють такі види патентів: патенти використання, патенти на розробку, патенти на рослини,

патенти на метод ведення бізнесу.

Інтелектуальна власність може бути джерелом додаткового доходу підприємства внаслідок продажу об'єктів інтелектуальної власності або права користування ними, комерціалізації продуктів, які охороняються правами інтелектуальної власності. В результаті підвищується конкурентоспроможність підприємства на основі збільшення його частки на ринку зростання прибутку, забезпечується зростання вартості підприємства.

Виділяють три методи оцінки інтелектуальної власності: вартісну, ринкову та прибуткову. Вартісна оцінка (з урахуванням витрат) базується на визначенні вартості створення інтелектуальної власності та вартості її відтворення у цьому періоді часу. Ринкова оцінка інтелектуальної власності включає оцінку порівнянних ринкових операцій з продажу чи купівлі аналогічних активів. Прибуткова оцінка є оцінкою потоку отриманих і очікуваних у майбутніх періодах доходів внаслідок використання інтелектуальної власності. Ці методи можуть застосовуватися одночасно у комбінованому підході для досягнення остаточної оцінки.

Визначення інтелектуальної власності, а також вибір та використання способів її комерціалізації в результаті визначає стратегію інтелектуальної власності підприємства, включаючи патентну стратегію.

Відомості, що становлять секрет виробництва (ноу-хау), що охороняються в режимі комерційної таємниці у разі, якщо вони мають комерційну цінність їхнього власника через невідомість третім особам, які не є об'єктами виняткових прав на результати інтелектуальної діяльності та не віднесені в установленому порядку до державних секретів. Режим комерційної таємниці вважається встановленим після визначення складу відомостей, що підлягають охороні в режимі комерційної таємниці та прийняття особою, правомірно володіє такими відомостями, сукупності заходів, необхідних для забезпечення їх конфіденційності.

У сучасних умовах ризику для інтелектуальної власності підприємств значно вище, ніж ризику щодо нематеріальних активів, оскільки ці ризику пов'язані з людським фактором (співробітники, партнери, конкуренти, зовнішні

оточення). Мобільність робочої сили і плинність кадрів є одним із факторів, що впливають формування та збереження конкурентних переваг.

Репутація торгової марки може бути схильна до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Ефективні бізнес-моделі запозичуються конкурентами. Використання зовнішніх джерел технологій для виробництва нових продуктів та технологій підвищують уразливість підприємства.

Захист продуктів, вироблених підприємствами здійснюється за допомогою комплексу заходів (патенту, торгової марки, авторського права, комерційної таємниці та ін.). Дослідження світового досвіду діяльності ряду фірм, що ефективно розвиваються, дозволяють відзначити, що стратегія завоювання нових ринків включає в себе обґрунтування та реалізацію успішної патентної стратегії. На даному етапі економічного розвитку патенти розглядаються не лише як джерела витрат підприємства, а й як право власності, що дозволяє реалізувати ефективну стратегію захисту інтелектуальної власності та забезпечити можливість подальшої комерціалізації наявних розробок на основі ліцензування. Ефективна патентна стратегія дозволяє підприємству забезпечити тимчасову монополію (переваги лідера у комерціалізації інноваційних розробок, захистити базові розробки та технології, встановити ціни, що дозволяють компенсувати витрати на НДР), збільшити прибуток і підвищити конкурентоспроможність.

Можна виділити такі основні види патентної стратегії [46]:

- стратегія агресивного патентного захисту (агресивна патентна стратегія);
- стратегію безбар'єрного надання ліцензій на об'єкти інтелектуальної власності;
- стратегія зниження бар'єрів з метою використання ліцензій на об'єкти інтелектуальної власності для коаліцій фірм;
- стратегія партнерських відносин у використанні об'єктів інтелектуальної власності, включаючи перехресне ліцензування;
- стратегія, що базується на режимі комерційної таємниці використання об'єктів інтелектуальної власності;
- стратегія купівлі ліцензій на використання наявних на ринку патентів.

Агресивна патентна стратегія заснована на створення «патентної стіни», тобто бар'єрів із взаємозалежних патентів, що захищають ряд характеристик вироблених продуктів та можливих способів застосування інноваційних продуктів та технологій. Її використання дозволяє зберігати конкурентні переваги на певному етапі діяльності. Утримувачі патентів на основні технології забезпечують зміцнення своїх позицій отриманням додаткових патентів, пов'язаних із виробництвом конкретних продуктів та використанням технологій. Потрібно враховувати, що фірми-конкуренти можуть використовувати інші альтернативні технології та розробки для виробництва аналогічних продуктів, і тоді патент на основну технологію втрачає цінність.

Стратегія безбар'єрного надання ліцензій на об'єкти інтелектуальної власності використовується підприємствами, для яких купівля та продаж об'єктів інтелектуальної власності є основним видом діяльності.

Стратегія зниження бар'єрів для використання ліцензій на об'єкти інтелектуальної власності для коаліцій фірм впроваджувати розроблені продукти та технології широким колом підприємств, використовувати їх як базові для розробки стандартів, збільшувати прибуток за рахунок ефекту масштабу виробництва та продажів, розробки наступних поколінь продуктів. Ефективним також є перехресне ліцензування, що дозволяє ширше використовувати об'єкти інтелектуальної власності навколо компаній-партнерів та знижувати витрати на НДР та охорону об'єктів.

Для невеликих підприємств ситуація є більш складною, оскільки патентний захист додаткових розробок, що дозволяють використовувати ефективно базовий патент, є дорогим. Це призводить до продажу ліцензій на використання базового патенту конкурентам за нижчою ціною. Право володіння патентом, що дозволяє через суд відстоювати свої права щодо порушників, які використовують цей патент, пов'язаний з додатковими витратами, тому у низькій кількості випадків виробники вважають за краще використовувати режим комерційної таємниці.

У деяких випадках невеликі підприємства, які мають значні патенти, забезпечують їх комерціалізацію на основі партнерських взаємовідносин із

великими компаніями. В окремих ситуаціях комерціалізація технологій передуює патентному захисту.

При аналізі здійсненості бізнес-концепції виявляються її можливості та переваги, виходячи з якої визначаються об'єкти інтелектуальної власності, що підлягають патентуванню.

При високих витратах на НДР та необхідності захисту свого продукту від конкурентів підприємства, як правило, забезпечують патентну захист інноваційних розробок. У разі якщо підприємство не має коштів на підтримку патентів або не вважає це за доцільне, вона втрачає право патентного захисту.

Винаходи можуть не патентуватися та захищатися комерційною таємницею за низьких витрат фірм на наукову роботу, високої вартості захисту патенту, відсутності значних конкурентів та необхідності прискореного завоювання ніш ринку, просування своєї торгової марки та створення бренду. Також, якщо компанія не має можливості створити міцний патентний бар'єр для захисту свого продукту від конкурентів, вона може відмовитися від патентного захисту та витрат на її забезпечення та формувати конкурентні переваги за рахунок інноваційних характеристик продукту.

Стратегія купівлі ліцензій з метою використання наявних патентів на ринку базується на впровадженні продовжуючих інновацій на основі купівлі та ліцензійного використання наявних патентів. Ця стратегія дозволяє підприємствам отримувати стабільний дохід, знижуючи ризики, пов'язані з використанням радикальних інновацій та їх патентним захистом [30].

Ліцензування інтелектуальної власності сприймається як можливість диверсифікації джерел доходів із 80-х рр. XX століття і є важливим напрямом патентної стратегії. Зростання витрат підприємств на НДР та виробництво продуктів, необхідність забезпечення окупності вкладень, нестабільність економічних процесів та ринкових умов призвели до того, що багато підприємств використовують продаж ліцензій на використання об'єктів інтелектуальної власності як додаткові джерела доходу та прибутку. Надання ліцензій на використання об'єктів інтелектуальної власності прискорює впровадження

інновацій, їх поширення у широкому масштабі, розширює інноваційне поле та сприяє появі нових продуктів та технологій. До того ж, у сучасних умовах низка країн, економіка яких заснована на промисловому базисі, у своєму розвитку залежать від можливості використовувати нові та високі технології розроблені за кордоном. Розвиток цифрової економіки призводить до того, що ліцензування широко використовується в секторі інформаційних технологій та знижує витрати на канали зв'язку та ін. у просуванні інноваційних товарів на ринках.

Придбання ліцензії ліцензіатом створює можливість отримання переваг у створенні додаткової доданої вартості вироблених продуктів або підвищення ефективності використовуваних процесів.

Ліцензійна угода є партнерством між ліцензіаром, власником прав на інтелектуальну власність, та ліцензіатом, уповноваженим використовувати такі права, в обмін на узгоджений платіж (платежі).

Можна виділити такі особливості ліцензійних договорів:

- передача ліцензіару ліцензіату об'єктів інтелектуальної власності;
- збереження прав власності щодо ліцензійної угоди;
- терміновий характер ліцензійного договору;
- територіальний характер дії ліцензійного договору;
- особливості розрахунків між ліцензіаром та ліцензіатом;
- особливості умов.

За видом об'єкта ліцензії виділяють патентні та безпатентні ліцензії. Ліцензійні угоди щодо об'єктів інтелектуальної власності можуть бути поділені на три основні групи:

- угода про технічну ліцензію;
- угода про ліцензію на товарний знак та франшизу;
- угода про ліцензію на авторське право.

Обсяг наданих прав при ліцензуванні може бути різним (невиключні чи прості права; виняткові права; повні права, чисті права). Підприємство може використовувати різні за змістом ліцензії: зворотні, перехресні, відкриті, субліцензії. У деяких країнах в окремих ситуаціях може застосовуватись

примусове ліцензування.

Ліцензіар зацікавлений у тому, щоб визначити відповідних власників ліцензій, оскільки ліцензіат повинен мати необхідні ресурси для використання ліцензії та комерціалізації права на об'єкт інтелектуальної власності.

Оцінка об'єкту інтелектуальної власності, представленого для ліцензування, має велике значення, враховуючи довготривалість угоди та можливі наслідки для ліцензіата та ліцензіара.

Вартість ліцензійної угоди визначають низку факторів:

- тривалість життєвого циклу об'єкта інтелектуальної власності, протягом якого вона може бути джерелом доходів фірми;
- потенціал об'єкта інтелектуальної власності у забезпеченні конкурентних переваг підприємства;
- особливості державного регулювання та економічної політики країни (країн), які можуть вплинути на ринкове використання об'єкта інтелектуальної громадськості;
- зміни на ринках, які можуть зменшити вартість об'єкта інтелектуальної власності.

Для визначення ціни ліцензії використовуються два основних методи, що базуються на розмірі прибутку ліцензіата або з урахуванням роялті.

Ціна ліцензійної угоди є результатом переговорів між ліцензіаром та ліцензіатом. Ліцензія підтверджує права, які надаються власнику ліцензії. Якщо ліцензія є ексклюзивною, її ціна може зрости. Визначається мінімальна сума відрахувань, яка має виплачуватись щорічно для продовження ліцензійної угоди та сума виплат за використання ліцензії (залежно від прибутку). Ліцензійні угоди розглядаються як партнерство, тому партнерам необхідно впевнитись у тому, що укладений договір є вигідним для обох сторін, укладення його так, щоб цінність зростала і для ліцензуючого та для одержувача ліцензії.

Ліцензіату потрібно вкласти частину свого капіталу та окупити витрати на отримання прибутку, крім розумної нагороди за ризик від повернення на вкладений капітал.

Можна виділити такі чинники, що впливають на вартість ліцензії для одержувача:

- вартість капіталу;
- рівень ризику;
- сутність та охоплення захисту інтелектуальної власності;
- вид та розмір ринку;
- стадія розроблення інноваційного продукту;
- значимість продукту;
- діапазон областей застосування продукту;
- патентоспроможність продукту;
- час запізнення прийняття товарів споживачем;
- наявність та зміст конкуруючих продуктів;
- обсяг капітальних вкладень, які потрібні на розробку та комерціалізацію продуктів.

Спрощені методи визначення ціни ліцензії застосовуються за попередніх розрахунків.

Ціна ліцензії може прийматись у розмірі: 25 % від валового прибутку, який може бути отриманий в результаті використання ліцензії; 5% від обсягу продажу, який може бути отриманий внаслідок використання ліцензії. Враховуються витрати на НДР, зважаючи на необхідність повернення коштів, витрачених на дослідження та розробки при отриманні об'єкта інтелектуальної власності.

У ліцензійній торгівлі застосовуються три види виплати винагороди за ліцензії:

- періодичні платежі з урахуванням роялті;
- паушальні платежі (визначена та зафіксована у ліцензійному договорі сума коштів);
- комбіновані платежі (поєднання одноразових платежів із періодичними платежами на базі роялті).

3.2 Концептуально-орієнтований підхід до розробки стратегії формування інтелектуальної власності підприємств роздрібної торгівлі

Стратегію формування інтелектуальної власності у підприємницьких структурах роздрібної торгівлі доцільно розглядати як логічно побудовану програму перспективних дій, спрямованих на оптимізацію управлінських рішень щодо формування інтелектуальної власності, орієнтованих на підвищення ринкової вартості підприємства та формування стійких конкурентних переваг [29].

Оскільки в даний час в умовах нестабільного зовнішнього середовища за наявності широких можливостей для диверсифікації діють багаторівневі підприємницькі структури, здійснюють одночасно кілька видів діяльності на різних ринках та діючі в різних галузях, то при розробці стратегії формування інтелектуальної власності необхідно враховувати їх місце у спільній ієрархії стратегій підприємницьких структур роздрібної торгівлі (рисунк 3.1).

Корпоративна стратегія відразу має визначення загального напрямку розвитку підприємства. Стратегічні рішення на цьому рівні приймаються для підприємства загалом.

На рівні господарського підрозділу (стратегічної бізнес-одиниці) розробляється бізнес-стратегія - стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу (стратегічний бізнес одиниці). Виходячи з того, що на сучасному етапі соціально-економічного розвитку суспільства ключовим фактором створення стійких конкурентних переваг є інтелект, то на даному рівні ієрархічної структури стратегій актуалізується стратегії формування інтелектуальної власності.

Стратегія формування інтелектуальної власності розглядається як комплекс заходів щодо формування об'єктів інтелектуальної власності, що зумовлюють створення стійких конкурентних переваг.

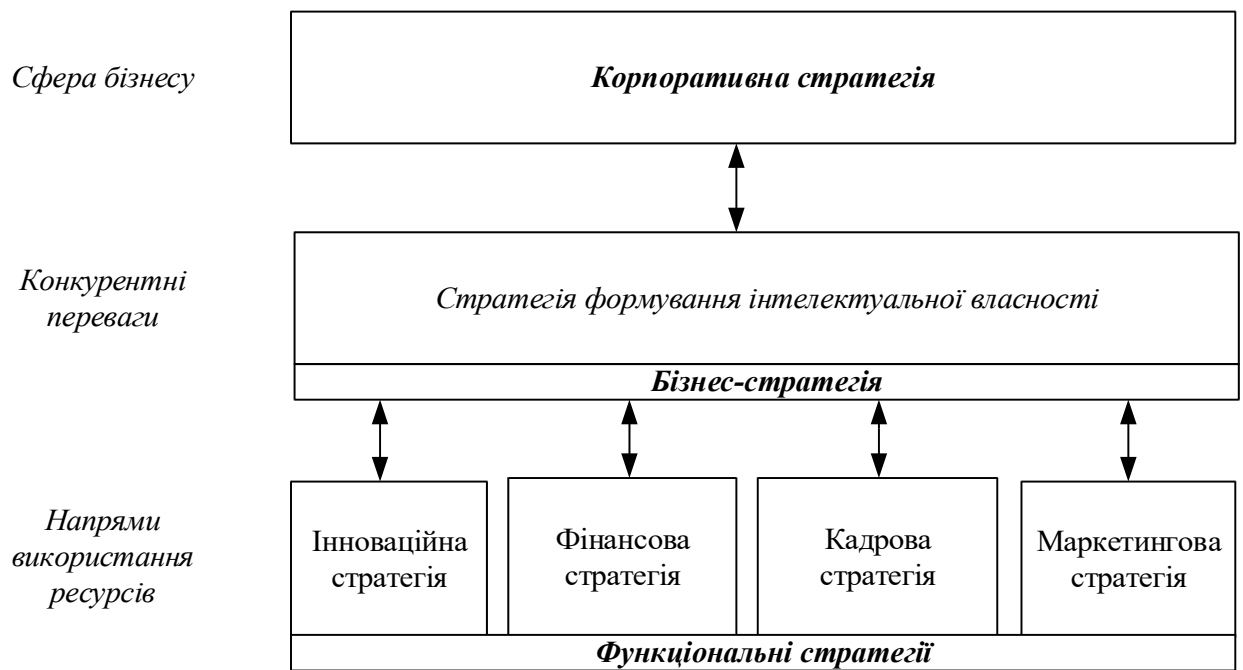


Рисунок 3.1 - Ієрархія стратегій підприємницьких структур роздрібної торгівлі

Бізнес-стратегія в підприємницьких структурах роздрібної торгівлі розглядається як вершина визначення функціональних стратегій, які виступають її складовими блоками [45].

Розробка складових частин загальної бізнес-стратегії як спеціалізованих видів діяльності здійснюється відповідно до функціонального підходу [50].

Функціональні стратегії розробляються згідно з функціональними напрямками діяльності підприємства, тому кожне конкретне підприємство має свій набір функціональних стратегій. До найпоширеніших функціональних стратегій підприємств роздрібної торгівлі можна віднести кадрову, маркетингову, інноваційну, фінансово-економічну та інші.

При обґрунтуванні стратегії формування інтелектуальної власності у підприємницьких структурах роздрібної торгівлі рекомендовано враховувати такі вимоги:

- рівень сприйняття зовнішнім середовищем (споживачі, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії);

- орієнтація на минулий досвід реалізації стратегії розвитку підприємства;
- узгодженість стратегії формування інтелектуальної власності зі стратегічним набором та стратегічними цілями підприємства роздрібною торгівлі;
- ступінь допустимого ризику (допустимі грошові втрати, питома вага на ринку, кваліфікація персоналу);
- тимчасовий фактор - запровадити об'єкт інтелектуальної власності при умові готовності до нього підприємства та зовнішнього оточення та отримати вчасно ефект.

На рисунку 3.2 представлена концептуальна схему розробки та реалізації стратегії формування інтелектуальної власності у підприємницькі структури роздрібною торгівлі, використання якої дозволяє на основі оцінки ступеня впливу рівня інтелектуальної власності на ефективність діяльності підприємства роздрібною торгівлі, визначити стратегію формування інтелектуальної власності.

Розробка стратегії формування інтелектуальної власності в підприємницьких структурах роздрібною торгівлі ґрунтується на місії та цінностях, а також на стратегічній меті формування інтелектуальної власності.

З метою ефективної реалізації стратегії формування інтелектуальної власності в підприємницьких структурах роздрібною торгівлі досліджуються зовнішні та внутрішні фактори, які одночасно можна розглядати як сильні або слабкі сторони підприємства, а також його можливості чи загрози.

До внутрішніх факторів, що впливають на стратегію формування інтелектуальної власності, запропоновано відносити функціонально-цільові бізнес-компоненти: розвиток персоналу, інноваційний розвиток, управління ланцюгом створення цінності та управління знаннями.

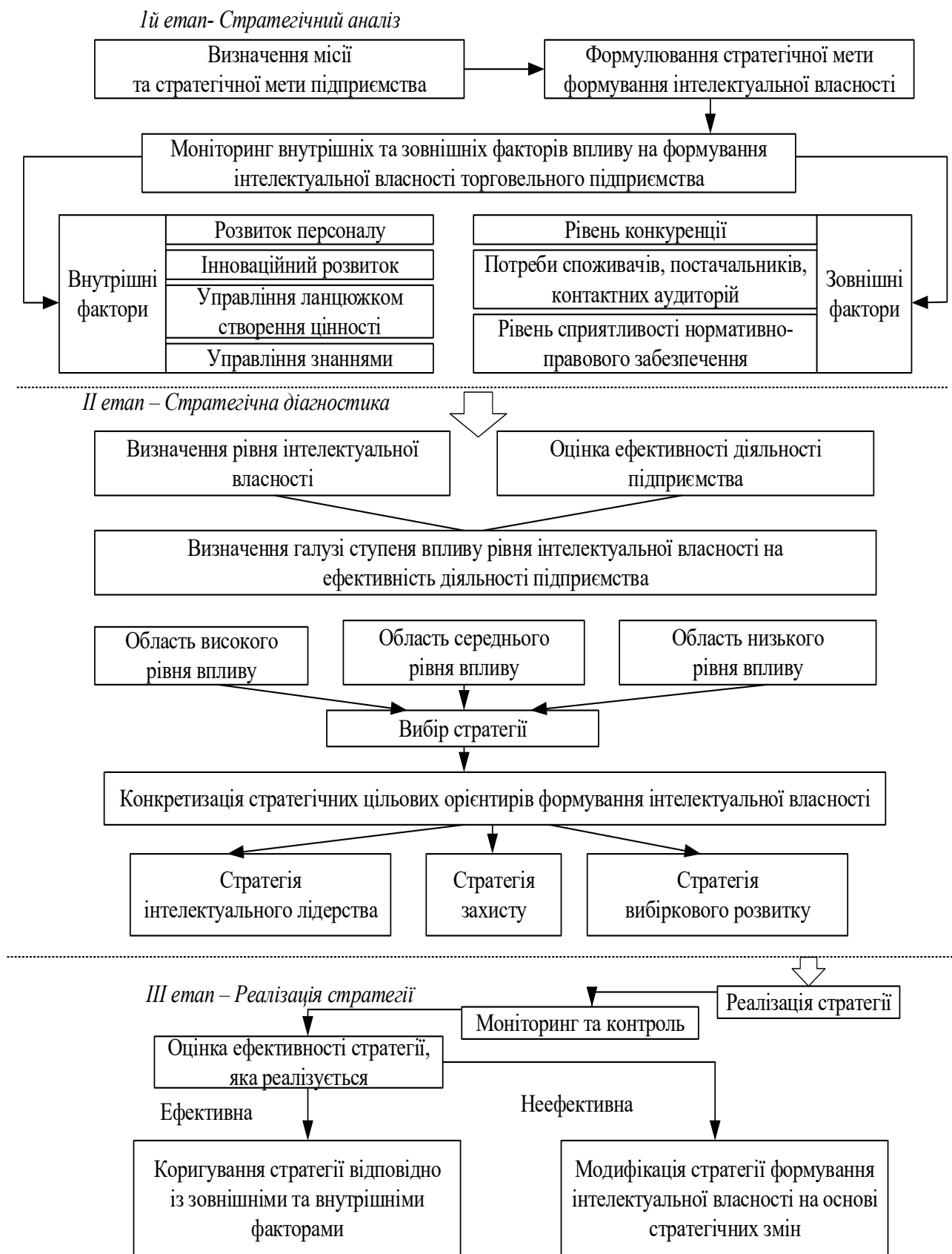


Рисунок 3.2 - Концептуально-орієнтований підхід до розробки стратегії формування інтелектуальної власності підприємств роздрібної торгівлі

В якості зовнішніх факторів впливу на стратегію формування інтелектуальної власності розглядаються рівень конкуренції; аналіз потреб споживачів, постачальників та контактних аудиторій; рівень сприятливості нормативно-правового забезпечення в галузі правової охорони інтелектуальної власності.

Вибір стратегічної альтернативи здійснюється залежно від загальної стратегії підприємства, рівня формування його інтелектуальної власності, ступеня впливу інтелектуальної власності на ефективність діяльності підприємства [95].

В якості параметрів при обґрунтуванні управлінського рішення щодо визначення стратегічних альтернатив можуть бути використані організаційно-правова форма господарюючого суб'єкта, формат організації роздрібної торгівлі, інтереси та відношення вищого керівництва, рівень кваліфікації персоналу, рівень залежності від зовнішньої середовища, стиль управління, тип корпоративної культури, корпоративна стратегія, асортимент товарів, що реалізуються, рівень комерційної рентабельності.

Для визначення ступеня впливу інтелектуальної власності на ефективність діяльності підприємств роздрібної торгівлі використовуються два показники: рівень інтелектуальної власності та комерційна рентабельність. Перетин значень цих показників визначає область ступеня впливу рівня інтелектуальної власності на ефективність діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

3.3 Обґрунтування доцільності застосування стратегії управління інтелектуальною власністю підприємств роздрібної торгівлі

Економічні процеси, які у суспільстві, зажадали від сучасного менеджменту кардинальної зміни пріоритетів для формування стратегій управління. Сьогодні найважливішою складовою стратегії розвитку будь-якого підприємства є ефективне керування інтелектуальною власністю.

Формування стратегії управління інтелектуальної власності вимагає глибоких знань економічних процесів, що відбуваються сьогодні.

Зі зміною функцій знань у сучасній цивілізації різко зросла роль суб'єкта економічного зростання – людини. Інтелектуальні права на творіння людського розуму суттєво відрізняються від права власності на річ, а саме: вони мають територіальний та тимчасовий характер, різний обсяг охорони та специфіку використання.

Основна відмінність прав інтелектуальної власності полягає у комбінації особистих немайнових (моральних) та майнових прав. З економічної точки зору ці права можуть бути розділені, оскільки майнові відносини інтелектуальної власності виникають тільки у сфері виробництва знань і стосуються їх використання у будь-якій формі та у будь-який спосіб. Отже, економічний зміст мають лише майнові права. Ось ці права і є інтересом для підприємств, оскільки за певних умов стають його нематеріальними активами.

Немайнові відносини (немайнові права) пов'язані безпосередньо з особистістю автора – творця інтелектуального продукту. Вони виникають у неекономічній сфері, тому раніше практично не враховувалися у виробництві. Проте за умов нової економіки відносини у сфері інтелектуальної праці слід розглядати як економіко-правових позицій, а й з погляду загальноцивілізаційного розвитку.

Такий підхід показав, що із зміною функцій знань у сучасній цивілізації різко зросла роль суб'єкта економічного зростання творця та носія знань. Причому зросла роль окремого індивідуума, що знаходиться у конкурентних відносинах з іншими творчими особистостями [54].

Дане становище дозволяє виявити важливу особливість економічних процесів, що відбуваються сьогодні, – посилення соціальної складової багатства як нації в цілому, так і окремого підприємства, що видається надзвичайно важливим для сучасної економіки.

Зміна пріоритетів у практиці економічного регулювання, що відбулася в даний час, призвела до появи нового фактора підвищення

конкурентоспроможності компанії на світовому ринку. Таким фактором є інтелектуальний капітал, який є збірним поняттям для позначення нематеріальних (невловимих) цінностей, що підвищують ринкову вартість компанії.

У міжнародній практиці немає єдиного підходу щодо кількості складових частин інтелектуального капіталу і до термінології, яку використовують. Однак, незважаючи на різноманіття підходів, всі сходяться на думці, що основними складовими інтелектуального капіталу є:

- структурний чи організаційний капітал;
- купівельний (клієнтський) капітал;
- людський капітал чи людські активи.

Всі ці складові взаємопов'язані та відіграють певну роль у досягненні корпоративних цілей (рисунок 3.3).

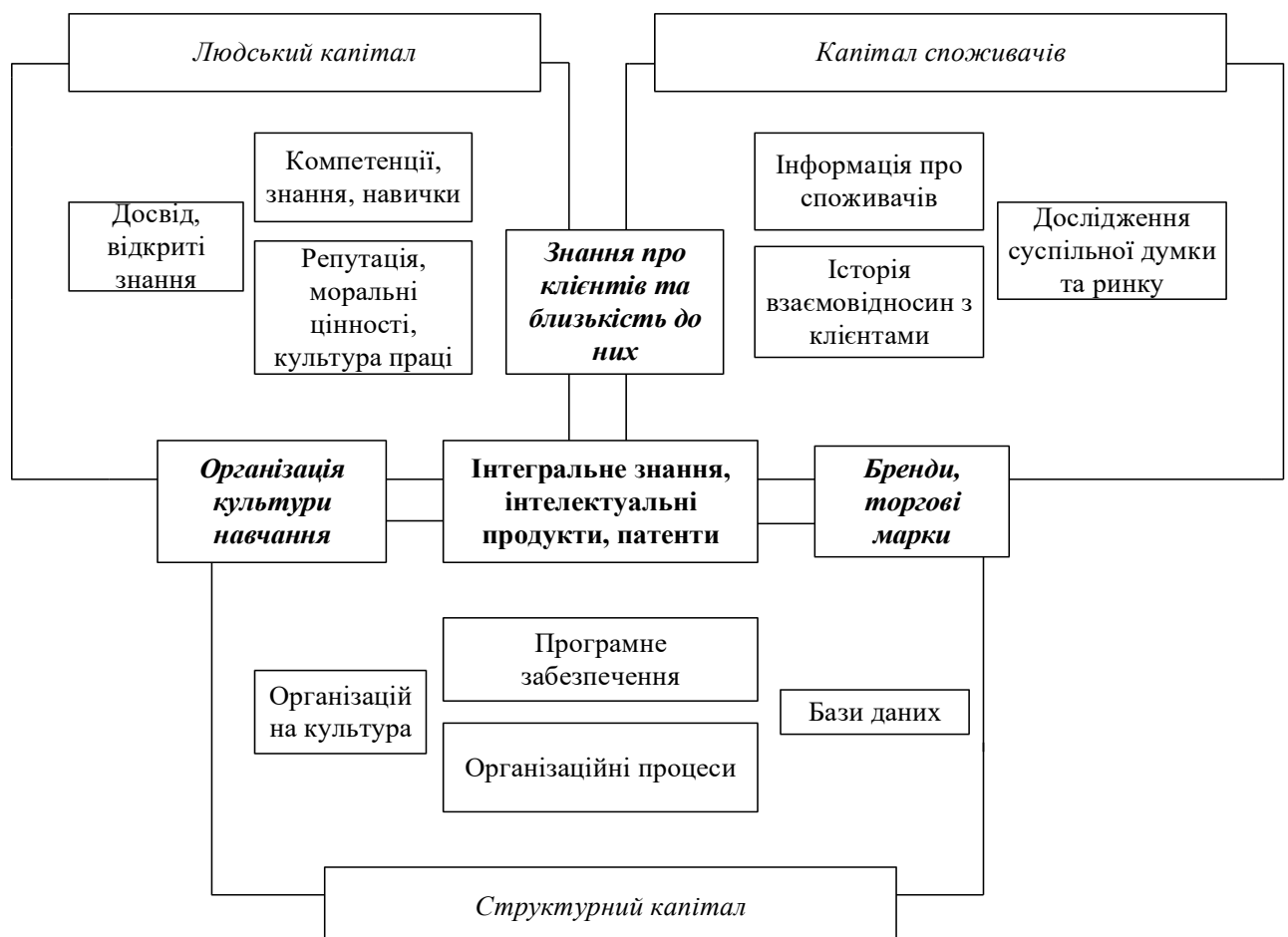


Рисунок 3.3- Структура інтелектуального капіталу

У сучасних умовах ефективне використання інтелектуального капіталу набуває ключового значення в ринковому суперництві.

Вітчизняний ринок інтелектуальної власності має свої особливості та проблеми розвитку. Однак сьогодні існує одна загальна проблема як для українського ринку, так і для будь-якого національного та всього світового ринку – це значне зростання інтелектуального піратства. І тут постає спільне завдання – захист інтелектуальної власності.

Захист прав на результати інтелектуальної праці є не лише найважливішою умовою ефективного розвитку ринку інтелектуальної власності, а й найважливішою (базовою) складовою стратегії управління інтелектуальної власності.

Таким чином, знання та облік перелічених вище тенденцій дозволяє менеджменту підприємств будь-якої форми власності розробити ефективну стратегію управління інтелектуальною власністю.

Процес формування стратегії управління інтелектуальної власності можна умовно розділити ряд етапів, тобто. подати у вигляді наступного алгоритму [55]:

- I етап – створення (накопичення) інтелектуального потенціалу компанії. У рамках цього етапу в результаті проведення НДР створюються або купуються нові ідеї;

- II етап –правова охорона результатів інтелектуальної праці. Цей етап є ключовим у стратегії управління інтелектуальної власності підприємства і полягає у формуванні «портфеля прав» на конкретні результати інтелектуальної праці;

- III етап – комерціалізація інтелектуальної власності (комерційна реалізація прав інтелектуальної власності). На даному етапі необхідно вибрати форму використання конкретного результату інтелектуальної праці або шляхом впровадження (використання) у власне виробництві та/або шляхом виходу на ринок інтелектуальної власності. На цьому етапі необхідно забезпечити патентну чистоту товарів та послуг, у яких використовуються конкретні результати інтелектуальної праці. Для цього необхідно:

- оцінити можливість порушення чужих прав інтелектуальної власності;
- оцінити фінансові втрати підприємства внаслідок задоволення позовних заяв власників прав на дані результати інтелектуальної праці;

- IV етап – оцінка вартості прав інтелектуальної власності для здійснення різних комерційних угод з інтелектуальної власності та для її обліку у складі нематеріальних активів підприємства;

- V етап - трансформація інтелектуальної власності в інтелектуальний капітал компанії (підприємства). На даному етапі йде формування ринкової вартості компанії та забезпечується вихід її акцій на ринок;

VI етап – захист прав інтелектуальної власності підприємства. Цей етап одна із найважливіших, адже він забезпечує функціонування всього бізнесу. Це твердження стосується не лише великого, але насамперед середнього та малого бізнесу. Найчастіше бізнес середніх і малих компаній базується на одному або двох базових рішеннях (технологіях), неправомірне використання яких може паралізувати або навіть знищити даний бізнес. Захист інтелектуальної власності необхідний, він дозволяє запобігти інтелектуальному піратству. Крім того, виконання даного етапу дозволяє підприємству реалізувати свою монополію на ринку інтелектуальної власності та забезпечити отримання додаткових фінансових потоків. Для цього необхідно [9,37,91]:

- виявити випадки порушення виняткових прав підприємства на конкретні результати інтелектуальної праці;

- провести експертизу, що підтверджує факт порушення прав;
- оцінити збитки підприємства від порушення його прав;
- вибрати заходи щодо припинення порушень;
- оцінити витрати підприємства на ведення судового розгляду;
- оцінити можливі фінансові надходження внаслідок задоволення позовних заяв підприємства.

Результатом цього етапу є прийняття управлінських рішень щодо недобросовісного конкурента. При цьому у багатьох випадках, захист є ефективним лише тоді, коли він оперативний, тобто судові заборони можуть

запобігти порушенню виняткових прав доти, доки таке порушення може зруйнувати як ринок правовласника, так й саму організацію.

Тут слід зазначити, що наразі проблема захисту інтелектуальної власності вийшла за межі одного підприємства. Як було зазначено вище, зростання інтелектуального піратства стає проблемою як ринку інтелектуальної власності, а й усієї системи світогосподарських відносин.

З метою забезпечення своїх національних інтересів провідні країни світу розробляють та активно застосовують різні заходи щодо захисту прав інтелектуальної власності [38,59]:

- формують та активно проводять власну зовнішньоекономічну політику у сфері інтелектуальної власності;
- посилюють державний контроль за експортно-імпортними операціями з інтелектуальної власності;
- на національному рівні використовують різні принципи боротьби з піратством – від торгово-економічних до кримінальних на порушників через систему міжнародних угод і конвенцій;
- об'єднують свої зусилля та виробляють загальні принципи боротьби з несумлінною конкуренцією.

Нині в нашій країні надзвичайно високий рівень інтелектуального піратства. Забезпечення ефективного захисту інтелектуальної власності вимагатиме від нашої країни величезних зусиль. Насамперед необхідно:

- провести серйозне реформування цивільно-правових та адміністративних процедур розгляду спорів, що у свою чергу потребує створення судів, що спеціалізуються на розгляді спорів у сфері інтелектуальної власності та спеціальної підготовки суддів;
- розширити компетенції митних органів щодо затримки контрафактної продукції, підвищити вимоги до підготовки митників у галузі інтелектуальної власності, забезпечити митні органи спеціальним технічним оснащенням;
- підвищити компетенції правоохоронних органів, що вимагатиме організації спеціальної підготовки працівників підрозділів на місцях;

- активно використовувати міжнародний досвід та можливості міжнародного співробітництва у боротьбі з контрафакцією.

Виконання вищезазначених вимог можливе лише за умови створення національної системи захисту інтелектуальної власності яка об'єднає та координуватиме зусилля законодавчих, судових, правоохоронних органів, Національного органу інтелектуальної власності, податкових та митних служб, антимонопольного комітету, а також громадських організацій та правовласників інтелектуальної власності.

Запропонована система буде ефективна тільки за умови формування єдиної, узгодженої з усіма галузями та регіональними програмами, що охоплює питання інноваційної, промислової, торгової та експортної політики, на умовах принципу переваги поставлених перед нашою країною цілей та забезпечуючи баланс національних інтересів України та інших держав [37].

Підсумовуючи викладене вище зазначимо, що з метою забезпечення ефективного розвитку підприємства роздрібної торгівлі керівництву підприємства необхідно перейти від пасивного спостереження до агресивного управління за рахунок стратегічного підходу до розвитку підприємства – реалізації комплексу заходів щодо ефективного управління інтелектуальною власністю.

Ефективність діяльності торгового підприємства на основі реалізації стратегії управління інтелектуальною власністю за рахунок заходів, які увійшли в стратегію, що розробляється, отримана ним за рахунок додаткового прибутку. До цих заходів належать, наприклад,:

- власні торгові марки та знаки;
- формування власних баз даних;
- програмне забезпечення.

У таблиці 3.1 наведено розрахунки з отримання додаткового прибутку від реалізації заходів, проведених у рамках стратегії управління інтелектуальною власністю підприємства.

Таблиця 3.1 - Прибуток, який отримає торгове підприємство у результаті реалізації стратегії управління інтелектуальною власністю підприємства.

Чистий прибуток, який отримувало підприємством торгівлі до проведення заходів, тис. грн	Список заходів	Чистий прибуток, який отримає підприємство від проведення заходів, тис. грн	Ефект від реалізації стратегії
5810,0	Торгові марки та знаки	129,0	Залучення клієнтів, підвищення іміджу
	База даних	257,0	Застосування гнучкої цінової політики для стимулювання продажів, залучення клієнтів
	Програмне забезпечення	153,0	Просування товару на ринок для залучення клієнтів і підвищення конкурентоспроможності
Всього		539,0	
Витрати	Підвищення кваліфікації персонал	100,0	Підвищення кар'єрного зростання персоналу та культури обслуговування покупців, навчання
Разом		439,0	
Чистий прибуток підприємства торгівлі при реалізації стратегії розвитку		6249,0	

З таблиці 3.1 видно, що торгове підприємство отримає чистий прибуток в цілому 6249,0 тис. грн, у тому числі за рахунок реалізації заходів, у межах

стратегії розвитку підприємства – 439,0 тис. грн

Орієнтуючись на економічне становище та запропоновані розробки зі стратегії підприємства, наведемо результати стратегії його діяльності (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Результати стратегії управління інтелектуальною власністю підприємства торгівлі

Найменування стратегії	Назва підсистем			
	Сфера обігу (виручка, тис. грн)	Маркетинг	Фінанси (прибуток), тис. грн	Персонал
1 Стратегія стабільності (до реалізації стратегії управління)	25680,0	Середній рівень (відсутність оновлення асортименту та гнучкої цінової політики, розширення рекламної діяльності)	5810,0	Середній рівень кваліфікації
2 Стратегія розвитку (після реалізації стратегії управління)	27967,0	Високий рівень	6242,0	Високий рівень кваліфікації

Отже, реалізація даної стратегії дає позитивні результати в діяльності торгового підприємства, що підтверджено розрахунками.

Наприкінці можна дійти невтішного висновку, що торгові підприємства повинні орієнтуватися на стратегію розвитку, яка дає можливість розвивати комерційну діяльність за всіма її векторами, при цьому одержуючи ефект від

реалізації товарів, що залежить від їх обсягу та якості, рівня витрат, управління маркетингової діяльності, стану фінансів і персоналу для підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

В результаті проведеного дослідження у розділі можна зробити наступні висновки.

Об'єкти інтелектуальної власності є важливим фактором у створенні конкурентних переваг організації, оскільки дозволяють забезпечити захист результатів інноваційної діяльності, монопольну позицію на ринку і на цій основі використовувати період захисту для розширення обсягів продажів продуктів на ринках, формування та закріплення бренду.

Захист інтелектуальної власності в умовах глобалізації, розширення обсягів діяльності є ефективним інструментом, що підтверджує досвід країн, які лідирують у економічному розвитку. Потенціал вітчизняних підприємств на цьому етапі використовується не в повному обсязі, що зумовлює необхідність активізації комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності.

Незважаючи на деякі відмінності в національних системах захисту об'єктів інтелектуальної власності, у сучасних умовах у країні сформована можливість використання ефективних міжнародних інструментів, які застосовуються в системах захисту інтелектуальної власності, включаючи промислову власність та об'єкти авторського та суміжних прав.

Концептуально-орієнтований підхід до розробки стратегії формування інтелектуальної власності підприємств роздрібної торгівлі відображає комплексний характер, стратегічний аналіз, що передбачає стратегічну діагностику, вибір стратегічних альтернатив, моніторинг та контроль реалізації стратегії та коригування стратегії в контексті стратегічних змін внутрішньої

складової та зовнішнього оточення підприємства.

Вибір стратегії інтелектуальної власності повинен базуватись на аналізі можливостей підвищення економічної ефективності діяльності організації на основі використання об'єктів інтелектуальної власності з урахуванням ризиків, які є у цьому процесі. Зміст стратегії визначає набір найбільш ефективних для конкретної ситуації інструментів, використовує їх для захисту та комерціалізації інтелектуальної власності.

В результаті реалізації стратегії торгове підприємство отримає чистий прибуток в сумі 6249,0 тис. грн, у тому числі за рахунок реалізації заходів, у межах стратегії розвитку підприємства – 439,0 тис. грн

Таким чином, оцінка об'єктів інтелектуальної власності є важливим етапом у процесі їхньої комерціалізації. Методологічне забезпечення цих процесів є актуальним для вітчизняних підприємств.

Висновки

У системі національної економіки торгівля виконує роль організатора та регулятора, основна функція якої полягає в доведенні товару від виробника до споживача, а також відповідального провідника здійснення процесу обміну товар-гроші-товар. Поряд з цим, торгівля виконує найважливішу соціально-економічну роль забезпечення постійного кругообігу ресурсів, що дозволяє відшкодовувати суспільно необхідні витрати та отримувати прибуток.

Протягом останніх років вітчизняний сектор гуртової торгівлі як і роздрібної знаходиться на стадії зростання. Очікується, що з розвитком сектора роздрібної торгівлі та виробництва роздрібні та виробничі компанії, укрупнюючись, розвиватимуть власні підрозділи, що займаються дистрибуцією. При цьому компанії гуртового сектору будуть або інтегруватися в роздріб, або фокусуватися на логістичних послугах, роботі з малими компаніями (виробничими та роздрібними), нішовим асортиментом.

Зростання кількості торгових підприємств неминуче призводить до загострення конкурентної боротьби на ринку, що змушує їх шукати шляхи та способи підвищення ефективності своєї діяльності. Для розробки стратегій розвитку підприємства необхідно мати поглиблене уявлення як про внутрішні чинники, що включають особливості, можливості і тенденції розвитку, так і про зовнішні, що впливають на стійкість і конкурентоспроможність підприємств.

У нестабільних економічних умовах підприємства торгівлі повинні підвищувати рівень конкурентоспроможності на основі стратегічного планування. Ефективне стратегічне планування на підприємстві торгівлі дозволить організаціям прогнозувати адаптацію до змін зовнішнього середовища, що впливає на формування та розвиток ринків та зумовлює рівень кооперації, інтеграції та спеціалізації, впровадження інноваційних технологій, внутрішніх можливостей підприємства.

Для визначення правильного напрямку подальшого розвитку підприємствам

торгівлі необхідно спрогнозувати тенденції розвитку світової економіки та політичної ситуації, виявити всі загрози та можливості, які можуть відкритися в середньостроковій та довгостроковій перспективі та виділити можливі стратегічні альтернативи.

Це можливо зробити за допомогою інструментів стратегічного аналізу, досвід використання яких накопичений у країнах США, Німеччина та інших європейських країнах. При цьому необхідно вибрати з стратегічних альтернатив найкращий варіант, враховуючи при цьому такі критерії вибору як отримання конкурентних переваг або за рахунок використання сильних сторін фірми і слабких сторін конкурентів, або рахунок нейтралізації слабких сторін фірми та сильних сторін конкурентів.

Для формулювання стратегічних альтернатив, перш за все, необхідно проаналізувати ключові стратегічні фактори та їх відповідності ситуації, що склалася. Результатом має стати відповідна стратегія.

Обґрунтування теорії стратегії з економічних позицій дає можливість пояснити причини стабільного ринкового стану підприємства, а також відмінностей стратегічних успіхів різних фірм. Підприємство роздрібної торгівлі може здійснювати різні види господарської діяльності, які приносять йому прибуток, адже кожному виду бізнесу відповідає певна стратегія.

В кваліфікаційній роботі сформовано теоретико-методологічні та практичні рекомендації щодо розроблення та впровадження стратегії управління інтелектуальною власністю для підприємств роздрібної торгівлі. Для чого було досліджено сучасний стан і тенденції розвитку торговельних підприємств в Україні і встановлено, що сфера роздрібної торгівлі є основною ланкою організації внутрішнього ринку споживчих товарів і однією з найдинамічніших галузей економіки України. Протягом останніх років кількість підприємств роздрібної торгівлі скоротилася на 12,1 %.

Також виконано аналіз діяльності підприємства роздрібної торгівлі та встановлено поступове зростання обсягів реалізації продукції підприємством, зокрема:

- аналіз показників ефективності використання основних фондів дозволив встановити, що динаміка показників загалом є нестабільною;

- аналіз показників використання трудових ресурсів дозволив встановити, що середньооблікова чисельність працівників зростає. Збільшення показника пов'язано зі зменшенням кількості працюючих при одночасному зростанні обсягів реалізації продукції.

- аналіз витрат діяльності підприємства показав, що протягом аналізованого періоду операційні витрати постійно зростали, що пов'язано зі збільшенням витрат за всіма статтями;

- аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дозволив встановити, що чистим фінансовим результатом його функціонування протягом аналізованого періоду є прибуток, а діяльність підприємства є рентабельною. Однак в останні роки відбувається зниження темпів нарощення прибутку, що в значній мірі пов'язано з підвищенням конкуренції на ринку і відтоком клієнтів до інших гравців ринку даного виду продукції.

З метою забезпечення ефективної діяльності підприємства роздрібною торгівлі в кваліфікаційній роботі обґрунтовано доцільність розроблення стратегії управління інтелектуальною власністю для підприємств роздрібною торгівлі.

Зазначено, що інтелектуальний капітал є бізнес-активом підприємств і являє собою сукупність інтелектуальних ресурсів, що використовуються для виробництва продуктів та отримання прибутку, як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Інтелектуальна власність - збірне поняття, що означає сукупність виняткових прав на результати творчої діяльності і засоби індивідуалізації. Охоплює права, що відносяться до літературних, художніх і наукових творів, виконавської діяльності артистів, звукозапису, радіо - і телепередач, винаходів, промислових зразків, товарних знаків, фірмових найменувань і т.п. А стратегію формування інтелектуальної власності у підприємницьких структурах роздрібною торгівлі доцільно розглядати як логічно побудовану програму перспективних дій, спрямованих на оптимізацію управлінських рішень щодо формування

інтелектуальної власності, орієнтованих на підвищення ринкової вартості підприємства та формування стійких конкурентних переваг.

Також стратегія формування інтелектуальної власності розглядається як комплекс заходів щодо формування об'єктів інтелектуальної власності, що зумовлюють створення стійких конкурентних переваг.

Для визначення ступеня впливу інтелектуальної власності на ефективність діяльності підприємств роздрібною торгівлі використовуються два показники: рівень інтелектуальної власності та комерційну рентабельність. Перетин значень цих показників визначає область ступеня впливу рівня інтелектуальної власності на ефективність діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

Вітчизняний ринок інтелектуальної власності має свої особливості та проблеми розвитку. Однак сьогодні існує одна загальна проблема як для українського ринку, так і для будь-якого національного та всього світового ринку – це значне зростання інтелектуального піратства. І тут на повне зростання постає спільне завдання – захист інтелектуальної власності.

Захист прав на результати інтелектуальної праці є не лише найважливішою умовою ефективного розвитку ринку інтелектуальної власності, а й найважливішою (базовою) складовою стратегії управління інтелектуальною власністю.

В роботі сформовано концептуальну схему розробки та реалізації стратегії формування інтелектуальної власності у підприємницькі структури роздрібною торгівлі, використання якої дозволяє на основі оцінки ступеня впливу рівня інтелектуальної власності на ефективність діяльності підприємства роздрібною торгівлі визначити стратегію формування інтелектуальної власності.

Ефективність діяльності торгового підприємства на основі реалізації стратегії управління інтелектуальною власністю за рахунок заходів, які увійшли в стратегію, що розробляється, отримана ним за рахунок додаткового прибутку. До цих заходів належать:

- власні торгові марки та знаки;
- формування власних баз даних;

– програмне забезпечення.

Вибір стратегії інтелектуальної власності повинен базуватись на аналізі можливостей підвищення економічної ефективності діяльності організації на основі використання об'єктів інтелектуальної власності з урахуванням ризиків, які є у цьому процесі. Зміст стратегії визначає набір найбільш ефективних для конкретної ситуації інструментів, використовує їх для захисту та комерціалізації інтелектуальної власності.

Оцінка об'єктів інтелектуальної власності є важливим етапом у процесі їхньої комерціалізації. Методологічне забезпечення цих процесів є актуальним для вітчизняних підприємств.

У кваліфікаційній роботі запропоновано концептуально-орієнтований підхід до розробки стратегії формування інтелектуальної власності підприємств роздрібною торгівлі. Розроблено стратегію управління інтелектуальною власністю підприємства структур роздрібною торгівлі як основи ефективного функціонування підприємства на ринку. Результатом реалізації зазначеної стратегії є отримання торговим підприємством чистого прибутку в сумі 6249,0 тис. грн

Таким чином, запропонований концептуально-орієнтований підхід до розробки стратегії управління інтелектуальною власністю підприємств роздрібною торгівлі відображає комплексний характер, стратегічний аналіз, що передбачає стратегічну діагностику, вибір стратегічних альтернатив, моніторинг та контроль реалізації стратегії та коригування стратегії в контексті стратегічних змін внутрішньої оточення та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Список використаних джерел

- 1 Господарський Кодекс України.: [офіц. текст станом на 02.08.2017 р. зі змінами та доп.]. закон України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
- 2 Про електронну комерцію: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
- 3 Про господарські товариства: закон України: офіц. текст: станом на 19 лют. 2004 р. К.: Парламентське видавництво, 2005. 64 с.
- 4 Аналітика реєстрації нового бізнесу в Україні 2020–2022 рр. URL: <https://cid.center/e-map/>
- 5 Аналітика та прогнозування соціально-економічних процесів і податкових надходжень: монографія / Паянок Т.М., Лаговський В.В., Краєвський В.М. та ін.. К.: ЦП "Компринт", 2019. 426 с.
- 6 Безус А.М., Шевчун М.Б., Безус П.І. Перспективи інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 24–28.
- 7 Бізюк І.Г., Кириченко О.О. Запровадження інформаційних технологій на підприємстві: виклики та шляхи вирішення. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: тези доповідей за матеріалами Дев'ятнадцятої науково-практичної конференції (1- 2 червня 2023 р.). Харків, УкрДУЗТ, 2023. С. 266-268. URL: <http://mt.kart.edu.ua/images/stories/tezi.pdf>
- 8 Борецько Н. М. Мінімізація податкових зобов'язань при здійсненні операцій електронної комерції. *Науковий вісник НУ ДПСУ. Економіка, право*. № 3(50). 2010. С. 73–78
- 9 Бортнік С. М. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. URL: . 2022. Вип. № 36. URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46>
- 10 Бузак Н.І. Бюджетування, облік і контроль затрат на впровадження

сучасних інформаційних технологій. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №3 (93). С. 29-32

11 Васюта В. Б., Путря А. М., Пивоваров В. О. Стан розвитку малого підприємництва в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 6. Т. 1. С. 160–164. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-22.pdf>

12 Вергал К.Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Вип. 2. С. 214–219.

13 Волот О.І. Застосування хмарних технологій в обліку та управлінні підприємствами реального сектору економіки. *Зб. наук. праць Центральноукраїнського наукового вісника. Економічні науки*. 2019. Вип. 2 (35). С. 190—198.

14 Глухова Д.А. Інноваційні виклики розвитку економіки України. Трансформація фінансової системи та обліку в умовах інноваційної глокалізації національної економіки: зб. наук. пр. за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції (25-26 жовтня 2018 року). Одеса : «Друкарський дім», 2018. С. 125–126.

15 Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків : ІНЖЕК, 2003. 308 с.

16 Гужва І.Ю. Новітні виклики та можливості для економіки України від розгортання у світі торгових війн. Трансформація фінансової системи та обліку в умовах інноваційної глокалізації національної економіки: зб. наук. пр. за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції (25-26 жовтня 2018 року). Одеса : «Друкарський дім», 2018. С. 164–166.

17 Демченко О.П. Пуш і пул-стратегії комерціалізації результатів наукових досліджень у політиці фінансування ВНЗ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 4. С. 332–336.

18 Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

19 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності

національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.

20 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

21 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

22 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

23 Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

24 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

25 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61. С. 9-19.

26 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

27 Дикань В. Л., Толстова А.В. Механізм державного регулювання відтворення та розвитку економіки України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №76-77. С.5-12.

28 Дикань В. Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С.9-19.

29 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

30 Дикань В.Л., Заєць Г.П. Управлінський менеджмент у концепції сталого розвитку організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 9-19.

31 Дикань В.Л., Обруч Г.В. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 9-18.

32 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

33 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

34 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

35 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

36 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

37 Діденко А. і Кравець, О. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 39-43.

38 Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. Київ : Україна, 1994. 317 с.

39 Дубель М., Барвінченко О. Особливості розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 16-22.

40 Дубовик Т.В., Бучацька І.О. Інноваційна спрямованість розвитку підприємств роздрібною торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 223–230.

41 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

42 Електронна торгівля. Українська та світова практика правового регулювання. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA016163

43 Емерсона М. і Мовчан В. та ін. Поглиблення відносин між ЄС та Україною. Що, чому і як? Київ : Центр європейських політичних досліджень

(CEPS), Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД), 2016. 255 с.

44 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

45 Іванова Т.Г. Підвищення ефективності процесу стратегічного управління банківською діяльністю за допомогою матриці Ігоря Ансоффа «товар–ринок». *Економічний вісник КНЕУ*. 2010. С. 255–265.

46 Ілляшенко С.М. Управління вибором стратегій комерціалізації інновацій. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXVII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2019 (15-17 травня 2019 р.). Харків : НТУ «ХПІ», 2019. С. 171.

47 Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / за заг. ред. С.А. Давимуки. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України», 2016. 432 с.

48 Каличева Н.Є., Голубєва А., Міненко О. Економічні аспекти забезпечення якості продукції на стадії проєктування. *Молодий вчений*. 2022. № 10 (110) жовтень. С.45-48. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-10-110-10>.

49 Каличева Н.Є., Масан В.В. Тупікіна К.О. Підходи забезпечення цифрового розвитку залізничного транспорту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №1 (30). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-03/2022-5-04-03>

50 Калінеску Т.В., Пономарьова І.В., Наталенко М.О. Інноваційна стратегія розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників : монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 286 с.

51 Кащена Н. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип.. 11-2. С. 37-43.

52 Кащена Н.Б. Моделювання процесу стратегічного управління економічною активністю торговельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 125–134. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-18>.

53 Кащена Н.Б. Теоретичні аспекти економічної активності підприємств торгівлі. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Т. 23. Вип. 7. С. 115–121.

54 Кіндзерський Ю.В. Індустріальна складова сталого розвитку: проблеми формування в Україні в контексті екстрактивності та інклюзивності її інститутів. Економіко-правові аспекти сталого розвитку: держава, регіон, місто: матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції (7 червня 2019 р.). Київ : Інститут економіко-правових досліджень, 2019. С. 68–71.

55 Кіяшко Є.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 174–178.

56 Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : «Новий Світ - 2000». 2009. 680 с

57 Ковтун О.І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2013. № 1. С. 86–101.

58 Краус Н.М., Голобородько О.П., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>

59 Кулаєць М.М., Куцеконь Л.О. Стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2009. № 7. С. 75–80.

60 Куцик П., Бутко Б. Удосконалення стратегії комерціалізації високотехнологічної продукції вітчизняних підприємств на міжнародних ринках. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип .28. С. 60-63.

- 61 Кучерова Г. Ю., Кравець О. В. Моделювання тенденції розвитку малого підприємництва України в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 19–23. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2017/6.pdf
- 62 Луців О. Стратегічний аналіз оптимальної поведінки підприємства в умовах невизначеності. *Галицький економічний вісник*. – 2013. – № 4. – С. 125–130.
- 63 Любимов М.О., Кулик В.А. Можливості, загрози та перспективи використання "хмарних" технологій у бухгалтерському обліку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 2 (93). С. 40—46.
- 64 Мазаракі А., Мельник Т. Стратегія неоіндустріального імпортозаміщення в Україні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 139(5). С. 4–33. URL: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(139\)01](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(139)01)
- 65 Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2(100). С. 3–11. URL: I : [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11)
- 66 Міценко Н.Г., Ціцяла А.С. Стратегічний аспект розвитку підприємства. Стратегія підприємства: підприємницький контекст: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (16-17 листопада 2017 р.). Київ : КНЕУ, 2017. С. 49–51.
- 67 Моделі комерціалізації інновацій. Освітній портал Державного університету «Житомирська політехніка». URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/43729/mod_resource/content
- 68 Остапюк Б. Б., Клименко К. О., Кириченко О. О. Напрями забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83
- 69 Опендадабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/04805918>
- 70 П'ятницька Г.І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору. *Проблеми науки*. 2011. № 11. С. 21–29.

71 Перспективи розвитку інтернет-торгівлі в Україні.
URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6829/1/131.pdf>

72 Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2.. 228 с.

73 Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. ч. 1.. 241 с.

74 Податковий кодекс України/ URL:
https://ips.ligazakon.net/document/T10_2755?an=21397&ed=2020_08_01

75 Подреза С.М., Кам'янецька О.В. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 7. С. 48–52.

76 Радзієвська С.О. Зовнішньоторговельні зв'язки України з країнами ЄС на початку ХХІ ст. *Зб. наук. пр. ДЕТУТ: Серія «Економіка і управління»*. Вип. 37. Київ : ДЕТУТ, 2016. С. 238–254.

77 Радзієвська С.О. Регіоналізація і глобалізація: взаємозв'язки та перспективи безконфронтаційного розвитку. Київ : «СІК ГРУП Україна», 2018. 376 с.

78 Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

79 Свидрук І.І. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 2 (96). С. 24–35.

80 Семенюк О.М. Узагальнення теоретичних підходів до сутності інноваційної стратегії підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 13. С. 372–379.

81 Сиротинська Н.М. Стратегічне планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 9. С. 103–108.

82 Столярчук Я.М. Еволюція технологічних укладів та нова парадигма глобального економічного розвитку. *Стратегія розвитку України*. 2011. № 4. Т. 1. С. 147–153.

83 TCO (Total cost of ownership - сукупна вартість володіння). URL: <https://www.iveco.com/ukraine/services/pages/iveco-customer-services-parts-tco.aspx>

84 Управлінські інформаційні системи в обліку та оподаткуванні: навч. посіб. / В.М. Краєвський, Л.В. Титенко, Т.М. Паянок, Н.В. Параниця, С.В. Богдан / Університет ДФС України. Ірпінь, 2020. 288 с.

85 Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Випуск № 68. С.181- 192.

86 Федулова Л.І. Інноваційність розвитку сфери торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 3. С. 17–33.

87 Філіппова Л. Л. Електронна комерція: за і проти. *Вісник Нац. техн. ун-ту ХПІ*. Харків : НТУ «ХПІ». 2013. № 44 (1017). С. 58–65;

88 Ховрак І. В. Електронна комерція в Україні: переваги та недоліки *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 4. С. 16–20.

89 Царьов Р.Ю. Електронна комерція: навчальний посібник з підготовки бакалаврів. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2010. 112 с;

90 Цивільний кодекс України: офіц. тест станом на 10.10.22 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

91 Черничко Т. В., Грицько В. В., Мигович А. О. Сучасні тенденції, роль та перспективи розвитку підприємств малого бізнесу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2022. № 27(55). С. 29–34

92 Чумаченко М.Г., Ляшенко В.І. Неоіндустріальні перспективи економіки України. *Управління економікою: теорія та практика*. 2009. С. 3–34. URL: <https://iie.org.ua/naukovi-dopovidi/upravlinnya-ekonomikoyu-teoriya-ta-praktika-2009-g/>

93 Чухно А.А., Леоненко П.М., Юхименко П.І. Інституціонально-інформаційна економіка : підручник / за ред. Чухна А.А. Київ : Знання, 2010. 687 с.

94 Юдін О. М., Макарова М.В., Лавренюк Р.М. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток: монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 201 с;

95 Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2016. 412 с.

96 Як змінився ринок eCommerce в Україні у 2022 році. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-izmenilsja-rynok-ecommerce-v-ukraine-v-2022-godu>

97 Як змінилася електронна комерція у 2022 році — дослідження Admitad. URL: <https://eba.com.ua/yak-zminylasya-elektronna-komertsiya-u-2022-rotsi-doslidzhennya-admitad/>

98 eCommerce – Ukraine. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/ukraine>

99 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

100 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Формування стратегії управління інтелектуальною власністю
для підприємств роздрібно́ї торгівлі»
автора: Кириченко Ольга Олегівна
(ПІБ автора повністю)

містить 11,59 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

07.12.2023 р.