

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Кафедра теоретичної та прикладної економіки**

Топал Максим Юрійович

УДК 005.21:658

Дипломна робота

«Вибір стратегії розвитку діяльності підприємства»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Управління портфелем нерухомості»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ М.Ю. Топал

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник

Пекна Галина Борисівна

Кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність стратегічного розвитку підприємства	6
1.2. Види стратегічного розвитку підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «АШАН».....	38
2.1. Загальна характеристика та організаційна структура ТОВ «Ашан».....	38
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ашан».....	46
2.3. Аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників ТОВ «Ашан».....	51
РОЗДІЛ 3. ПРОЦЕС ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «АШАН».....	56
3.1 Розробка стратегії розвитку ТОВ «Ашан» на основі конкурентних переваг.....	56
3.2. Інноваційна стратегія у контексті забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Ашан».....	69
ВИСНОВОК.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	103

Вступ

Актуальність теми. Сучасні реалії та необхідність адаптації вітчизняних підприємств до складних умов реформування економіки зумовила активізацію інтересу до розробки стратегій підприємств (фірм), оскільки без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива і розробка тактичних заходів у складних ринкових умовах.

Вітчизняні підприємства характеризуються низьким рівнем конкурентних переваг та коротким періодом життєвого циклу, що пояснюється нестабільністю економічної ситуації в державі з одного боку та низьким рівнем ефективності стратегічного управління підприємством з іншого боку. Необхідність аналізу ключових принципів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки задля забезпечення відповідного рівня конкурентних переваг підприємства й обумовлює актуальність тематики даної роботи.

Сучасна турбулентність бізнес-середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття рішень та нагальною стає потреба щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

Формування і реалізації стратегій підприємств розглядалися у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених економістів як З. Шершньової, І. Ансоффа, М. Мескона, О. Віханського, С. Попова, Г. Мінцберга, А. Чандлера, Г. Азоева, І. Ансоффа, О. Ареф'євої, О. Віханського, А. Воронкової, І. Герчикової, В. Горелової, А. Градова, В. Диканя, М. Єрмошенка, П. Зав'ялова, Ю. Іванова, Ф. Котлера, М. Мескона, А. Наумова, О. Пешкової, В. Пономаренка, М. Портера, О. Пушкаря, Ю. Рубіна, В. Стародубровської, Р. Тихонова, Р. Фатхутдінова, О. Чернеги, А. Юданова й інших. Це дозволяє нам розширено розглянути цю тему і обґрунтувати її актуальність в теперішніх умовах ринку.

Теоретичною та методологічною основою написання дипломної роботи є джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури з обраної теми, а також нормативно-правові документи присвячені стратегічній діяльності підприємства. Практична частина дипломної роботи виконана на базі внутрішніх нормативних документів, облікових реєстрів аналітичного та синтетичного обліку, фінансової звітності та іншої документації підприємства ТОВ «Ашан».

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук стратегічних альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства.

Метою є теоретичне обґрунтування процесу формування та реалізації 4 стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Ашан»), а також на цій основі розробка методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основними завданнями, які впливають з мети роботи, є:

- Економічна сутність стратегічного розвитку підприємства
- Види стратегічного розвитку підприємства
- Загальна характеристика та організаційна структура ТОВ «Ашан»
- Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ашан»
- Аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників ТОВ «Ашан»
- Розробка стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ашан»
- Інноваційна стратегія у контексті забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Ашан»

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до формування та реалізації стратегічних пріоритетів розвитку підприємства «Ашан».

Об'єктом дослідження в даній роботі є стратегія розвитку.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі оцінювання стану досліджуваного підприємства та виборі для нього стратегічних пріоритетів розвитку застосовувалися наступні методи: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур.

Дипломна робота «Вибір стратегії розвитку діяльності підприємства» складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. В дипломну роботу включено 17 таблиць, 6 рисунків та 2 формули, кількість сторінок тексту - 97, кількість літературних джерел, які використовуються при написанні роботи – 96.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані на IV Міжнародній конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку», 7 грудня 2022 року, Університет «КРОК», м. Київ.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність стратегічного розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети. У підсумку стратегія розвитку підприємства покликана відповісти на низку питань: у яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися, які кошти будуть необхідні, як прибуток буде отримано при розвитку даних напрямків. Стратегія розвитку підприємства несе на собі низку відмінних характеристик [71]:

1. У ході вироблення стратегії не робляться ніякі конкретні кроки. Як правило, фінальним етапом процесу є встановлення напрямів, просуваючись по яких, підприємство забезпечить собі стабільне зростання, і посилення своїх позицій.

2. Залежно від того, який вид стратегії розробляється, будь то фінансова стратегія підприємства або інший її підрозділ, стратегія використовується для створення проектів та методики пошуку. У ході пошуку значення стратегії, у зосередженні уваги на конкретних ділянках або перспективи, а також у відкиданні неприйнятних можливостей, які не сумісні з обраною стратегією.

3. Потреба в обраній стратегії зникає, в момент розвитку подій, в небажаному для підприємства напрямку.

4. У процесі формулювання стратегій неможливо передбачити весь спектр можливостей, які можуть відкритися в ході розробки плану заходів. У зв'язку з цим, інформація яку доводиться використовувати, неповна і неточна.

5. Якщо вдається отримати повний обсяг інформації, цілком можлива постановка під сумнів доцільність початкової стратегії. Це обумовлює потребу у зворотному зв'язку, яка дозволить вчасно переглянути плани і внести важливі коректування.

Так як стратегія розвитку підприємства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період, вона потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії розвитку. До основних чинників негативного впливу належать: неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків; зниження результатів ефективності діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів; надлишкове інвестування; невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо.

Збільшення економічного розвитку являє спрямованість об'єктів утворювати духовні чи матеріальні блага, в результаті чого виникає новий та якісний стан об'єкта, в якому відбувається зміна структури та складу цих благ. При тому якісно збільшуються споживані ресурси та зростають обсяги виробництва зазначених благ.

Отже, для організації розвиток є певним процесом, що виявляється в реалізації якісних і кількісних змін, внаслідок чого зростає його потенціал, підвищується здатність протистояти небезпечному впливу зовнішнього оточення.

Окрім того, здатністю до ризикових операції не наділені всі керівники, тому часто виникають ситуації, коли проекти відхиляються навіть за мінімального ризику. Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь закласти можливості підприємства до відповідних дій на зміну ситуації на ринку. Виявлення можливостей для розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього і зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційне спрямування. Кожна стратегія розвитку

орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутків, підвищення рентабельності діяльності), які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства у цілому.

Отже, стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

О. І. Гудзь пропонує поділяти стратегію розвитку на активні та пасивні, залежно від часу її впровадження та швидкості реагування на зміни [91]. Автор говорить про активні як про такі, що супроводжують бізнес протягом усієї діяльності та сприяють активному впровадженню будь-яких новинок у галузі чи технологічних див, також вони відповідають за перманентний контроль і регулювання діяльності (збут, виробництво, сервіс тощо). Активні стратегії передбачають:

- швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів;
- гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві;
- можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання;
- постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності.

Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними.

Основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства мають бути: спрямування на довгострокові цілі підприємства; багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

безперервність розроблення стратегії; комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо

Підсумуємо основні характеристики стратегії розвитку підприємства, що було виявлено у даній роботі

- 1) необхідність інвестиційної підтримки;
- 2) необхідність урахування ризиків;
- 3) спрямованість на досягнення результатів;
- 4) аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників;
- 5) здатність до гнучкості та адаптації до умов [93, с. 53].

Розглядаючи вказані характеристики, вибудовується розуміння стратегії як того, що наявне протягом усього життєвого циклу діяльності бізнесу, при цьому, зважаючи за мінливість середовища існування, стратегія адаптується та видозмінюється. Тобто можемо сказати, що в певні періоди діяльності за сприятливих до того умов одна стратегія змінює іншу з урахуванням необхідних змін.

Стратегії розвитку розробляються безпосередньо в команді, ураховуючи перші показники реальної діяльності, порівнюють із плановими, містять адаптовані правила роботи під реальну діяльність та потужність і включають чіткі прогнозування результатів майбутньої діяльності. Зазвичай ця група стратегій є однією з найскладніших, оскільки має вказувати на дії для розвитку діяльності, її масштабування, збільшення прибуткової частини. Слід відзначити, що для прискорення розвитку та зменшення обсягів необхідних інвестицій компанія може використовувати стратегію аутсорсингу [92].

Як вважає Ю.М. Дерев'янку, оптимальний розвиток може відбуватися лише за умов, коли абсолютний приріст ефекту супроводжується абсолютним зниженням витрат на ресурси тобто підвищення рівня ефекту одночасно супроводжується зниженням рівня витрат на ресурси, саме така динаміка розвитку, на думку автора, відповідає терміну "стійкий соціально-економічний розвиток". Аналізуючи відмінні визначення понять "стратегія" і "розвиток

підприємства", можна простежити тісний взаємозв'язок між зазначеними категоріями. Зокрема, як зазначає В.С. Марцин [94, с. 177—181], стратегія розвитку підприємства є ітераційним процесом формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням тенденцій зміни кон'юнктури ринку і конкурентного середовища та наявних і можливих для залучення ресурсів. Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький ототожнюють стратегію підприємства зі стратегією його розвитку, виділяючи три нерівнозначних групи:

- 1) стратегії зростання;
- 2) стратегії стабільності;
- 3) стратегії скорочення [95, с. 90];

Крім вищевказаних груп стратегій, виділяють також:

- 1) стратегії ліквідації;
- 2) змішані стратегії;
- 3) стратегії розвитку продукту;
- 4) стратегії розвитку галузі.

Загальна стратегія розвитку підприємства, особливо великого, як правило, є змішаною стратегією. Наприклад, вона може втілюватися у вигляді комбінацій таких видів стратегій:

прогресивної — зростання фірми передбачається за рахунок створення структур, що знаходяться між виробником і кінцевим покупцем;

регресивною — мається на увазі зростання фірми за рахунок покупки нових сировинних ресурсів і співпраці з їх постачальниками;

горизонтальної — це певні кроки, спрямовані на поглинання компаній конкурентів або встановлення суворого нагляду за їх функціонуванням на ринку.

Під час вибору стратегії фінансового розвитку підприємства або будь якої іншої стратегії необхідно враховувати ризики. Це обумовлено високою динамікою зміни ринку і відсутністю можливості точного прогнозування. Прогноз — це розподіл усіх висновків, своєрідний часовий діапазон, у рамках

якого можливі події, що залежать від певних умов. Прогнозисти можуть зменшити цей діапазон, але нікому не під силу звузити його до розмірів точки.

Водночас слід пам'ятати, що точка — це теж простір. Розглянемо ієрархію ризиків, можливих під час прийняття рішень. Необмежене зростання. Стратегію приймають на певний часовий проміжок. Існує ризик швидкого перевиробництва, заповнення ринкових ніш, зниження темпів розвитку аж до стагнації.

Скорочення ризик в ймовірності втрати значущих технологій, напрямів, структур, частки асортименту і т. д. Ці втрати можуть бути пов'язані з неправильним прогнозом або виникненням нових умов і факторів.

Ліквідація на перший погляд, здається, що у разі ліквідації не повинно бути ніяких ризиків, адже якщо компанія ліквідована, то ризикувати вже нічим. Але в разі, коли у разі ліквідації гуртувалися на неточних прогнозах, це може спричинити за собою втрату коштів засновників і акціонерів, а в разі ліквідації частини компанії може спричинити некомпенсовану і недоцільну втрату фінансів.

Помірне зростання для цієї стратегії характерні невеликі акуратні кроки. Її застосування не гарантує більший прибуток, але дозволяє максимально скоротити ймовірність втрат [96].

Все вищезазначене дозволяє розкрити стратегію розвитку організації як спрямований напрям розвитку підприємства в майбутньому, який передбачає відмінно сформовану послідовність дій в обумовленості цілей та необхідних ресурсів, які дозволять перетворити якісно та кількісно параметри організації, внаслідок чого буде зростати його здатність і потенціал протидіяти небезпечному впливу зовнішнього оточення та підвищуватися його конкурентоспроможність. Говорючі про стратегії розвитку підприємства не можна проігнорувати важливу частину пов'язану с нею, стратегією планування.

Стратегічне планування – включає вироблення набору стратегій (фінансова стратегія підприємства, або маркетингова стратегія підприємства) [72].

Успішність та швидкість вирішення завдання становлення ринкових відносин в Україні, що в свою чергу впливає на розвиток підприємства, визначальною мірою залежать від ефективності управлінської діяльності, що зумовлює необхідність докорінного оновлення усіх підсистем операційного менеджменту відповідно до вимог ринкової економіки [1]. Успішність функціонування підприємства в сучасних реаліях залежить від забезпечення необхідною і вичерпною інформаційною підтримкою процесу стратегічного управління.

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [2].

Розробка стратегії – це, по-перше, отримання певного уявлення про майбутній розвиток підприємства (фірми); по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують певну збалансованість і майбутні напрямки розвитку підприємства. Сучасні стратегії ґрунтуються на активному обліку сьогочасних умов, в рамках яких працює визначене підприємство, усвідомленні завдань, які стоять перед ним, що сприяє виникненню найрізноманітніших проектів розвитку, які, у свою чергу, зумовлюють вибір такого варіанту стратегії розвитку, який забезпечить стабільність підприємства та високі економічні результати. Стратегічна концепція розвитку підприємства повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики, яка реалізується. У практичному плані це зумовлює необхідність постійного коректування стратегічної парадигми розвитку підприємства у рамках схеми: ситуація в

економіці – державна економічна політика – стратегія підприємства – ефективність реалізації. Не можна розділити плани підприємства і держави, основоположні принципи їх політики. Всі спроби їх відокремлення один від одного можна розглядати як негативні. Підприємство, природно, має свої корпоративні інтереси, але вони не повинні протистояти економічним інтересам держави. Зміцнення становища підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках відповідає інтересам як його самого, так і держави.

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку і вже у 80-90-х рр. стратегія стає невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою [20].

Розгляд існуючих концепцій стратегії дозволяє виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії.

Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Так А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування [21]. Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації розподілу ресурсів компанії [22]. Д. Куїнн також, поділяючи їх погляди, визначав стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [23].

Отже, можна зробити висновок, що за цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів

Стан галузі і конкурентна позиція фірми в галузі. Ці фактори можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії зростання фірми. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів. У площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів – показує, як ця ціль повинна досягатися.

На вибір стратегії відносять такі фактори:

- Цілі фірми – це кінцевий стан, або кінцевий результат, до якого прагне фірма.
- Інтереси і ставлення вищого керівництва. Деякі представники топ-менеджменту можуть висловити негативне ставлення до нової розроблюваної стратегії тільки з тієї причини, що вони були учасниками розробки нині реалізованої стратегії.
- Фінансові ресурси фірми. Стратегія вимагає певних змін у поведінці фірми, а отже – великих фінансових витрат.
- Кваліфікація працівників. Оскільки стратегія – це нововведення для фірми, що найчастіше полягає в переході до нових виробництв або до якісного технологічного відновлення існуючого виробництва, то наявність кваліфікованих кадрів або поінформованість керівництва про те, як залучити кадри, може сильно вплинути на вибір стратегії.
- Зобов'язання фірми. Фірма при переході до реалізації нової стратегії не може цілком відмовитися від усіх попередніх зобов'язань.
- Ступінь залежності від зовнішнього середовища також впливає на вибір стратегії. Фірма може залежати від постачальників і покупців своєї продукції, а також від соціальних, політичних, екологічних та інших факторів.

Найбільший внесок у розробку теорії стратегічного управління зроблений І. Ансоффом. Він виділяє два види управління: стратегічний і оперативний. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань

організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [3].

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорій: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, “дерева цілей”, стратегій, “стратегічного набору”, стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо) [4].

I. Ансоф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила

встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної майбутньої діяльності компанії Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [24].

Використовуючи ідею ланцюжка цінностей, М. Портер пропонував стратегію розглядати як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [25].

Дж. Джонсон та К. Скулс розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі у ній [26]. М. Туленков визначає стратегію як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [27].

Шершньова З. Є. та Оборська С. В. вважають, що у сучасній літературі 8 мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська [28].

Філософський погляд – акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем.

Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація в своїй стратегічній діяльності. З цієї точки зору вони дають таке визначення стратегії – це позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу; шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Отже, класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності. Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких особливостях, як тривалість дій застосування, як інструменту реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створенні унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів [5].

У системі функціональних стратегій підприємства першочерговим завданням є визначення маркетингової стратегії, яка може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту [29].

Наступним кроком у побудові стратегічних планів підприємства є побудова виробничої стратегії, що формується на базі маркетингової. Виробнича стратегія – це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Фінансовий аспект досліджується ще пізніше, коли маркетингова і виробнича стратегії в цілому вже визначені. Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також

альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку. Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційна і соціальна. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Друга – соціальна стратегія – розробляється підприємством під впливом суспільства, соціальних груп та інституцій. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями [30].

Розробка стратегії розвитку підприємства обов'язкова умова успішного розвитку підприємства. Важко вловити на перший погляд і скептично оцінюється деякими керівниками поняття дозволяє організувати роботу підприємства, як в поточний період часу, так і в довгостроковій перспективі, найбільш ефективно і доцільно використовувати ресурси підприємства, скоординувати роботу всіх служб і підрозділів, визначивши пріоритети його розвитку.

В процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування підприємства можуть формуватися різноманітні типи стратегій, які можна класифікувати за наступними ознаками:

1. Залежно від масштабу розробки:
 - загальна (генеральна) стратегія;
 - допоміжні (підтримуючі) стратегії.
2. За напрямками діяльності розробляють такі види допоміжних стратегій – маркетингова, виробнича (операційна), фінансова, інвестиційна, стратегія здійснення інших напрямків та видів діяльності.
3. Залежно від виду ресурсів, управління якими здійснюється, розробляються допоміжні стратегії формування та використання трудових ресурсів, основних фондів та матеріально-технічної бази, формування власного капіталу, залучення позикового капіталу та інших необхідних підприємству ресурсів.

Розробка стратегії діяльності підприємства здійснюється поетапно:

1 етап – усвідомлення місії підприємства.

Під місією підприємства прийнято розуміти генеральну глобальну ціль (причину, мотив) створення та функціонування підприємства (з точки зору його власників).

2 етап – вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства.

3 етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства (аналіз ефективності господарської діяльності, оцінка конкурентоспроможності підприємства, визначення конкурентного статусу).

4 етап – формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства.

Процес формування цілей складається з двох взаємопов'язаних етапів роботи:

- якісного визначення цілей (наприклад, завоювання ринку, досягнення достатнього збільшення прибутку для фінансування діяльності підприємства або входження в нові сфери та ін.);

- уточнення, узгодження, конкретизації та кількісного визначення поставлених цілей у вигляді системи найважливіших показників господарської діяльності, яких прагне досягти підприємство у визначений період часу.

5 етап – розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір).

Оцінка розроблених стратегічних альтернатив та вибір найбільш доцільної для реалізації проводиться за наступними основними параметрами:

- узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем;
- внутрішня збалансованість стратегії;
- реалізованість стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства;

- прийнятність рівня ризиків, пов'язаних із здійсненням стратегії;

- результативність стратегії.

6 етап – здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства:

- розробка системи забезпечуючих (функціональних) стратегій;
- формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності;
- розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності.

7 етап – моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування.

Успішність та швидкість вирішення завдання становлення ринкових відносин в Україні визначальною мірою залежать від ефективності управлінської діяльності, що зумовлює необхідність докорінного оновлення усіх підсистем операційного менеджменту відповідно до вимог ринкової економіки [6]. Успішність функціонування підприємства в сучасних реаліях залежить від забезпечення необхідною і вичерпною інформаційною підтримкою процесу стратегічного управління.

Стратегічний менеджмент як порівняно новий для вітчизняних підприємств підхід стикається з нерозумінням управлінцями природи такого управління, невмінням адаптувати систему стратегічного управління під особливості кожного суб'єкта господарювання, незнанням інструментів аналізу та оцінювання стратегічних рішень. Стратегічне управління підприємством це узгоджена сукупність рішень, що роблять визначальний вплив на діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки [7].

Слід відзначити, що зарубіжні підприємства мають значні переваги стосовно досвіду та можливостей розробки та реалізації стратегій стратегічного управління та використання стратегій розвитку ефективністю діяльності господарюючого суб'єкта відносно вітчизняних підприємств. Це можна визначити у таблиці 1.1.

Порівняльна характеристика застосування принципів стратегічного управління ефективністю діяльності зарубіжних та вітчизняних підприємств [8]

Критерій	Зарубіжні підприємства	Вітчизняні підприємства
Формулювання стратегій	Є звичайною практикою	Розробляється переважно у вигляді місії та далеко не на всіх підприємствах
Зміст стратегій	Стратегії спрямовані в майбутнє	У стратегії відображаються шляхи вирішення проблем
Розробка стратегії	Комплексний процес, який має втілення у стратегічних документах	Носить формальний характер і передбачає формулювання загальних напрямів розвитку без конкретизації показників розвитку
Часовий горизонт управлінських рішень	Носять довгостроковий характер	Мають середньострокові горизонти реалізації
Стратегічний набір	Перелік стратегій постійно розширюється та ускладнюється відповідно до функціональних сфер, брендів, ринків збуту	Розробляється загальна стратегія, яка містить декілька узагальнених показників
Розробка принципів управління	Розробляються базові керівні принципи, які й формують філософію підприємства	Зберігаються адміністративні принципи управління

Джерело: складено автором на основі [8]

Як можна побачити із вищенаведеної таблиці зарубіжні підприємства мають істотні відмінності від вітчизняних підприємств в рамках застосування принципів стратегічного управління ефективністю діяльності, що в свою чергу забезпечує іноземним підприємствам відповідний рівень конкурентних переваг.

Дана диференційованість підходів відносно застосування принципів стратегічного управління ефективністю діяльності зарубіжних та вітчизняних підприємств обумовлюється наступними факторами:

- відносною обмеженістю вітчизняних підприємств у фінансових ресурсах;
- недостатнім рівнем застосування стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах;
- обмеженістю кваліфікованих кадрів у сфері розробки стратегічних та антикризових систем управління у вітчизняній економіці;
- нестабільність розвитку вітчизняної економіки негативним чином впливає на ефективність планування та розробки стратегій на довгострокову перспективу;
- високий рівень впливу на розвиток підприємства здійснюють власники (акціонери) в той же час вплив інших стейкхолдерів (робітники, споживачі) мінімальний;
- короткий строк проектів вітчизняних підприємств впливає на відсутність потреби у розробці довгострокових стратегій управління ефективністю підприємства;
- коливання курсу національної валюти відносно ключових валют світу;
- недостатній рівень інтеграції малих та середніх підприємств України в світову економічну систему.

Дані фактори в значній мірі формують існуючі відмінності в системі застосування принципів стратегічного управління ефективністю діяльності зарубіжних та вітчизняних підприємств.

Отже зміст понять "стратегія" , "розвиток підприємства" та "стратегія управління" тісно пов'язані між собою. З одного боку, розвиток розглядається як результат реалізації стратегії, а з іншого — стратегія визначається як інструмент забезпечення розвитку підприємства. Тому стратегію розвитку слід розглядати як мету стратегію суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюватися умовах зовнішнього середовища.

1.2. Види стратегічного розвитку підприємства

Для найбільш повного аналізу необхідно розглянути найпоширеніші, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які називаються базисними, або еталонними. Вони відбивають підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів [73]:

- 1) продукту;
- 2) ринку;
- 3) галузі;
- 4) положення підприємства всередині галузі;
- 5) технології.

Зазначимо, що кожний із елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому. Наприклад, щодо продукту, то це може бути рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового.

Перша стратегія, концентрованого зростання, яка пов'язана зі зміною продукту і (чи) ринку. При використанні цієї стратегії підприємство намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Підприємство веде також пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

- Необхідно зазначити, що конкретні типи стратегій концентрованого зростання такі [74]:

- стратегія посилення позиції на ринку, коли підприємство робить усе, щоб з продуктом на ринку завоювати кращі позиції. Реалізація цієї стратегії потребує великих маркетингових зусиль, здійснення горизонтальної інтеграції, за якої підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами;

- стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;

- стратегія розвитку продукту допускає зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Другу стратегія інтегрованого зростання яка пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Підприємство може використовувати такі стратегії, якщо воно перебуває в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення підприємства всередині галузі.

Необхідно виділити два основних типи стратегій інтегрованого зростання [75]:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання підприємства внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися на центр доходів.

2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається зростанням підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством й кінцевим споживачем, а саме – системами розподілу та продажу. Такий тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги дуже розширюються з якісним рівнем роботи.

Третя стратегія диверсифікованого зростання реалізується тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі.

Необхідно сформулювати основні фактори, які обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання:

- ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;
- поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі;
- скорочення податкових витрат;
- полегшення виходу на світові ринки;
- залучення нових кваліфікованих службовців або ефективне використання потенціалу наявних менеджерів.

Зазначимо основні стратегії диверсифікованого зростання [76]:

- стратегія центрованої диверсифікованості ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій використання спеціалізованої системи розподілу;
- стратегія горизонтальної диверсифікованості допускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології. За такої стратегії підприємство орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували б наявні можливості підприємства, наприклад, у сфері постачань. Новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, супутньому за своїми

якостями вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту;

- стратегія конгломератної диверсифікованості полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, які реалізуються на нових ринках. Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо.

Також можна виділити стратегії які залежні від темпів розвитку, такі стратегії на розрізняються на:

- стратегія прискореного зростання – передбачає значне підвищення рівня коротко- та довгострокових цілей над досягнутими показниками. Така стратегія характерна для підприємств, що розвиваються, та пов'язана з високим ризиком;

- стратегія обмеженого зростання – характерне встановлення цілей від досягнутого. Така стратегія характерна для підприємств, що в основному задоволені своїм становищем, прибуткові та ефективні;

- стратегія збереження становища – орієнтована на забезпечення стабільного становища підприємства на ринку, зміцнення його ринкових позицій. Показники діяльності підприємства визначаються, виходячи з темпів, що прогноуються, та характеру зміни ринку діяльності підприємства;

- стратегія скорочення – приймається тоді, коли показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, при економічному спаді та при загрозі банкрутства. В межах даної стратегії можливі наступні альтернативи:

- ліквідація підприємства;
- “відсічення зайвого”, тобто реорганізація або ліквідація окремих підрозділів підприємства;
- скорочення обсягів діяльності та її переорієнтація (диверсифікація).

Однак у реальній практиці підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Підприємство може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій.

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин. Вона полягає у встановленні довгострокової орієнтації підприємства на будь-який вид виробничої діяльності і заняття відповідного або планованого положення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Крім того, у ході планування враховуються можливі стратегії розвитку наступних ринкових послуг на підприємстві: вихід на ринок з новим продуктом, залучення нових постачальників і споживачів товарів, розширення або припинення виробництва та продажу колишніх товарів і послуг.

Таким чином, світова практика бізнесу показує, що більшість підприємств, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячують саме впровадженню системи стратегічного управління. Згідно з концепцією стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – необхідний елемент визначення місії та цілей підприємства, стратегії виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб підприємство функціонувало відповідно до вибраної концепції управління.

Хочу відмітити, що стратегічне управління – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей.

Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей.

Таким чином, основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності підприємства, – забезпечення впровадження інновацій та змін в підприємстві

шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Так, стратегія розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети.

Можна зробити висновок, що концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин. Стратегія підприємства завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість реагувати на все нове.

Як казав Сунь-Цзи «знай себе і в тебе є майже все для перемоги, знай свого ворога і в тебе є все для перемоги». Бізнес – це війна, а ринок – це поле боя. Тому не можна сказати про види стратегічного розвитку не розглянувши конкурентну стратегію, яку для любого підприємства неможливо переоцінити.

Конкурентна стратегія - це узагальнена модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності спрямованих на залучення і задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і укріплення позиції на ринку.

Стратегія задає певні рамки, що дозволяють виявити і оцінити зміни зовнішніх і внутрішніх умов розвитку системи і зумовлені цими змінами потреби в її вдосконаленні.

Стратегія як перспективних цілей робить акцент на прогноз поведінки засіб для досягнення зовнішнього середовища і в цьому зв'язку аналіз можливостей функціонування і розвитку підприємства. Стратегія адаптивна до

змін зовнішнього середовища і мобілізує ресурси підприємства, спрямовуючи їх на досягнення поставлених цілей.

Мета конкурентної стратегії – досягнення переваги над конкурентами у пропонуванні товарів і послуг. Ядро конкурентної стратегії підприємства складає внутрішня діяльність з надання більш високої, ніж у конкурентів, споживчої цінності.

Об'єктом стратегії конкуренції є процес взаємозв'язку компанії та її зовнішнього середовища. Релевантне зовнішнє середовище є дуже широким, оскільки в нього входять соціальні та економічні чинники, проте ключовий аспект зовнішнього оточення фірми – це галузь (або галузі), в якій вона веде конкурентну боротьбу.

Тому предметом стратегії конкуренції є галузь, в якій фірма веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на визначення правил конкурентної гри, а також потенційних стратегій фірми. Чинники за межами галузі мають переважно відносно значення: оскільки зовнішні чинники, як правило, впливають на всі фірми галузі, справа полягає в різних можливостях фірм пристосовуватися до цього впливу.

Завдання конкурентної стратегії для певної компанії – дістати такого становища в галузі, за якого фірма здатна найкраще захиститися від впливу цих чинників конкуренції або повернути їхній вплив на свою користь. Оскільки сукупний вплив цих чинників може болісно позначитися на всіх конкуруючих фірмах, найкращим способом розроблення стратегії є проведення поглибленого аналізу джерел кожного чинника.

За визначенням М. Портера, конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага. За своєю суттю конкурентна стратегія хоча й є такою, що забезпечує діловий рівень управління підприємством, однак вона вужча за масштабністю, ніж загальна стратегія того ж підприємства. Тобто, якщо корпоративна стратегія показує ЩО робити, якими видами діяльності буде займатися підприємство, то конкурентна стратегія вказує ЯК треба робити, щоб досягти конкурентних

переваг, а, значить, і успіху у кожній. Це в природний спосіб і визначає конкурентну спрямованість останньої – виконання планів керівництва з ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців [9].

Проникнення на зарубіжні ринки, використання передових технологій і розвиток різних можливостей зростання також є стратегічною ціллю. Таким чином, визначаючи ціль, слід мати на увазі не тільки досягнення значних фінансових показників, й довгостроковий розвиток бізнесу та дії з підвищення конкурентоспроможності фірми [10].

Так, досліджуючи діяльність підприємств за окремою визначеною сферою, можливим є оцінка їх здатності сформувати стабільні та необхідні конкурентні переваги за напрямками, які будуть надавати можливості реалізовувати певний тип конкурентних стратегій. Це надаватиме можливості апарату управління попередньо оцінювати результативність тієї чи іншої обраної ринкової поведінки. А після виокремлення обраних рішень зосереджувати увагу на залучення ресурсів, необхідних для реалізації вибраних способів отримання конкурентних переваг.

Формування і вдала реалізація визначених конкурентних переваг має стати пріоритетною цільовою установкою не лише для управлінського складу, а й для функціональних менеджерів підприємств, конкретизація яких має відбуватись у руслі обраної конкурентної стратегії господарської діяльності та втілюватись в існуючі стратегії конкуренції. Дослідження наукових поглядів на способи отримання конкурентних переваг [11] дають підстави зробити висновок, що сукупність стратегій конкурентної поведінки можна об'єднати за способами здобуття конкурентних переваг в чотири групи:

- мінімізація витрат;
- диференціація;
- фокусування на ринковому сегменті.

Стратегія мінімальних витрат, яка поширилася ще на початку 70-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції

та отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти втратили їх в процесі боротьби за ринок.

Стратегія диференціації полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості вище середньої у галузі, оскільки гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Диференціація є корисною доти, доки конкуренти не зможуть створити аналогічний товар.

Стратегія фокусування на ринковому сегменті може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження — найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.

Для досягнення успіху стратегії мають бути узгоджені та тісно взаємодіяти одна з одною. Розглянуті стратегії мають свої характерні особливості й повинні застосовуватися зважено і продумано. Проте у теперішній час при впровадженні стратегічного управління всі представлені стратегії не розробляються системно, тобто не використовуються в комплексі.

Стратегічні рішення є найважчими для керівників. Вони покладають на них велику відповідальність і спричиняють високий ступінь ризику при управлінні підприємством. В умовах ринкової економіки ступінь невизначеності (а отже, й ризику) набагато зростає за рахунок впливу таких факторів зовнішнього середовища, як невизначеність ринку, поведінка

постачальників, акціонерів і конкурентів. Крім того, динамічний розвиток науково-технічного прогресу все більше ускладнює як самий виробничо-збутовий процес, так і управління ним.

М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги – лідерство у витратах, диференціацію, фокусування на сегменті.

Перша із стратегій – стратегія найменших сукупних витрат, найпоширеніша в 1970-х роках через популяризацію 8 концепції кривої досвіду, спрямована на досягнення мінімуму сукупних витрат у галузі. Лідерство в цій сфері вимагає:

- 1) створення виробничих потужностей, ефективних за масштабом;
- 2) енергійного зменшення витрат завдяки досвіду, політиці економії та контролю за накладними витратами;
- 3) уникання граничних купівельних рахунків;
- 4) мінімізації витрат у сферах, таких як дослідно-конструкторська діяльність, сервіс, робота торговельного персоналу, реклама тощо.

Для досягнення цієї мети необхідна велика частка уваги менеджерів до контролю за витратами. Низькі витрати в порівнянні з конкурентами стають темою, що проходить через усю стратегію, хоча не можна нехтувати й якістю, сервісом та іншими сферами.

Другою загальною стратегією є диференціація продукту чи послуги фірми у вигляді пропозиції такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне. Підходи до диференціації можуть бути різними, зокрема це створення:

- 1) іміджу, дизайну чи марки;
- 2) технології;
- 3) сервісу для покупців тощо.

В ідеальному випадку фірма проводить диференціацію в кількох вимірах. Слід наголосити, що стратегія диференціації не дає змоги фірмі нехтувати витратами, а точніше, зменшення витрат не є першочерговою стратегічною метою.

Диференціація є надійною стратегією для досягнення віддачі вище середнього рівня в галузі, оскільки вона дає реальну можливість упоратися з п'ятьма чинниками конкуренції, хоча і в інший спосіб, ніж стратегія найменших витрат. Диференціація гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару і, як наслідок, меншій їх чутливості до ціни. Вона також збільшує прибуток, а це знімає необхідність найнижчих витрат. Наслідкова прихильність покупців і необхідність для конкурентів створити власним оригінальний товар породжують вхідні бар'єри. Диференціація дає більші прибутки, що зміцнює позиції фірми у переговорах з постачальниками, і вона, очевидно, послаблює вплив покупців, оскільки останні не матимуть гідних альтернатив, а тому не так чутливо реагуватимуть на ціну. Нарешті, фірма, що провела само диференціацію з метою досягти прихильності покупців, позиціонуватиметься краще щодо заміників, аніж її конкуренти.

Останньою із загальних стратегій є зосередження на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку: як і диференціація, зосередження може набувати багатьох форм. Хоча стратегії низьких витрат і диференціації спрямовані на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії зосередження — найкраще обслужити конкретну цільову групу, і під час розроблення кожної функціональної політики слід завжди пам'ятати це.

Стратегія ґрунтується на припущенні, що фірма таким чином спроможна досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпоршуються. Завдяки цьому фірма досягає диференціації внаслідок повнішого задоволення потреб конкретної групи чи менших витрат при обслуговуванні даної групи або того й іншого. Навіть якщо стратегія

зосередження не дає змогу зменшити витрати чи досягти диференціації з позиції ринку в цілому, вона все ж таки досягає однієї з цих цілей чи обох відносно її вузької цільової групи.

Тобто, за М. Портером, на основі його трьох базових стратегій, можна остаточно виділити наступні види конкурентних стратегій підприємства рис. (1.1) [12]:

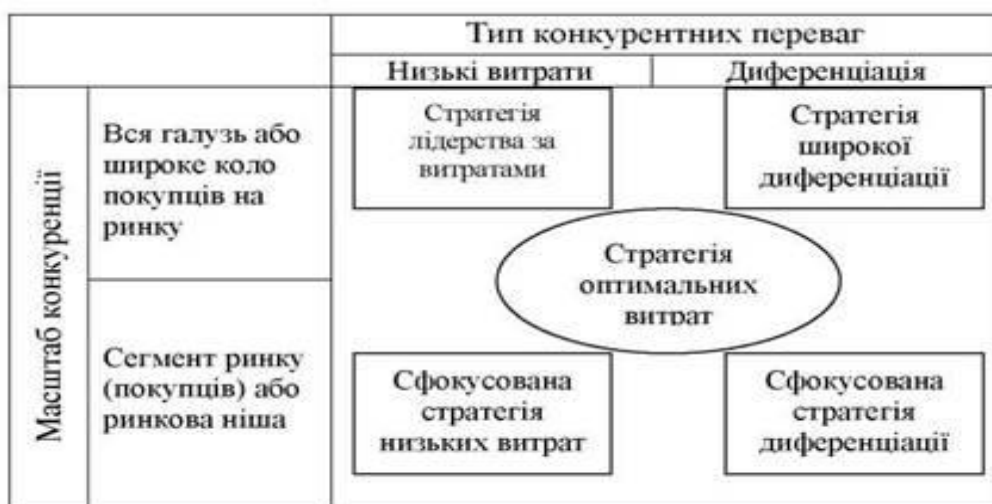


Рис.1.1 Основні види конкурентних стратегій за Портером

На думку А. Юданова, конкурентні стратегії, розроблені М. Портером, найбільш широко можуть застосовувати вузькоспеціалізовані підприємства, які освоїли одну зі сфер особливих потреб споживачів, та підприємства-гіганти, що контролюють ринок або його значну частину. Однак на ринку функціонують й інші види підприємств, для яких теж доцільно сформувати конкурентну стратегію.

За А. Юдановим, розрізняють чотири типи конкурентних стратегій підприємств, зорієнтованих на різні умови середовища та різні ресурси, що перебувають у їх розпорядженні: віолентна (силова), патієнтна, комутантна (стратегія пристосування) і експлерентна (піонерська).

Віолентна стратегія характерна для підприємств, які діють у сфері виробництва стандартних товарів і послуг. До них належать три різновиди організацій: "горді леви", "могутні слони" та "неповороткі бегемоти". "Горді

леви" — перша стадія в розвитку гігантських підприємств-віолентів, які швидко ростуть завдяки успіху своєї продукції на ринку й слабо диверсифіковані. Вони переважно є лідерами технічного прогресу в галузі. "Могутні слони" – наступна стадія розвитку віолента. Вони відрізняються особливо великими розмірами, широкою диверсифікацією та наявністю мережі закордонних філіалів. "Неповороткий бегемот" – завершальна стадія розвитку віолента, таке підприємство зберігає чималі розміри, але втрачає динамічність розвитку. Для нього характерна надзвичайно широка диверсифікація (розпорошення сил у багатьох напрямках) і поступове збільшення технологічного відставання. Стратегія віолентів доволі проста: вони намагаються домінувати на ринку чи в його частині з метою витіснення конкурентів, приваблюючи покупця порівняно дешевими й добротними товарами та послугами.

Патієнтна стратегія типова для підприємств-патієнтів ("хитрих лисиць"), які мають вузьку спеціалізацію. Вона передбачає виготовлення нетрадиційної продукції для певного, найчастіше вузького сегмента ринку. Основною перевагою патієнтів є те, що їхні вироби незамінні для відповідної групи споживачів, тому виникає можливість завоювання максимальної частки ринку. Усвідомлюючи, що боротьба з гігантами у виробництві стандартної продукції не забезпечить перемоги над ними, патієнти спрямовують зусилля на задоволення особливих потреб споживача.

Комутантна стратегія приваблива для дрібних неспеціалізованих підприємств, яким легше задовольняти невеликі за обсягом і короткострокові потреби споживача. Комутанти не пов'язані з певною сферою діяльності, легко переходять з одного ринку на інший, часто пропонують товари підробки. Гнучкість і вміння пристосовуватися є основою їхньої конкурентної стратегії. До комутантів найчастіше належать невеликі підприємства сфери послуг — кафе, перукарні, косметичні салони тощо.

Експлерентна стратегія передбачає створення нових і радикальну зміну старих сегментів ринку. Основною конкурентною перевагою цих підприємств є впровадження принципових нововведень (ці підприємства порівнюють з

ластівками, які першими повертаються після зими). Вони прагнуть створити новий ринок і мати вигоди від одноосібної присутності на ньому протягом певного часу. На відміну від віолентів, які намагаються уникнути помилок у масовому виробництві продукції, експерименти прагнуть “перевернути” ринок, хоча це трапляється не так вже й часто. За даними американських дослідників, досягають успіху лише 15 % підприємств, хоча їхня роль велика.

Таким чином, конкурентна стратегія залежить від типу підприємства. Будь-яка конкурентна стратегія зможе забезпечити собі конкурентну перевагу здебільшого за рахунок наступальних стратегічних дій. Оборонні стратегії можуть захистити, зберегти конкурентну перевагу, але вкрай рідко допомагають її сформувати.

Сучасні науковці розвивають поняття «конкурентна стратегія», базуючись на усталених трактуваннях та вносячи корективи з урахуванням глобальних, регіональних і галузевих викликів. Доповнення чи уточнення у трактуваннях термінів чи формуванні класифікацій та виокремленні нових (змінених, додаткових) класифікаційних ознак збагачують економічну науку та допомагають компаніям (підприємствам, організаціям) на ринку з вибором найадекватнішої стратегії.

РОЗДІЛ II ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМТВА «АШАН»

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура ТОВ «Ашан»

ТОВ «Ашан» є мережею магазинів низьких цін, що дає змогу всім українським споживачам отримати велику кількість якісного товару за хорошу ціну. Такі принципи як: максимальне задоволення потреб клієнтів, довіра, врахування людського фактору, якість послуг, постійний розвиток і стали запорукою успіху підприємства завдяки їм «Ашан» і став одним із найпопулярніших підприємств у своєму секторі.

Головними принципами які можна назвати і стратегією при створенні гіпермаркету є:

1. зручний транспортний зв'язок;
2. продовжений графік роботи;
3. організація торгівлі за принципом самообслуговування.
4. відносно низькі ціни;
5. велика автостоянка;

Успішність розвитку в тому щоб збільшувати купівельну спроможність для задоволення більшої кількості клієнтів, пропонуючи широкий асортимент якісних товарів за цінами на 10 - 20% нижче, ніж у конкурентів - запорука успіху проекту Ашан в Україні. Це можливо завдяки постійному моніторингу конкурентів.

Засновник «Ашан» Жерар Мюльє - народився 13 травня 1931 року на півночі Франції в невеликій комуні Рубе, на той час відомій як великий центр текстильної промисловості. Саме він і впровадив у Франції систему гіпермаркетів та самообслуговування, які він запозичив в Америці коли їздив за границю.

Назва підприємства - ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Місцезнаходження підприємства – штаб-квартира Лілль, Франція.

Початок діяльності - 6 березня 2007 року було офіційно оголошено про відкриття представництва Ашан в Україні, офіційно він відкрився 1961 року.

Організаційно-правова форма господарювання - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ.

Форма власності - Недержавна власність.

Вид діяльності - роздрібна торгівля.

Підприємству видано патент на право торгівлі. У патенті вказуються правила, які має дотримуватися торгове підприємство. Так само підприємство ТОВ «АШАН» діє на підставі ліцензії.

Відкриття торгових центрів у містах України забезпечує приплив додаткових коштів у вигляді податкових надходжень до бюджету регіонів, дозволяє створювати робочі місця, розвиває мережі місцевих виробників і постачальників товарів. Кадрова політика «Ашан» в Україні дозволяє співробітникам компанії набути унікального досвіду роботи за європейськими стандартами організації роздрібною торгівлі та відкриває широку перспективу для кар'єрного зростання. Це дає можливість працівникам відноситись з більшою повагою до підприємства. Також є немаловажним те що «Ашан» дає роботу людям з інвалідністю різних груп. Що в свою чергу викликає довіру як у клієнтів так і у працівників.

Підприємство приділяє велику увагу безпеці та якості своєї власної продукції та продукції постачальників. Тим самим продукт відповідає вимогам покупців та викликає їхню довіру. У компанії існує дворівнева система контролю безпеки та якості продукції – Відділ якості Центрального офісу закупки та Служба санітарно-ветеринарної безпеки у Дирекції Маркетингу та гіпермаркетах. Така система безпеки викликає довіреність до продукції. Тому у потенціальних клієнтів не виникає питання щодо якості товару.

Сукупна чисельність персоналу мережі 2021 року становила 164 180 чол. Операційний прибуток корпорації за 2021 рік склав 736 млн євро, а чистий прибуток - 358 млн євро.

Поділ більшого обсягу роботи на невеликі спеціалізовані завдання дозволяє виробляти чи реалізовувати набагато більше продукції, ніж якби кількість людей працювала самостійно. У невеликих організаціях горизонтальне розподіл праці дуже слабко простежується, що ми спостерігаємо під час розгляду структури управління ТОВ «Ашан». Вона ясно показує, що співробітники цієї компанії, з одного боку, мають чітке підпорядкування по вертикалі, але з іншого боку, основна частина персоналу виконує не одну функцію. Іноді це не дозволяє працівникам сконцентруватися на виконанні свого завдання в своєму секторі.

Покращення організації праці магазинів нерозривно пов'язані з поліпшенням умов праці працівників, які в свою чергу є мірою яка визначає їх працездатність і стомлюваність. Досягнення покращених умов праці можна запровадженням засобів механізації важких та трудомістких робіт, поліпшенням санітарно-гігієнічних, побутових та естетичних умов праці, забезпеченням охорони праці та суворим дотриманням техніки безпеки.

Для поліпшення умов праці працівників використовують засоби механізації важких розвантажувальних робіт, покращуються санітарно-гігієнічні умови, потрібне виконання суворого дотримання техніки безпеки є особливо важливим чинником у роботі такого бізнесу бо через постійні неорганізовані роботи на складі, може привести до травм.

Операційний прибуток корпорації за 2021 рік склав 736 млн євро, а чистий прибуток - 358 млн євро. Ніхто з членів сім'ї Мюльє, власників компанії, не мільярдер, тому що всі вони мають рівну частку стану у кожній компанії. Це з основних правил сім'ї, скріплених договором.

Ашан французька корпорація, представлена у багатьох країнах світу. Один із найбільших у світі операторів роздрібних мереж (зокрема мережі

продуктових гіпермаркетів Auchan). Номінально Ашан є головним структурним підрозділом сімейної корпорації "Асоціація сім'ї Мюльє".

Наразі компанія присутня у 12 країнах Європи, Азії та Африки і є 11-м світовим дистриб'ютором продуктів харчування (джерело – Deloitte та 35-м роботодавцем у світі (джерело – Fortune).

Ашан об'єднує усі формати: гіпермаркети, супермаркети і магазини біля дому, що підсилюються електронною комерцією і драйвом в деяких країнах.

З метою будувати підкорюючу та сучасну комерцію Ашан завжди піклується про комфорт клієнтів: якісні товари та послуги, доступні ціни, вибір та різноманіття пропозиції, адаптація до локальних ринків, відповідальне ставлення до навколишнього середовища, цінування здорового харчування.

Компанія Ашан – український підрозділ міжнародної роздрібної мережі Auchan. Мережа пропонує низькі ціни на широкий асортимент продовольчих та непродовольчих товарів, у тому числі під власними торговими марками. Ці товари займають нішу бюджетних товарів хорошої якості.

Крім продажу товарів та продуктів харчування, ТОВ «Ашан» надає також: послуги кредитування, сервісне обслуговування, послуги доставки. Гіпермаркет має власну пекарню та м'ясне виробництво напівфабрикатів, що дозволяє зменшити витрати на продукцію та дає змогу покращити своє становище на ринку.

Основний вид діяльності компанії - Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. В чому Ашан є одним із найкращих гравців на ринку. Але підприємство займається не тільки роздрібною торгівлею, не основними типами діяльності Ашан, є:

- ✓ Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин;
- ✓ Виробництво інших недистильованих напоїв із зброджуваннях продуктів;
- ✓ Виробництво пива;
- ✓ Оптова торгівля напоями;

- ✓ Оптова торгівля тютюновими виробами;
- ✓ Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. ;
- ✓ Загальна медична практика;
- ✓ Інша діяльність у сфері охорони здоров'я;
- ✓ Неспеціалізована оптова торгівля;
- ✓ Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;
- ✓ Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;
- ✓ Купівля та продаж власного нерухомого майна;
- ✓ Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- ✓ Рекламні агентства;
- ✓ Виробництво м'ясних продуктів;
- ✓ Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків;
- ✓ Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- ✓ Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;
- ✓ Виробництво готової їжі та страв;

Розмір торгової мережі робить «Ашан» найбільшим або одним з найбільших покупців для більшості постачальників. Таке становище, а також бездоганна історія своєчасних платежів за поставлену продукцію дозволяє домовлятися про вигідні умови поставок з виробниками, у тому числі з міжнародними корпораціями. Постачальники Ашан відбираються за такими критеріями:

- якість товару;
- стабільність та своєчасність поставок;
- закупівельна ціна;
- відстрочка платежу, що надається постачальником.

ТОВ «Ашан» проводить сувору політику реалізації централізованих закупок. Стандартний термін дії договору постачання не перевищує 1 року.

Загальна чисельність постачальників компанії в 2020 році досягла 300. База постачальників компанії широко диверсифікована - поставки 10 найбільших виробників не досягають 5% від загального обсягу продажів. Близько 90% товарного асортименту підприємства виробляється в Україні, зокрема міжнародними компаніями, що забезпечує порівняно простішу структуру логістики та мінімізації транспортних витрат.

Стратегія "Ашан" - використання 2-3 постачальників для кожної товарної групи, кожен з яких постачає приблизно 40-60% від загального асортименту. Крім того, компанія використовує як мінімум 2 бренди у кожній товарній групі, це дає змогу покупцям більший вибір товару, а значить і більш конкурентні переваги перед іншими гравцями на ринку.

Торговельне підприємство ТОВ «Ашан» - магазин індивідуального обслуговування. Продаж товарів здійснюється касиром через касовий апарат. Основне навантаження лягає на продавця-консультанта, від кваліфікації якого залежить швидкість і якість обслуговування населення. Продавець-консультант пропонує і показує товар покупцям, надає інформацію про них, дає консультацію і допомогу у виборі нових і супутніх товарів. Крім того, він повинен вміти швидко і добре виконувати такі технологічні операції, як нарізка, відмірювання, зважування та пакування товарів, проводити розрахунок з покупцем. Застосування в магазинах методу індивідуального обслуговування знижує рівень обслуговування населення, збільшує витрати часу на придбання товарів і обмежує самостійність покупців у виборі товару. Магазин складається з безлічі відділів: вино-горілчаний відділ, бакалія, гастрономія, хлібний відділ, товари для дітей, товари для дому, випічка і т.п. У магазині орендують місця для непродовольчих відділів (парфумерія, товари для тварин, трикотажні вироби, магазин електроніки, аптека і аксесуари).

Магазин є універсальним, так як асортимент побудований на базі широкої номенклатури товарних груп. У магазині товари завжди свіжі і якісні, навіть в

нестабільній економічній ситуації в країні. Товар замовляється великими партіями, так як магазин знаходиться в спальному районі, там дуже багато покупців, тому товар довго не залежується і поставки проводяться дуже часто. Велика перевага магазину в тому, що він має свою пекарню, тому хліб і хлібобулочні вироби завжди свіжі, користуються високим попитом і завжди в широкому асортименті. Зараз через воєнну ситуацію в країні такий хлібний та якісний асортимент дає змогу підприємству привабити більше потенціальних клієнтів. У магазині найширший вибір наступних товарів: кондитерські вироби, Приправи і спеції, молоко і кисломолочні продукти, ковбаса і м'ясні вироби, товари для дому та дачі, що дає величезний вибір для покупців.

У магазині є підсобні приміщення (приміщення для зберігання і ремонту тари, приміщення для зберігання торгового інвентарю, приміщення для підготовки товарів до продажу), адміністративно-побутові приміщення (кабінети директора, бухгалтерів, завідувачів, їдальня, кімната для відпочинку та особистої гігієни), невеликий склад для продуктів з більш тривалим терміном зберігання (вино-горілчані напої, шоколад, лимонад і ін.).

Підприємство закуповує товари за цінами постачальників і перед продажом встановлює, свою ціну додаючи від 15% до 25% від повної вартості. На хліб відсотки не встановлюються.

Торговельне роздрібне підприємства відповідає технічним, санітарним, протипожежним та іншим вимогам, а обладнання і інвентар містяться в зразковому санітарному та технічному стані. У магазині застосовується такі види інвентарю як:

- інвентар для розкриття тари;
- інвентар для підготовки товарів до продажу;
- інвентар для викладки і показу товарів;
- інвентар для відпуску товарів;
- інвентар для вузла розрахунку;
- санітарно-гігієнічний інвентар,
- протипожежний інвентар;

- інвентар для гігієни.

Сукупна чисельність персоналу мережі 2022 року становила 168 220 чол.

Генеральний директор Товариства організовує захист відомостей, що становлять комерційну та службову таємницю Товариства.

Заступник генерального директора організовує комерційну діяльність підприємства, яка відповідно до Статуту є основною діяльністю ТОВ «АШАН».

Головний бухгалтер забезпечує в суворій відповідності до чинного законодавства та Статуту організацію бухгалтерського обліку.

На підприємство працює наступний персонал: директор підприємства, завідувачі, бухгалтера, продавці-консультанти, касири, вантажники і прибиральниці. Кожен з них виконують свої обов'язки.

Організаційна структура характеризує внутрішню будову організації і являє собою сукупність взаємопов'язаних ланок, що виконують закріплені за ними функціями. Найбільшого поширення в торгівлі отримала лінійно-функціональна структура управління. У лінійно-функціональній структури управління лінійні зв'язку забезпечують єдність цілей, а функціональні - спеціалізацію управлінської діяльності, що дозволяє вирішувати складні багатоцільові завдання. У «АШАН» використовується лінійно-функціональна структура управління, до якого входять працівники підприємства. до складу яких входять: адміністративно-управлінський персонал; фахівці і службовці; торгово-оперативний персонал; допоміжний персонал. Організаційна структура підприємства розроблена з урахуванням чисельного і кваліфікованого складу працівників, а також характеру виконуваних робіт. У положеннях про структурні підрозділи закріплені основні функції, завдання, права і відповідальність та інші. Організаційна структура в компанії «АШАН» є однією із найкращих на цьому ринку. Але це не значить, що її не можна вдосконалити. З часом люба система старіє, а менеджмент для такого ТОВ як «Ашан» є одним з найважливіших сфер діяльності. І вдосконалення системи менеджменту є важливою роботою цього підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ашан»

Обсяг статутного капіталу (грн.): 1436187627,65

Статутна інформація: Діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками)

Звітність складена: у тисячах гривень

Форма звітності: повна

Фінансовий аналіз за 2019-2021 рр.

Фінансовий аналіз проведено на основі звітностей підприємств, що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних (рис. 2.1).

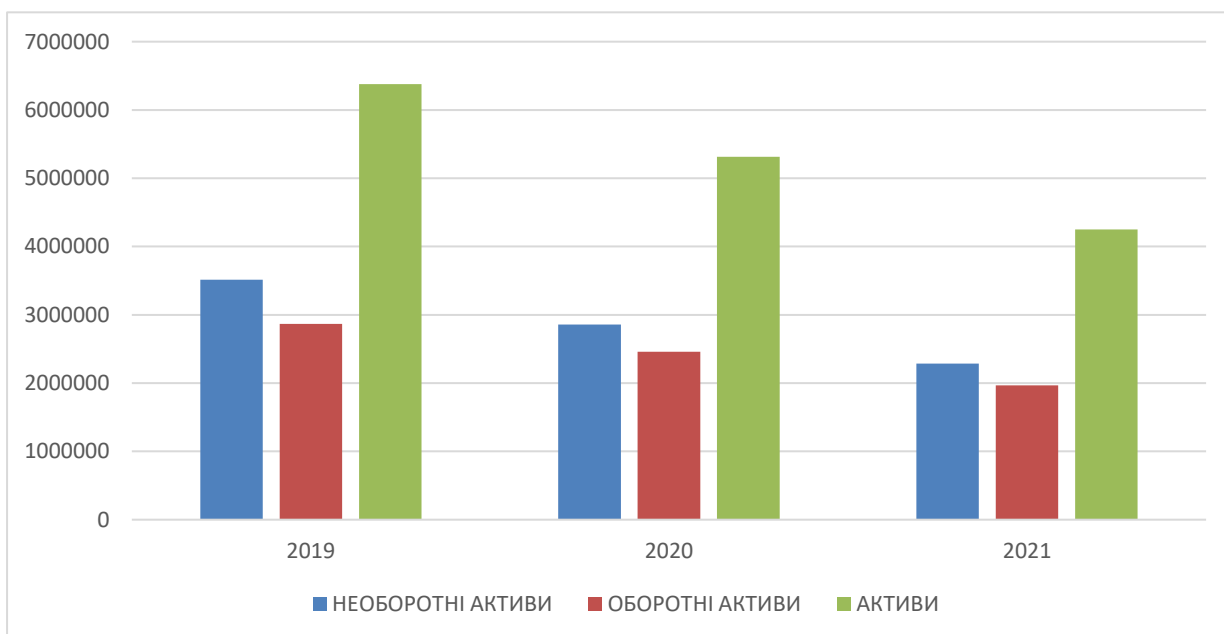


Рис 2.1 Динаміка активів ТОВ «Ашан» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Спостерігається послаблення господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів на 33,37%. Тобто підприємства втратило великий обсяг наявного у розпорядженні майна.

Той факт, що дохід від продажу товарів і послуг зменшується менш стрімко, ніж активи, вказує на те, що підприємство уміло використовувало доступні ресурси для управління (таб. 2.1).

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Ашан» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Основні засоби	3358848	2734852	2187881	-1170966	-34,86
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	3513484	2856910	2285528	-1227956	-34,95
Запаси	1234891	1026	820	-1234070	-99,93
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	468375	551757	441405	-26969	-5,758
Гроші та їх еквіваленти	837264	477384	381907	-455356	-54,39
ОБОРОТНІ АКТИВИ	2866935	2456859	1965487	-901447	-31,44
АКТИВИ	6380419	5313769	4251015	-2129403	-33,37

Джерело: створено автором на основі додатка А.

Зменшення суми балансу зумовлене скороченням як оборотних (-31,44%), так і необоротних активів (-34,95%). На динаміку джерел підприємства можна поглянути на рис. 2.2.

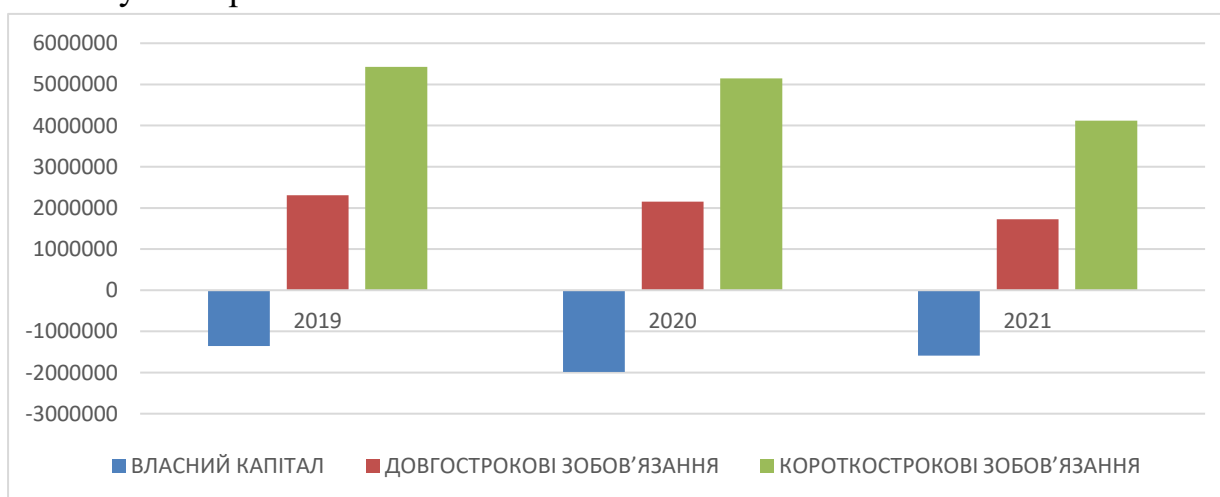


Рис 2.2 Динаміка джерел ТОВ «Ашан» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Скорочується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зменшенням власного капіталу (-232483 тис. грн.), короткострокових (-24,13%) і довгострокових зобов'язань (-25,43%) (таб. 2.2).

Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ТОВ

«Ашан» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Зареєстрований (пайовий капітал)	1436188	1436188	1148950	-287238	-20
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	-1356321	1986006	1588804	-232483	17,141
Інші довгострокові зобов'язання	2174239	2050816	1640652	-533587	-24,54
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	2307798	2151052	1720841	-586957	-25,43
Короткострокові кредити банків	1377416	853076	682460	-694956	-50,45
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	681753	686587	549269	-132484	-19,43
товари, роботи, послуги	2617742	2942275	2353820	-263922	-10,08
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	5428942	5148723	4118978	-1309964	-24,13
Баланс	6380419	5313769	4251015	-2129404	-33,37

Джерело: створено автором на основі додатка А.

Факт скорочення суми власного капіталу вказує на зниження рівня благополуччя власників, що в такій економічній ситуації є очікуваним неприємним ефектом.

Скорочення загальної суми зобов'язань призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча це показує більш повне розкриття потенціалу яким володіє компанія (таб. 2.3.).

Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Ашан» у 2019-2021 рр.,

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	-0,21	-0,37	-0,45	-0,24	114
Поточна ліквідність	0,65	0,56	0,43	-0,22	-34

Джерело: створено автором на основі додатка Б.

На кінець 2021р. підприємство неспроможне самостійно профінансувати хоча б частину своїх активів, при цьому спостерігається скорочення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії.

Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі (рис. 2.3).

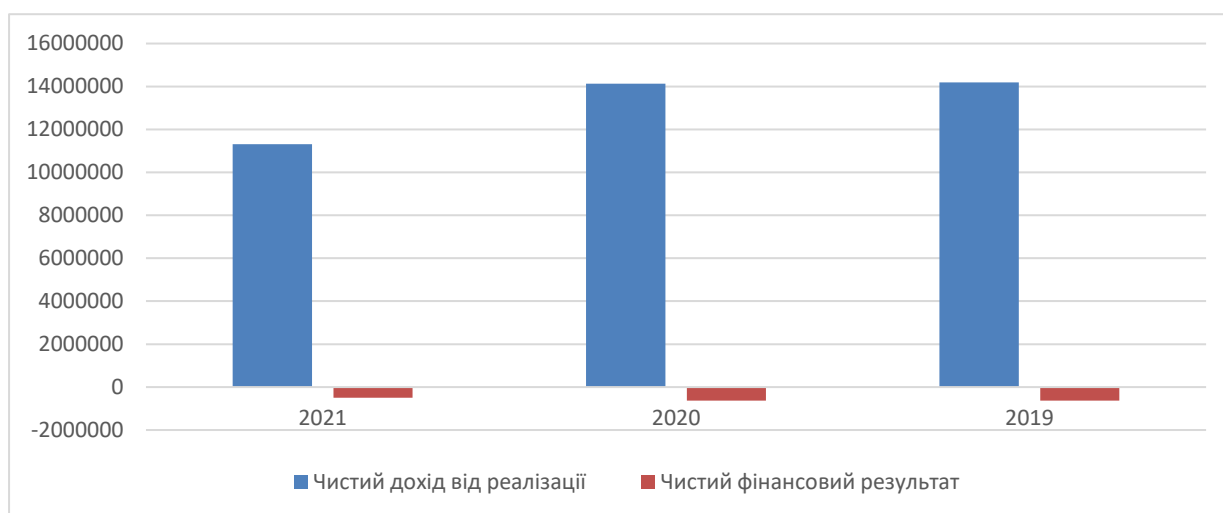


Рис 2.3 Динаміка фінансових результатів ТОВ «Ашан» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Відбувається зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 0,45%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого збитку компанії становить 501636 тис. грн у 2021 році, що вказує на деградацію компанії та недостатню якість поточної бізнес-моделі.

Як можна дійти висновку, виходячи з цих діаграм у 2021 році стан підприємства став гірший порівняно з 2019 та 2020 рр. на перший погляд (рис. 2.4.). Але якщо дивитися глибше все це відбулося через пандемію і таке зниження фінансових результатів є цілком нормальним.

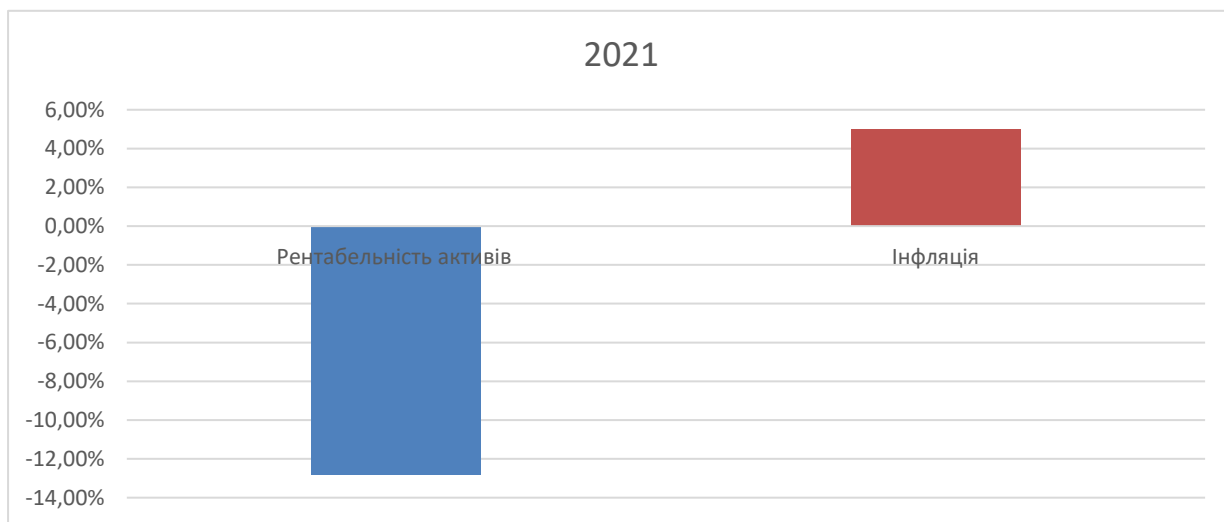


Рис 2.4 Співставлення рентабельності активів ТОВ «Ашан» з інфляцією в Україні у 2021 р., %

Рентабельність активів у 2021р. нижча інфляції, що свідчить про знецінення цінності наявних у компанії активів (рис 2.5).

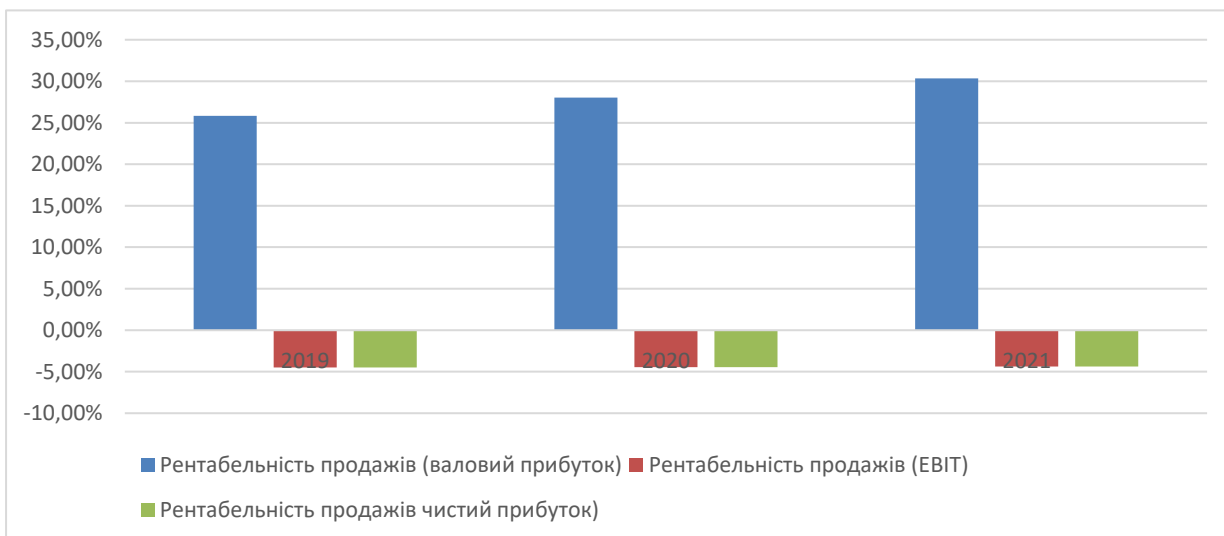


Рис 2.5 Динаміка показників рентабельності продажів ТОВ «Ашан» у 2019-2021 рр., %

Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2021р. Для максимізації кінцевого фінансового результату є необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг, при великому потенціалі компанії, це не є великою проблемою.

У додатку наведено бухгалтерський баланс за 2019-2021 роки підприємства «Ашан». Проаналізувавши його можна виявити як позитивне, так і негативне у фінансовому стані підприємства. Але в основному ми можемо побачити спад підприємства. Зменшення нематеріальних активів, основних засобів та коштів загалом. Також ми можемо побачити з звіту про фінансові результати що в основному різниця невелика між 2019, 2020 та 2021, але вона є і не в кращу сторону. Проаналізувавши звіт по операційним витратам можна дійти висновку, що у 2021 для підприємства «Ашан» збільшилися витрати.

2.3. Аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників ТОВ «Ашан»

SWOT-аналіз — спосіб аналізу у стратегічному плануванні, що полягає у поділі факторів та явищ на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) та threats (загрози).

Для такого підприємства як «Ашан» створення такого аналізу є важливою справою. Тому що в таких великих підприємствах дуже важливо поглянути на бізнес з іншого кута. Поглянувши з іншого боку на своє підприємство його директор зможе закріпити та посилити позитивні сторони та не бути застигнутим негативними факторами й зможе їх уникнути чи зменшити.

Як можна поглянути з цього SWOT-аналізу, супермаркетам «АШАН» характерний певний баланс сторін, як слабких так і сильних так можливостей та загроз. Тобто компанія існує у досить стабільних умовах (таб 2.4).

SWOT-аналіз підприємства «Ашан»

	Позитивні фактори	Негативні фактори
	Сильні сторони (внутрішній потенціал) (S)	Слабкі сторони (внутрішні недоліки) (W)
Внутрішнє середовище	1) Популярність торгової марки. 2) Більше десяти років роботи на українському ринку. 3) Великий досвід в навчанні працівників. 4) Висока якість послуг та товарів. 5) Асортимент продукції більш широкий ніж у конкурентів. 6) Зручний паркінг. 7) Партнерські відносини з постачальниками. 8) Знижки та дисконтні картки. 9) Великі обсяги продажів. 10) Велика довіра до підприємства.	1) Величезна та жорстока конкуренція на ринку. 2) Не досвідчені управлінці в галузі. 3) Плинність кадрів. 4) Дорога оренда. 5) Через широкий асортимент, витрати на списання товарів негативно впливає на бюджет. 6) Недостатній зворотний зв'язок, який впливає через погану комунікацію в компанії.
	Потенційні можливості (O)	Наявні загрози (T)
Зовнішнє середовище	1) Великий потенціал ринку України. 2) Можливість освоєння регіонального ринку. 3) Висококваліфіковані та досвідчені працівники для найму. 4) Витіснення невеликих торгових точок через збільшення розмірів супермаркетів 5) Залучення нових клієнтів. 6) "Ашан" зможе експортувати товари під власними брендами з України до своїх магазинів країн ближнього зарубіжжя. 7) Подальше розширення послуг.	1) Географічне розташування магазинів які є далекі від дому. 2) Доходи населення які є невеликими в регіонах України. 3) Конкуренти, які не сидять на місці. 4) Ринок на якому велика можливість нових гравців. 5) Погана стабільність законодавства в країні. 6) Велика залежність від єдиного постачальника певних видів товарів (Моршинська, Кока-Кола, Пепсі і т.д.). 7) Високій рівень інфляції.

Джерело: створено автором на основі додатка А, додатка Б та додатка В.

PEST-аналіз - це маркетинговий інструмент для довгострокового планування в бізнесі, який дозволяє врахувати вплив факторів довкілля. Прогнозування наслідків такого впливу допомагає приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати помилки.

PEST-аналіз – макроекономічна модель дослідження зовнішнього оточення підприємства. Методику використовують, щоб вивчити потенційний ринок при виведенні нового продукту для оцінки основних тенденцій, а також для виявлення ризиків і можливостей.

Абревіатуру утворюють чотири англійські слова:

P - Politics (політика).

E - Economics (економіка).

S - Socio-culture (соціум-культура).

T - Technology (технології).

Проаналізувавши PEST-аналіз для ТОВ «Ашан» можна зробити висновок, що найбільш впливовими для підприємства є економічні та політичні фактори, а саме політична не стабільність всередині країни, серйозний геополітичний та економічний конфлікт з Росією, коливання валютних курсів, здороження паливно-енергетичних ресурсів, поява нових конкурентів через відкриття економічного простору між Україною та ЄС та втрата ринків збуту на сході і здобуття на заході (таб 2.5).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз підприємства «Ашан»

Правові та політичні фактори	Оцінка впливу	Економічні фактори	Оцінка впливу
непривабливість країни в інвестиційному плані	6	ціни на паливо, які стрімко йдуть до гори	9
Нестабільність політики	9	нестача оборотних коштів	3
антимонопольне законодавство та його майбутні зміни	3	втрата ринків збуту на сході і вихід на ринки заходу	9
жорсткість українського законодавства в галузі харчової промисловості	4	рівень інфляції та її майбутні темпи	4

Продовження таблиці 2.5

створення спеціального державного органу контролю за якістю продукції	3	відкриття економічного простору між Україною та ЄС, що дає можливість новим гравцям на ринку	8
державний контроль за конкуренцією та його подальше посилення	4	нестабільність цін на українському ринку в особливості на сировину	6
політична асоціація з ЄС	6	коливання валютних курсів	9
політичний конфлікт з Росією і його тяжкі наслідки	9		
Технологічні і технічні фактори	Оцінка впливу	Соціальні фактори	Оцінка впливу
можливі погіршення технологічного процесу виробництва	3	екологічні проблеми, через роботу підприємства	8
НТП, який дозволяє вивчати і удосконалювати конкурентні технології	4	низький платоспроможний попит на продукцію	6
фінансування досліджень за рахунок інвестицій	5	зменшення молоді	3
Моніторинг якості продукції та патенти на обладнання які допомагають у ньому	1	нестабільність доходів населення	4
вітчизняна сировина якість якої постійно знижається	6	західний стиль життя по якому спостерігається тенденція	3
широкий асортимент виробничих потужностей	6	помірний спосіб життя населення	1

Джерело: створено автором на основі додатка А, Б і В.

РОЗДІЛ 3. ПРОЦЕС ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «АШАН»

3.1 Розробка стратегії розвитку ТОВ «Ашан» на основі конкурентних переваг

На сьогоднішній день на ринку надання ритейл - послуг склалась дуже цікава ситуація. З одного боку є велика конкуренція в галузі, що зростає з кожним днем, але з іншого боку ринок розвивається, так як він постійно розширюється.

Кожна організація, підприємство обирає свою стратегією, тобто сукупність рішень, які визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів як забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках та зусиль підприємства для реалізації його місії. Цілі підприємства, ризик на якій воно йде, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища це все впливає на вибір підприємства стосовно стратегії. Саме стратегія управління підприємства є сукупністю дій та прийнятих рішень, які в майбутньому і створюють переваги перед конкурентами.

Стратегія – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів підприємства[15]. Загальна стратегія підприємства використовується для того щоб визначати основні напрями діяльності в яких воно буде займати високі позиції на ринку, тобто це дає управлінцям дорогу для майбутніх кроків. Але більшість підприємств мають різні сфери діяльності, кожна з яких характеризується певним продуктом або групою продуктів, колом клієнтів і особливих ринкових завдань. Це дозволяє дійти висновку о важливості та актуальності розроблення стратегії конкурентоспроможності або стратегії завоювання конкурентних переваг, завдяки яким бізнес і може виграти війну на

ринку чи хоча б зайняти стратегічно удачу позицію, яка в майбутньому може стати білетом на вершину ринку при якісному управлінні звичайно.

Конкурентна стратегія має розроблятися з метою визначення шляхів досягнення конкурентних переваг, а значить, і успіху в кожній сфері діяльності[61]. Звичайно при розробленні такого важливого аспекту як конкурентна стратегія перш за все треба проаналізувати конкурентне середовище, виявити конкурентну силу і конкурентну позицію, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку за різними групами продукції.

Індикаторами (показниками) конкурентної сили, а значить, і конкурентної переваги виступають[53]:

- велика частка ринку;
- зростаюча кількість покупців;
- лідируюча стратегія;
- швидке реагування підприємством на ринкові зміни порівняно з конкурентами;
- вдале положення підприємства на ринку;
- диференціація товарів підприємства;
- концентрація підприємства на швидко зростаючих сегментах ринку;
- нижчий рівень витрат порівняно з конкурентами;
- високий рівень прибутку;
- високі технологічні та інноваційні переваги підприємства;
- високий рівень менеджменту і маркетингу тощо.

Відповідно індикаторами конкурентної слабкості можуть бути:

- високі витрати;
- низька якість товарів;
- невеликий вплив на ринок;
- захоплення конкурентами частки ринку підприємства;
- низькі темпи зростання доходів порівняно із середньо-ринковими або їх зниження;

- нестача фінансових ресурсів;
- низька репутація підприємства;
- слабе положення підприємства у найбільш перспективних галузях;
- нестача навичок і досвіду у визначальних сферах.

Шляхи формування конкурентних переваг та цілеспрямований вплив на найбільш вагомні чинники до яких визначають здатність підприємств формувати та утримувати наведені переваги, рівень інноваційного розвитку підприємства, доступ до найвигідніших каналів збуту, спроможність виготовляти продукцію із високою доданою вартістю, ризиковість бізнесу і є кроки для зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Окремо необхідно виділити інституціональні чинники, на які самостійно підприємство впливати нездатне [33].

Диверсифікація діяльності яка є одним із основних напрямів зміцнення конкурентних позицій підприємства, яка характеризується суттєвим потенціалом створення нових конкурентних переваг, зниженням господарських ризиків та можливістю збільшити ефективність використання ресурсів. Окрім конкурентоспроможності та економічної ефективності диверсифікація стимулює зростання екологічної та соціальної ефективності, що у сукупності сприяє сталому розвитку галузі [67].

Хоча найчастіше диверсифікацію визначають як стратегію діяльності, стратегію або стратегічний напрям розвитку, конкурентну стратегію. Зміст диверсифікації особливо у контексті управління конкурентоспроможністю, точніше передає термін «стратегічна орієнтація». Він, на відміну від поняття «стратегія», допускає застосування як цього, так і інших стратегічних орієнтирів організації господарської діяльності. Деякі управлінці недооцінюють такий стратегічний аспект як диверсифікація, особливо забуваючи той факт що при моніторингу та аналізу конкурентів ці конкуренти роблять те саме і проти них. В основу класифікації форм диверсифікації діяльності підприємств доцільно віднести ступінь пов'язаності майбутніх видів діяльності з уже

існуючими. За цим критерієм виділяють горизонтальну, вертикальну, конгломератну форми диверсифікації [68].

Таким чином, диверсифікаційний процес — це процедура розширення діяльності для підприємства, що дає змогу розвиватися різним видам виробництва які не пов'язані між собою. Це дозволяє збільшити номенклатуру і асортимент продукції в межах одного підприємства, що впливає на те як виробництво перетворюються на складний багатоцільовий комплекс, який створює нову продукцію та надає нові різноманітні послуги різного виду призначення і характеру. За своїм змістом диверсифікація передбачає використання методу удосконалення діяльності підприємства за новими напрямками заради підвищення прибутку та використання власних наявних ресурсів з максимальною ефективністю [69].

Важливим елементом диверсифікації є перехід до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції. Це дає змогу дійти до висновку, що стратегію диверсифікації потрібно використовувати обережно бо вона передбачає використання великої кількості ресурсів та потребує цілісного і перевіреного часом менеджменту. Завдяки використанню диверсифікації підприємство може підвищити стійкість бізнесу (особливо в нестабільній економічній ситуації), можливість проникнути на нові ринки, а також випуску комплементарної продукції. Саме цим плюсам частіше всього і використовують цей стратегічний елемент.

Застосування методу диверсифікації базується на основних принципах:

- підвищення потенціалу для подальшого розвитку зростання;
- накопичення ресурсів та засобів для освоєння суміжних або нових галузей;
- повне переорієнтування в іншу галузь.
- ефективне скорочення витрат виробництва;
- накопичення надмірних запасів ресурсів, у тому числі і адміністративних;

- оцінювання перспектив нової галузі. Основними цілями підприємства при використанні методу диверсифікації є:

- повне використання наявних ресурсів у підприємства;
- підвищення прибутку від основного виробництва;
- збільшення попиту на продукцію;
- створення нових робочих місць.

Якщо звернути увагу на види диверсифікації, можна виділити наступні: вертикальна, горизонтальна, концентрична, конгломератна.

Вертикальна диверсифікація — коли підприємство починає виробляти продукцію, яка в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язана з існуючою продукцією підприємства. Вона характеризується розширенням діяльності з метою виробництва або контролю над виробництвом усіх компонентів, частин та матеріалів. Цей вид диверсифікації пов'язаний з поглинанням посередників та постачальників, і головним її результатом є контроль над усім ланцюжком виробництва — від сировини до готового продукту. Перевагами вертикальної диверсифікації є поєднання координації дій з великими можливостями контролю, стабільність господарських зв'язків у межах підприємства, гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів, тісний контакт з кінцевими споживачами.

Горизонтальна диверсифікація — стратегія зростання, згідно з якою, компанія випускає або реалізує нові продукти, не пов'язані з існуючим асортиментом, але спрямовані на вже існуючу клієнтуру компанії. Вона передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих споживачів фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг та користування цією можливістю. Це дає змогу враховувати потреби споживачів.

Концентрична диверсифікація ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. При цьому зберігається діюче

виробництво, але виникає нове, виходячи з можливостей, закладених в освоєному ринку, в технологіях [69].

Результати аналізу потенційних конкурентних переваг дають змогу опиратися на прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності. З позицій забезпечення конкурентоспроможності горизонтальна диверсифікація спрямована, передусім, на утримання або поглиблення вже існуючих переваг. Горизонтальна диверсифікація може бути поштовхом для вертикальної диверсифікації, коли нові види продукції потребуватимуть сировини із специфічними якісними характеристиками. Передусім, це стосується виробництва екологічно чистої сировини для виробництва целюлозно-паперової продукції.

Зміцнення конкурентних позицій на основі диверсифікації діяльності передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на важелі управління конкурентоспроможністю, які включають переваги продукції і переваги підприємства. Важелі у рамках конкурентних переваг продукції включають собівартість, ціну, доступність та поінформованість, якість. Дія на важелі переваг підприємства загалом (ефективність та ризик) може здійснюється у межах всіх форм диверсифікації. [70].

Отже, так як стратегія диверсифікації дає змогу підприємству вийти на нові сфери діяльності, що може врятувати бізнес від банкрутства. То для забезпечення гідного рівня конкурентних переваг, вона є дуже не поганим варіантом. Саме ця стратегія дає змогу підприємствам за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг, підтримувати свій рівень конкуренції при складній економічній кон'юнктурі на ринку. Підвищення ефективності діяльності підприємства не тільки на короткий період, але і в довгостроковому варіанті і є причиною використанню стратегії диверсифікації.

На підставі аналізу ринку та діяльності «Ашан» можна знайти таку послідовність основних етапів формування стратегії підвищення конкурентоспроможності «Ашан».

Перший етап – визначення місії.

По-перше, місія підприємства є статичною на найближчі п'ять років, а тому процес створення місії підприємства має бути добре організованою і спланованою, це є самим першим кроком без якого подальше зростання не можливе;

По-друге, місія підприємства – це продовження стратегічної роботи на підприємстві, вона може коригуватися в процесі стратегічного аналізу. Вона повинна відображати: завдання підприємства з розвитку основної продукції або послуг, його основних ринків і технології; зовнішнє середовище підприємства. Крім того, місія є баченням того, яким підприємство хоче стати, його ідеологію, його «Чому?» люди повинні користуватися його послугами та сегмент на який воно сконцентроване.

Другий етап – визначення цілей.

Установлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів: виявлення та аналіз тенденцій розвитку підприємства і ринку, встановлення загальної мети підприємства, побудова ієрархії цілей, встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їх виконання. Цілі повинні бути чітко сформульовані й кількісно вимірювані. Наприклад, мають бути фінансові цілі, які можна встановити, визначити, оцінити, задокументувати: частка ринку, обсяг продажу за продуктами і послугами, рівень рентабельності, прибуток. Цілі розумного підприємства не повинні бути ні оптимістичні, ні песимістичні вони повинні бути реалістичні у межах ринку та економічного становища на ньому. Це дасть змогу не обманювати себе та дає можливість підприємству свободу вибору.

Третій етап – аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Етап який включає в себе виявлення внутрішніх змін, проблем, можливостей та загроз підприємства, які є його як і сильними сторонами так і слабкими. Такий аналіз дозволяє підприємство поглянути на себе з іншого боку та виявити та розібратися з можливостями чи загрозами до того як це стане пізно.

Аналіз включає в себе дослідження двох сфер підприємства: макросередовища – порівняння ресурсів та ефективності їх використання з іншими підприємствами галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку; мікросередовища – дослідження внутрішнього середовища тільки у конкретній стратегічній зоні господарювання[54]:

- аналіз ресурсів підприємства;
- оцінювання ефективності виробничо-збутової діяльності;
- визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній сфері діяльності й по підприємству в цілому.

Четвертий етап – аналіз зовнішнього середовища.

Постійний моніторинг зовнішніх чинників, які можуть вплинути на роботу підприємства. Такі чинники не обов'язково мають негативний характер. Такий моніторинг треба для виявлення загроз та можливостей які не підконтрольні підприємству, як і з аналізом внутрішнього середовища це дає змогу підготуватися до несподіванок. Використовуючи модель Портера та підхід Р. Гранта підприємство приділяє особливу увагу аналізу зовнішнього оточення підприємства, спрямованому на визначення таких ситуативних характеристик: взаємопов'язаність факторів зовнішнього оточення; складність зовнішнього середовища; динамічність зовнішнього середовища; невизначеність зовнішнього середовища. А постійно задаючи собі питання: «що бажають споживачі?» та «що необхідно фірмі для виживання у конкурентній боротьбі?» бізнес має сфокусовану дорогу по якій буде йти на вершину.

П'ятий етап – аналіз альтернатив і вибір конкурентної стратегії.

SWOT-аналіз який є найбільш зручним інструментом для цієї роботи. Він дозволить проаналізувати всі загрози, можливості, плюси та мінуси підприємства як зовнішні так і внутрішні. А інформацію для цього аналізу дадуть проведенні два попередніх етапи які дали інформацію щодо внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість, а це в свою чергу стає

передумовою оцінювання та вибору стратегічних зон господарювання. Далі треба визначитись із конкурентною стратегією, яка встановлюється з урахуванням численних факторів: галузі господарювання, характеру цілей, внутрішньої структури тощо.

Шостий етап – реалізація стратегії.

Один із найскладніших етапів - практичне застосування всієї отриманої інформації. Цей етап здійснюється шляхом формування бюджету, використанням адміністративних або економічних важелів, застосуванням системи показників та управління за цілями. Дуже важливим фактором є те щоб всі стратегічні рішення дійшли до своїх конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів. Навіть найкращий план піде крахом, якщо не буде тих хто цьому плану будуть слідувати.

Сьомий етап – аналіз ефективності обраної стратегії.

Останній та найважливіший етап. Ефективність стратегії визначається на основі комплексної оцінки кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів[52]. Завжди треба перевіряти ефективність роботи обраної стратегії. Зворотний зв'язок є важливим чинником життєдіяльності любого бізнесу. Система показників для аналізу ефективності конкурентної стратегії підприємства повинна: відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві; створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва, стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві, забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва. Але навіть при отриманні всієї інформації не можна забувати, що люба стратегія може бути успішною до певного часу. Те що працювало десять років назад не буде працювати зараз. Саме тому це найважливіший етап, його виконання не коли не закінчиться.

Як було запропоновано вище, на першому етапі має бути сформована місія підприємства. На ТОВ «Ашан» за останні роки, через економічну

нестабільність спостерігається значний спад більшості показників, починаючи з якості продукції та прибутковості діяльності, закінчуючи ефективністю менеджменту і часткою ринку, що є найголовнішим для підприємства. Тому при такій ситуації місія для підприємства особливо важлива, вона дасть оптимістичній настрій робітникам та ціль управлінцям. Звичайно для конкурентної стратегії необхідно сформулювати таку місію, яка стала б базисом, з якого варто починати формування стратегії підвищення конкурентоспроможності.

На мою думку місія для «Ашан» яка буде відповідати таким чинникам є: виготовлення кондитерської продукції досконалої якості з якісної сировини з метою максимального задоволення всіх потреб споживачів, спираючись на невинний стрімкий розвиток підприємства. Особливо такий підхід має перевагу у такій нестабільній політичній ситуації.

Наступним етапом є формулювання основних цілей, тобто шляхи для виконання місії підприємства які воно хотіло б досягти на шляху до реалізації стратегії в довгостроковому майбутньому. Такі цілі є загальними, і в процесі уточнення стратегії та її реалізації вони суттєво доповнюються й конкретизуються. Запропонований перелік цілей у рамках стратегії підвищення конкурентоспроможності подано в таб. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо можливих цілей ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» у рамках стратегії підвищення конкурентоспроможності

Компоненти бізнесу	Мета	Необхідні дії
Ринок	Повернути частку ринку до стану 2019 – 2020 рр., шляхом збільшення обсягу продажу	Просування рекламних акцій, акцент на реалізація цілей виробничого сегменту підприємства. Підготовка до можливих змін.
Виробництво	Поліпшення якості продукції та оновити асортимент відповідно до потреб ринку	Детальний аналіз ринку його економіко-соціологічних сфер результати якого є виконання диференціація асортименту продукції

Продовження таблиці 3.1

Персонал	Підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення кадрової політики	Організація тренінгів і навчання за кордоном, додаткове стимулювання робітників, купівля обладнання з яким покращиться ефективність роботи персоналу
Гроші	Утримати поточне фінансове становище у відносних показниках	При стабільності відносних показників фінансового стану підприємства провести кампанію із залучення коштів у вигляді інвестицій та довгострокових кредитів
Охорона навколишнього середовища	Зменшити вплив роботи виробництва на навколишнє середовище	Упровадити нові технології та створення благодійного фонду на охорону навколишнього середовища
Цінова політика	Використовувати збалансовану цінову політику	Не допустити необґрунтованого завищення ціни через постійне покращення якості за рахунок якіснішої сировини та зміненого технологічного процесу

Джерело: складено автором на основі [4, 5, 8]

Проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища показує, що ТОВ «Ашан» може використовувати не один вид конкурентної стратегії, в основі яких має бути мінімізація слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей або використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей, або використання сильних сторін для знешкодження зовнішніх загроз. З використанням повної аналітичної інформації оптимальною для підприємства є комбінована стратегія підвищення конкурентоспроможності, основа якої використовує засади конкурентної стратегії широкої диференціації з елементами стратегії фокусування. Особливу увагу новій стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства має приділити якості продукції, яка в першу чергу формує велику частку іміджу

підприємства (не кажучи про його прибуток) і прямо чи опосередкованими шляхами має вплив і на інші фактори.

ТОВ «Ашан» має більш сконцентруватися на виробництві продукції за перспективними категоріями на нових ринках. Підприємство має зменшити чи зовсім позбутися продукції за якими помітний спад попиту і зірковість яких вже пройшла.

Для прийняття таких рішень основою має стати соціологічний та статистичний аналіз на рівні країни, аналогічні закордонні аналізи, дані щодо задоволення потреб споживачів та аналіз основних тенденцій галузі. Управлінцям треба не забувати, що такі аналізи роблять і їх конкуренти, тому коли вони найдуть якусь золоту жилу їм слід задуматися «чи не пізно?» концентруватися на ній. Хоча задавати собі такі питання довго не треба, конкуренти теж не сплять

Важливим аспектом у процесі реформування якості продукції має стати питання екологічності продукції, що є одним з основних трендів ХХІ століття. У рамках стратегії широкої диференціації «Ашан» має виділяти свою продукцію серед величезної кількості товарів дев'яти основних суб'єктів ринку, тому що підвищення ціни, викликане зростанням якості продукції, без створення відповідного інформаційного простору навколо цього процесу створить явища, які обернуться для підприємства серйозними збитками.

В сучасних умовах для повного та ефективного використання маркетингу ніяк не можна забувати про соціальні мережі. Зараз не один поважаючий себе бізнес не може забути про таку деталь. Використання соціальних мереж може зробити зручним зв'язок між клієнтами та підприємством, що покращить довіру перших, не можна також і забувати про те що це ефективний інструмент привабливості молоді і дітей.

Відомо, що продукція високої якості має більшу додану вартість, що прямо впливає на рентабельність продажу. Тому кращим буде формування групи споживачів яка скрадатиметься частково з постійних покупців які мають велику довіру до бренду підприємства, а також з тих, хто володіє найбільшим

платоспроможністю, – покупців продукції з високою якістю. Це також є елементом стратегії фокусування, що дає змогу покращити рентабельність товариства.

Поліпшення фінансового стану «Ашан» дозволить у свою чергу більш активно впроваджувати нові технології, збільшувати витрати, здійснювати заходи з підвищення кваліфікації персоналу та просування продукції на різні ринки, що в свою чергу має позитивні довгострокові наслідки для цього підприємства.

Розроблення ефективної стратегії є складним і багатогранним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства і має безперечну практичну цінність. Стратегією ніяк не можна знехтувати, вона можна сказати і є сутністю підприємства керуючись місією вона вказують кроки для досягнення вершини.

Отже, за умови своєчасного аналізу та реагування на відхилення від цільових орієнтирів, а також адекватної реакції на зовнішні й внутрішні зміни реалізація конкурентної стратегії дозволить «Ашан» сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги й становище на ринку.

3.2. Інноваційна стратегія у контексті забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Ашан»

Одним із найважливіших процесів в науковій діяльності будь-якого підприємства і запорукою успішного інноваційного менеджменту є вибір правильної стратегії. Цей вибір для підприємства залежить від різних факторів: вид діяльності підприємства, організаційної структури, інноваційної діяльності, оцінки ринку та конкурентоспроможності на цьому підприємстві. Розробка інноваційної стратегії передбачає її формалізацію як інноваційної програми. У цьому необхідно встановити мету, завдання, процедури у межах інноваційних проектів, включених у програмі. Слід визначити ресурси, і тимчасові обмеження, як окремих інноваційних проектів, так всієї інноваційної

програми. Щоб організаційно забезпечити виконання програми, потрібно сформувати організаційну структуру управління інноваціями і «вбудувати» їх у організаційну структуру загального менеджменту підприємства, створити систему зовнішніх комунікацій з партнерами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами.

Проектування інноваційної стратегії – це безперервний, динамічний процес, основу якого вибір потенційно успішного стратегічного становища підприємства. Вимоги до успішної інноваційної стратегії зводяться до наступних: вона повинна містити ясні директиви і тимчасові орієнтири, бути гнучкою, підтримуватися організаційним дизайном і корелювати із загальною корпоративною стратегією. Запорукою успішності інноваційної стратегії є її постійне вдосконалення [25].

Основним поштовхом як виробничих, так й інноваційних процесів є людський капітал. Тобто інноваційний потенціал залежить від якості людського капіталу. Звичайно це пов'язано з тим що саме людськими руками створюється підприємство, людськими очами воно вибирає кроки для подальшої діяльності, людським ногами вона ці кроки втілює в життя і саме людське серце дозволяє підприємству становитись краще та перемагати своїх конкурентів. Патенти, нові технології, ноу-хау, тобто інноваційний потенціал це все є творіннями працівників, тобто людей на яких тримається підприємство. І саме завдяки персоналу є його реалізація: зміна технологічних процесів, освоєння виробництва нових продуктів і послуг, опанування нових методів обслуговування споживачів тощо. Тому для повного впровадження інноваційного потенціалу потрібен якісний людський капітал, а значить якісна кадрова політика.

Саме правильно обрана інноваційна стратегія та кадрова політика дозволить забезпечити підприємству стратегічну позицію на ринку. Проте часто простежується невідповідність між обраною інноваційною стратегією компанії та її людським капіталом, що виявляється у нестачі відповідної кваліфікації, недостатній мотивації інновацій не лише на робочому місці, а й на

рівні організації. Відповідність інноваційної стратегії та політики менеджменту персоналу стає необхідним фактором інноваційного розвитку організації, а її знаходження - центральним завданням вищого менеджменту.

Сьогодні особливої уваги потребує проблема стратегічного управління кадровим потенціалом для досягнення довгострокових цілей покращення переваг перед конкурентами. Чим би підприємство не займалось є незмінний факт стратегія підприємства спрямована на підтримку його довгострокової конкурентної позиції і якщо головним елементом цієї системи є персонал, то можна дійти легкого висновку о важливості кадрової політики та її впливу на стратегію розвитку.

Ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного та високо конкурентного ринкового середовища буде можливе лише за умови, що в системі менеджменту буде сформована стратегія та політика, яка визначить принципи оцінки компетенції, відбору, розвитку, мотивації працівників, здатних на високопрофесійному рівні реалізовувати заплановані рішення.

Стратегія менеджменту персоналу ТОВ «Ашан» має бути сформованою відповідно сьогоdnішнім потребам та документально закріплено сукупність підходів до формування, розвитку і використання працівників з метою підвищення їх конкурентоспроможності для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ступінь та якість взаємозв'язку генеральної стратегії та стратегії персоналу істотно змінюється у процесі розвитку підприємств.

В даному питанні спробуємо вирішити наступні проблеми менеджменту персоналу «Ашан» в процесі реалізації обраної ним стратегії:

- проблеми в суб'єкті менеджменту персоналу: немає сучасної системи стратегічного управління»;
- розуміння ролі та місця менеджменту персоналу не відповідає стратегічному характеру завдань, що потребують вирішення;
- застарілі, механістичні підходи до управління персоналом;

- проблеми інформаційно-методичного забезпечення менеджменту персоналу: недосконалість методичної бази формування внутрішнього ринку праці;
- обмеженість інформації стосовно стану зовнішнього ринку праці тощо;
- проблеми неадекватності соціального середовища: застаріла системи аналізу та обліку змін у соціальному середовищі, що вкрай утруднює врахування їх впливу на рішення у сфері управління персоналом;
- проблеми у структурі пропозиції на ринку праці: поява дефіцитних категорій персоналу, вікові «провали» у пропозиції за окремими категоріями працівників, професійна вузькість молоді в професійному плані, нестача спеціалістів по стратегічному управлінні;
- проблеми в об'єкті менеджменту персоналу - недостатній рівень знань, невисока вмотивованість, старіння професійних навичок.

Інноваційна стратегія має базуватися на проривних ідеях, розробці та запровадженні новітніх наукових ідей та найпередовіших досягнень техніки та технології, значення яких виходить за межі старих виробничо-технологічних ланцюжків. Інноваційна стратегія має забезпечувати ефективну динаміку процесу виробництва перш за все з боку якісних параметрів (таб 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані параметри інноваційності для підприємства «Ашан»

Параметр	Характеристики параметру
Інноваційність персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - частка працівників, зайнятих розумовою працею, у загальній чисельності працівників; - частка працівників із вищою освітою/науковим ступенем у загальній чисельності працівників; - частка інноваційно-активних кадрів у загальній кількості зайнятих; - структурний розподіл персоналу за видами діяльності, за кваліфікаційними групами; - частка працівників, охоплених неперервним навчанням.

Продовження таблиці 3.2

Інноваційність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - частка прибутку, спрямована на дослідження і розробки, та приріст витрат на НДДКР; - обсяг вкладень в інтелектуальний капітал; - обсяг та співвідношення продуктивних та процесних інновацій.
Інноваційність продукції підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - частка нової/удосконаленої/унікальної продукції; - обсяг та частка витрат на проведення випробувань та сертифікацію продукції; - середній життєвий цикл інноваційної продукції; - частка науково-технічних витрат у собівартості

Джерело: складено автором на основі [86, 95]

Основна увага менеджменту персоналу «Ашан» повинна зосереджуватись на розвитку творчих, новаторських якостей персоналу, постійному використанню результатів творчої активності працівників у господарській діяльності, це покращить не тільки мотивацію працівників, але створить ланку довіри між управлінцями та працівниками. Вони повинні розглядатись як інтелектуальний капітал організації, система оплати праці та матеріального стимулювання, базуватись на основі компетенції, інноваційності та інтелектуальної насиченості праці, лояльності персоналу тощо, та диференціюватись залежно від значення цих показників. Вимогами до менеджменту ТОВ «Ашан» мають стати швидка орієнтація в ситуації, концептуальна гнучкість, логічність, та перспективність мислення, здатність заохочувати і підтримувати ініціативи, орієнтація на розвиток, здатність навчати та транслювати знання; до персоналу - високий рівень кваліфікації, творча ініціативність та експериментаторство, здатність генерувати нові знання й інформацію, переробляти та втілювати їх у конкретних продуктах та послугах.

Інноваційна стратегія для ТОВ «Ашан» вимагає відповідної кадрової стратегії, включаючи партнерське ставлення до працівників, залучення їх до

управління, органічне поєднання інтересів особистісного розвитку працівників та цілей підприємства. Те без чого не може обійтись така стратегія це фокусування на індивідуальності працівників їх: майстерності, мотивації, відповідальності та моралі. Це в свою чергу знайде своє вираження в пошуку працівників із великими потенційними і творчими можливостями, проведення їхньої регулярної перепідготовки, системі кар'єрного зростання.

Одним із найважливіших завдань інноваційної стратегії стане забезпечення гармонійного та ефективного включення співробітників у її реалізацію. А для того щоб це стало реальністю необхідно розробити відповідну політику менеджменту персоналу, орієнтовану на розробку та впровадження інновацій. Основними елементами кадрової політики для ТОВ «Ашан» в даному розрізі буде:

- рівень професійної компетентності та кваліфікації працівників;
- розподіл повноважень між ними, їх професійно-кваліфікаційна структура;
- набір персоналу з урахуванням відповідності кандидатів цілям і завданням підприємства;
- формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток та відданість персоналу.

Важливо правильно прогнозувати потреби в працівниках тієї чи іншої кваліфікації, планувати майбутні вимоги до персоналу, підготовку і перепідготовку з урахуванням довгострокових орієнтирів.

Через постійне старіння професійних навичок, потенціал працівників може падати. Але цей дефект можна усунути шляхом підвищення кваліфікації яка орієнтована на їх інноваційний потенціал. Менеджмент дозволить «Ашан» максимально ефективно використовувати інвестиції в покращення професійного рівня працівників та удосконалити їх соціальний розвиток. При прийнятті рішень щодо інвестицій у людський капітал, підприємство може прогнозовано впливати на ряд чинників, серед яких зростання продуктивності праці, збільшення частки високо кваліфікованої праці та, відповідно, якісного й

кількісного вираження продуктивних і процесних інновацій, зниження плинності кадрів тощо. Збільшуючи таким чином свій інтелектуальний капітал, «Ашан» буде створювати умови для інтенсифікації генерування нових знань, що дозволить згодом трансформувати знання в інновації. Наслідками таких дій буде те що в майбутньому підприємство зможе ефективніше використовувати конкурентні переваги. Недаром навіть великий полководець Сунь-Цзи казав «переможне військо спочатку перемагає, а потім шукає битви» це означає що спочатку треба залучити якісний людський капітал а вже потім знайти йому застосування.

Для впровадження інноваційної стратегії «Ашан», треба створити внутрішнє середовище яке буде благодійно впливати на творчий потенціал та креативність працівників. Звичайно не мало важливим фактом є і подальше утримання таких висококваліфікованих робітників. Створення такого середовища може зайняти час та ресурси, але в довгостроковому майбутньому підприємство отримає величезний приріст в ефективності. Успішність менеджменту персоналу може бути виражена за допомогою такої формули:

Пошук та збереження творчих людей + акумуляція творчого потенціалу + розробка найкращих ідей + скорочення невдач + мотивація творчої ініціативності та експериментаторства.

За теперішніх швидко змінюваних умов на ринку велике значення набуває питання стимулювання організаційних інновацій. Основною проблемою реструктуризації управління є опанування сучасних методів розвитку й стимулювання й формування креативного менеджменту з метою нарощення інтелектуального капіталу й інноваційного потенціалу.

Таким чином, стратегія менеджменту персоналу «Ашан» має передбачати формування комплексу загальних довготермінових підходів до процесу управління персоналом, які мають забезпечити високу ефективність використання його трудового потенціалу шляхом виявлення й залучення талановитих кадрів, надання пріоритетного значення критерію професійної компетенції при оцінці персоналу та його просуванні, створенні умов для його

творчої діяльності. Крім того можливість робітнику побачити свої успіхи та своє зростання в професійному плані вплине на працівника найкращим образом а наявність ефективної системи його атестації та підвищення кваліфікації покращить цей ефект вдвічі.

Особливої уваги потребує проблеми розвитку персоналу, в основному підвищення професійного навчання та підвищення кваліфікації робітника. Це дозволить підвищувати інтелектуального капіталу підприємства, шляхом використання у довгостроковому плані майбутній потенціал працівників. Звичайно особливу роль відіграє ефективна система мотивації персоналу на підприємстві, таку роль мотивація відіграє оскільки праця новаторів є творчою, складною та інтелектуальною.

Спробуємо розробити відповідну стратегію підприємства та політику менеджменту персоналу. При цьому, як вже було зазначено вище, праця персоналу є, з одного боку, основним фактором виробничого процесу та джерелом формування доходів для бізнесу, що потребує відповідної системи організації праці та мотивації, а з іншого - найбільшою статтею витрат підприємства, а це вимагає ефективного її використання та постійного пошуку джерел підвищення продуктивності праці і шляхів оптимізації витрат на її оплату.

Можна визначити такі основні засади здійснення інноваційної стратегії ТОВ «Ашан»:

- розробка нової продукції з метою виходу на нові ринки, розширення існуючих ринків збуту продукції;
- впровадження нових технологій, розширення та оновлення програмного забезпечення, яке прямо чи опосередковано буде використовуватись при створенні продукту;
- розширення випуску нової продукції;
- рекламні заходи з метою стимулювання формування іміджу та зростання попиту на продукцію підприємства, зокрема, на нову продукцію;

- постійне здійснення маркетингових досліджень стосовно виявлення нових потреб ринку;
- зміцнення власної конкурентної позиції шляхом розширення стратегічних продуктових груп.

Виходячи з цього, стратегія менеджменту персоналу «Ашан» має спрямовуватись на:

- покращення кадрової системи та примноження інтелектуального капіталу;
- результати інноваційної активності працівників треба комерціалізувати;
- удосконалення системи мотивації для покращення результатів працівників;
- поповнення кадрів за рахунок молодого потенціалу, здатного до творчості;
- створення ефективної системи підвищення кваліфікації та універсальності персоналу, що відповідає за розробки та впровадження інформаційних систем, корпоративних систем із метою вдосконалення професійних знань та навичок, підвищення кваліфікації співробітників щодо використання новітніх інформаційних технологій у сфері автоматизованого управління окремими виробничими процесами та підприємством;
- комунікацію та співробітництво між керівництвом та працівниками, врахування раціональних пропозицій працівників у діяльності;
- зниження негативних наслідків від плинності кадрів.

Політика менеджменту персоналу «Ашан» має передбачати:

- ранжування посад за категоріями із врахуванням ряду факторів (складність робіт, кваліфікація, відповідальність, напруженість);
- визначення цінності кожної посади, порівняння її ринкової та внутрішньої цінності;
- діагностику персоналу з метою встановлення його відповідності кількісним та якісним потребам;

- відбір ключового персоналу з метою формування кадрового ядра;
- поповнення персоналу за рахунок молоді для звільнення висококваліфікованих працівників від виконання рутинних операцій;
- розподіл завдань за складністю (відділення робіт, що потребують унікальних знань, особливого творчого підходу), за виконавцями, за періодами;
- нормування праці на базі індивідуальних завдань та планів-графіків їх виконання (дій та очікуваних результатів) з метою врахування особливостей виконавців, індивідуальної оцінки результатів праці;
- створення сприятливих умов праці за рахунок гнучкого графіка для кожного працівника (групи працівників) з урахуванням вибору початку і закінчення робочого дня. При цьому доцільно охоплювати планом 70% робочого часу, інші 30 % залишити на вирішення непередбачуваних проблем та на творчість;

Матеріальне стимулювання кожної категорії персоналу у вигляді:

- визначеної системи винагороди за проміжні та кінцеві результати (30-70 %) від оплати праці;
- сум процентних/комісійних нарахувань із доходів від реалізації на основі показників індивідуального внеску та/або результатів командної роботи (високий економічний ефект від роботи команди, високо результативне керівництво командою);
- пов'язання індивідуальної та колективної праці з метою підвищення її ефективності та пом'якшення можливих наслідків плинності кадрів внаслідок неможливості заміни працівника, який звільнився;
- стимулювання підвищення рівня самоосвіти працівників шляхом врахування цього фактору в оплаті праці, можливості залучення до виконання більш відповідальних та творчих завдань тощо.

З сказаного вище, можна зробити висновки, що в сучасних умовах соціально-економічного розвитку важливу роль для збереження конкурентних переваг відіграє інновація яка в свою чергу є сумою такого чинника як праці, пов'язаної з генеруванням ідей та отриманням нової інформації. Тому виходячи

з цього творчий та аналітичний потенціал для підприємства є важливим фактором який не можна ігнорувати. Бо здатність працівників до пошуку нового та його втілення в конкретних продуктах та послугах стає сьогодні найважливішою передумовою ТОВ «Ашан» загалом.

Тому узгодження стратегії та політики менеджменту персоналу та інноваційної політики «Ашан» має спиратись на індивідуальний підхід до кожного працівника, визначення сфери і характеру діяльності, де використання конкретного працівника приносить найбільший ефект, одержання результатів, що дають можливість проводити оцінку рівня ділових можливостей фахівців, заохочення творчої та раціоналізаторської діяльності, а також винахідництва, розвиток кадрової складової як визначального напрямку формування й розвитку інноваційного потенціалу. Це, у свою чергу, забезпечить високу ефективність кадрової політики, тобто ініціативу та винахідливість працівників, високий економічний ефект на основі нових концепцій та наукових досягнень, які мають комерційне значення, підвищення ефективності діяльності загалом.

Нелінійний характер є особливою властивістю нестійких станів підприємства. Реакція керованої підсистеми (об'єкта управління) підприємства на деякий управлінський вплив може виявитися як непропорційно великою, так і малою. Треба відмітити, що такі залежності складно описувати в рамках суворих математичних моделей і лише за допомогою економічних показників. Крім того, в умовах нестійкості ефективно управляти підприємством важко через неможливість прогнозувати з прийнятною точністю відгук підсистем керованого об'єкта на ту чи іншу управлінську дію. У той самий час визнання нестійкості і нестабільності як фундаментальні характеристики діяльності підприємства може стимулювати керівництво (суб'єкт управління) приділити увагу вирішенню завдань, які впливають якість управління підприємством [19].

В умовах сутності неможливо не відмітити, сторони підприємства на які йому особливо треба приділити увагу: довіра до бренду, сильний топ-менеджмент, розвинена логістична мережа, фінансова стійкість підприємства та успішно розвинена рекламна діяльність згладжують вплив можливих загроз.

Завдяки цим сторонам бізнесу у нього є можливість подальшого розвитку компанії, можливість виходу на нові ринки та поява нових міжнародних партнерів за рахунок репутації компанії та розвиненої логістичної мережі.

Хочу ще раз підкреслити важливість кадрової політики для такого підприємства як «Ашан» і на підставі проведеного аналізу можна визначити наступні рекомендації щодо її вдосконалення, крім тих що були визначені раніше: для залучення нових співробітників організації слід приділяти більшу увагу розвитку свого HR-бренду; для зниження плинності кадрів необхідно підвищувати лояльність співробітників; для встановлення ринкового рівня заробітної плати розробити систему мотивації та стимулювання; для збільшення продуктивності та продуктивності праці впровадити систему ключових показників ефективності[66].

Тому, необхідно доповнити та вдосконалити чинну конкурентну стратегію підприємства рядом запропонованих заходів, це дасть можливість удосконалення і так непоганої конкурентної стратегії.

Головною метою для любого підприємства є отримання прибутку, без нього підприємство просто загине у ринковій війні. Стосовно ТОВ «Ашан» я можу запропонувати впровадити інноваційне обладнання з метою ефективнішого використання людських ресурсів продуктивності на базі голосових рішень компанії Vocollect (голосовий термінал відбору товарів за голосовими командами), що дозволить знизити їх собівартість, а отже, в масштабах всього підприємства – збільшити його прибутковість.

Для успішного функціонування бізнесу важливим моментом є необхідність проведення активної безперервної політики з навчання та мотивування персоналу. Це зможе не тільки поліпшити творчий потенціал як було сказано вище, це дасть змогу викликати більшу довіру і у клієнтів. Для цих цілей можна змінити систему мотивації персоналу, що склалася, шляхом розвитку наявних і впровадження нових форм морального і матеріального стимулювання шляхом адміністративних, економічних та соціально-

психологічних методів управління, поєднаним з безперервним навчанням персоналу.

Основними цілями впровадження інноваційного обладнання є:

- Підвищення ефективності комплектації замовлень та скорочення кількості помилок при відборі товарів.
- Створення уніфікованого технологічного процесу, що дозволяє прискорити навчання нових співробітників.

При впровадженні системи голосового управління можна підвищити ефективність роботи складу, удосконалити роботу робітників з товаром, а також створити єдиний упорядкований технологічний процес, який прискорює навчання нових працівників.

Практична вигодою цього нового обладнання буде зменшення неефективності етапів роботи. Новий технологічний процес не лише покращує ергономіку праці, а й майже повністю усуває випадки хибної комплектації. Це досягається за допомогою контрольних чисел, які використовуються в системі, щоб переконатися в правильному місцезнаходженні комплектувальника ще до того, як йому дозволять приступити до підбору товарів. Зазначу що погана зворотній зв'язок у роботі складу може призупинити викладку товару чи навіть помішати клієнтам робити покупки. Немає сенсу казати на скільки негативно це може вплинути на таке підприємство як «Ашан».

На підставі цієї інформації можна зробити висновок о необхідності системи мотивації персоналу з урахуванням виявлених факторів невдоволення. На мою думку можна реалізувати наступні заходи щодо підвищення мотивації та покращення якості роботи персоналу: навчання (курси підвищення кваліфікації); проведення конкурсу «Найкращий працівник місяця».

Розглянемо тепер кожне з цих заходів докладніше. Проведення навчання персоналу передбачає проходження курсів підвищення кваліфікації. Для чіткого визначення кількості персоналу, якому необхідно пройти підвищення кваліфікації, спочатку необхідно оцінити стан його розвитку.

У зв'язку з цим пропонується диференціювати працівників за такими категоріями: спеціалісти – обов'язкове проходження курсів підвищення кваліфікації. Сюди можна віднести такі категорії персоналу як: адміністратори та служба охорони; службовці - обов'язкове проходження курсів підвищення кваліфікації, планування подальшого навчання за результатами проходження курсів. Сюди можна віднести такі категорії персоналу як: кліринговий персонал, менеджери та інший офісний персонал; працівники - обов'язкове проходження курсів підвищення кваліфікації. Сюди можна зарахувати такі всі робітничі професії на підприємстві, а також фахівців у різних сферах.

Визначивши основні категорії, перейдемо до визначення кількості персоналу, який підлягає проходженню таких курсів. Пропонується наступна форма атестаційного листа для ТОВ «Ашан» (Додаток Д).

Середній бал відповідності співробітника (P_c , %) розраховується за такою формулою:

$$P_c = \Sigma \text{балів} \times 100 / 60 \quad (3.1)$$

Мінімальна кількість балів, за якої необхідно проходження курсів підвищення кваліфікації становить 35-45 балів. У таблиці 3.3. наведено результати оцінки працівників кожної категорії за цією системою.

Таблиця 3.3

Результати проходження курсів працівників підприємства

Категорія персоналу	Підлягає проходженню курсів	45 і більше балів (атестовано)	Менш 45 (вимагають навчання)
Робітники	50	35	15
Фахівці	30	20	10
Керівники	2	1	1
Разом	82	56	26

Джерело: створено автором на основі додатка В.

Отже, на додаткове навчання вимагають 26 працівників підприємства «Ашан»

Основною проблемою підприємства при плануванні персоналу є недостатнє знання в географії магазину. Може статися так, що робітника

відправили забрати товар зі складу, аде на складі найти той самий товар не завжди є легким завданням. Може також статися і так що клієнти будуть питати у працівника знаходження конкретного товару знання про який не входить в його обов'язки. Ці помилки витрачають час потенціальних клієнтів магазину, а значить і зменшується довіра до бренду.

З метою визначення ефективності навчання необхідно регулярно проводити: опитування керівників та слухачів до та після закінчення навчання, перевірку засвоєння отриманих знань та навичок після навчання. Організувати оцінку результативності навчання за такими критеріями (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Критерії оцінки додаткового навчання ТОВ «Ашан»

Критерій	Виконання	Результат
1.Задоволеність співробітника, який пройшов навчання, придбанням необхідних знань, навичок та якостей	До 100%	с.2 x с.3
2.Оцінка знань працівника, який пройшов навчання. (за результатом оцінки екзаменаційної комісії навчальних курсів)	До 100%	с.2 x с.3
3.Задоволеність керівництва співробітником, який пройшов навчання	До 100%	с.2 x с.3
Загальна результативність		Σ

Джерело: створено автором на основі додатка Ж.

Необхідно враховувати результати перевірки знань та оцінку результативності навчання при атестації персоналу на відповідність займаній посаді - визначення ділових якостей працівника з метою подальшого покращення розстановки та виховання кадрів, що завершується оцінкою діяльності працівника на відповідність займаній посаді. Для виявлення оцінки навчання персоналом готелю пропонується використати таку форму (Додаток Ж).

Результативність навчання співробітника (P_c , %) розраховується за такою формулою:

$$P_c = \Sigma \text{балів} \times 100 / 50 \quad (3.2)$$

Для виявлення результативності навчання персоналу з боку безпосередніх керівників учнів пропонується використовувати таку форму (Додаток 3).

Далі ці бали враховуватимуться під час проведення конкурсу «Працівник року», переможці якого будуть визначатися за чіткими параметрами. Для залучення нових кадрів та їх більш ефективної адаптації пропонується розробити відповідну програму, чек-листи, де фіксуватиметься успішність адаптації, і за це працівникам будуть, нараховується бали, які будуть, враховується у підведенні підсумків конкурсу «Працівник року». Критерії оцінки конкурсу «Працівник року» наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Критерії оцінки конкурсу «Працівник року»

Критерії	Бали від 1 до 10
- оцінки професійного розвитку;	
- поліпшення сервісної складової надання послуг	
- підвищення своєї професійної майстерності	
- суміщення роботи за суміжними професіями	
- внесок у покращення іміджу підприємства	
- суворе дотримання правил охорони праці та техніки безпеки;	
- «наставництво» молодих спеціалістів;	
- участь у громадському житті трудового колективу організації;	
- наявність інноваційних ідей та пропозицій.	

Джерело: створено автором на основі додатка Д.

Конкурс «Працівник року» проводитиметься у два етапи. Перший етап складається з анкети, в якій виділяють усі посади, що беруть участь у конкурсі. Кожен співробітник оцінює своїх колег за наперед визначеними критеріями, причому себе співробітник, який заповнює анкету, оцінювати не може. Після обробки анкет вибирається десять співробітників, які набрали найбільшу кількість голосів. На другому етапі керівництво на підставі поданих документів приймає рішення щодо визначення 3 переможців конкурсу.

АШЕН Таким чином, ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, необхідно доповнити та вдосконалити чинну конкурентну

стратегію ТОВ «Ашан» рядом запропонованих заходів. Пропонується впровадити інноваційне обладнання з метою підвищення продуктивності та точності складських процесів на базі голосових рішень компанії Vocollect, що дозволить знизити їх собівартість, а отже, в масштабах всього підприємства – збільшити його прибутковість. Необхідно також проводити активну безперервну політику з навчання та мотивування персоналу. Для цих цілей пропонується змінити систему мотивації персоналу, що склалася, шляхом розвитку наявних і впровадження нових форм морального і матеріального стимулювання шляхом адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління, поєднаним з безперервним навчанням персоналу. Загальна стратегія розвитку включатиме п'ять основних положень: асортимент, ціна, постачальники, обладнання та персонал.

Тепер можна проаналізувати витрати на утримання та обслуговування базового та запропонованого технологічного обладнання за рік у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Вартість утримання та обслуговування нового обладнання за рік, тис. грн

Стаття витрат	Базовий варіант	Нове обладнання	Відхилення, +/-
Витрати електроенергії	15832	15515,6	316,4
Поточне обслуговування обладнання	121	96,8	-24,2
Ремонт обладнання	317,8	254,24	-63,56
Разом	16270,8	15866,64	-404,16

Джерело: створено автором на основі додатка В.

Як видно з таблиці 3.6. вартість утримання та обслуговування нового обладнання на 404,16 тис. грн менше ніж поточної, отже, аналізований варіант є актуальним, що дозволяє нам продовжити подальші розрахунки.

Проаналізуємо тепер вартість впровадження такого обладнання таблиці 3.7.

Витрати щодо впровадження нового обладнання

Стаття витрат	Вартість тис. грн
Демонтаж старого обладнання	112,5
Прибирання та підготовка місця для нового обладнання	32,1
Купівля обладнання	16425670
Доставка та встановлення обладнання	60,3
Налаштування та навчання роботи з новою лінією	161,7
Пов'язані з реалізацією старого обладнання	120,9
Разом	15487,5

Джерело: створено автором на основі додатка В.

Як очевидно з табл. 3.7. ціна впровадження нового обладнання становить 1547,5 тис. грн. Окремо варто відзначити, що старе обладнання планується не утилізувати, а продати іншим підприємствам, так як воно ще може бути використане (хоча і не так ефективно) отже, реалізація нового обладнання не складі особливих труднощів не виникає. До витрат, пов'язаних з реалізацією старого обладнання, варто віднести транспортування покупцю та тимчасове зберігання на складі ТОВ «Ашан» до моменту продажу.

Витрати проведення навчання на курсах підвищення кваліфікації наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати підвищення кваліфікації робочих, тис. грн

Найменування курсів	Кількість, осіб	Ціна, грн	Сума,
Навчання новим технологіям складської роботи	15	25000	375000
Оптимізація процесу адміністрування	9	18000	162000
Спеціалізований курс «Автоматизація складу»	1	36000	36000
Курс «Документація складських робіт»	1	10700	10700
Разом	26	89700	2332200

Джерело: створено автором на основі додатка Б.

Як очевидно з табл. 3.8. витрати на навчання персоналу складуть більше 2 млн. грн при цьому слід зазначити, що для кожної категорії персоналу

передбачено окремий вид курсу навчання, який дозволить їм найбільш ефективно виконувати свої функції з урахуванням новітніх технологій та методик.

Проведення конкурсу «Найкращий працівник» дозволить покращити взаємини у колективі, підвищити трудову активність працівників, призведе до створення позитивної психологічної атмосфери. За звання найкращого співробітника передбачене нарахування премії, розмір яких разом із витратами на проведення даного заходу представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Витрати проведення конкурсу «Кращий працівник», тис. грн

Стаття витрат	Кількість тис. шт.	Ціна, грн.	Сума
Почесні грамоти	8	400	3200
Грошова премія за I місце	4	7000	28000
Грошова премія за II місце	4	5000	20000
Грошова премія за III місце	4	3000	12000
Разом за рік	20	15400	63200

Джерело: створено автором на основі додатка Б.

Отже, загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів становитимуть 63 200 тис. грн.

Загальна оцінка витрат, пов'язаних з реалізацією запропонованих заходів, представлена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Оцінка витрат, пов'язаних із реалізацією запропонованих заходів

Стаття витрат	Вартість тис. грн
Впровадження нового обладнання	13487,5
Витрати підвищення кваліфікації робочих	100,4
Витрати проведення конкурсу «Кращий працівник»	568,8
Удосконалення цінової стратегії підприємства	-
Разом	14156,7

Джерело: створено автором на основі додатка Б та додатка В.

Таким чином, для реалізації всіх запропонованих заходів ТОВ «Ашан» повинен зазнати витрат у розмірі 14156,7 тис. грн

Впровадження будь-яких змін потребує певних витрат часу та фінансових впливань. Щоб зрозуміти вигідно чи підприємству використання заходів щодо вдосконалення персоналу необхідно обов'язково прорахувати їх економічну ефективність. Складність в оцінці очікуваного економічного ефекту полягає в тому, що вона завжди буде експертною, тобто її можна поставити під сумнів.

За даними дослідження, проведеного американським ученим Едвіна Локком, створення на підприємстві ефективної системи мотивації дозволяє підвищити продуктивність праці в середньому на 130%. При цьому 90% усіх підприємств, які взяли участь у дослідженні, досягли підвищення продуктивності на 10%. Тому прийємо за основу для подальших розрахунків мінімальне збільшення продуктивності 5%, це дозволить провести дослідження результативніше.

Тепер проведемо розрахунок загальної економічної результативності пропонованих заходів у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Оцінка соціально-економічної ефективності від запропонованих заходів,

тис. грн

Показники	2020	2022 (прогноз)	Зміна 2022р. (прогноз) у % до 2020 р.	
			+/-	%
Виручка від реалізації товарів	1465959	1539257	73297,95	105,00
Витрати на реалізацію запропонованих заходів	-	14156,7	-	-
Собівартість	1159597	1159597	0	100,00
Валовий прибуток	306362	365503,25	59141,25	119,30
Чистий прибуток	83693	156990,95	73297,95	187,58
Рентабельність, %	5,71	10,20	4,49	-

Джерело: створено автором на основі додатка А, додатка Б та додатка В.

Як видно з поданих даних, витрати на реалізацію запропонованих заходів повністю окупаються отриманим прибутком, а значить є ефективними та доцільними для їх реалізації.

Вартість реалізації всіх запропонованих заходів для ТОВ «Ашан» становитиме 14156,7 тис. грн

В результаті реалізації запропонованих заходів підприємство зможе оновити застаріле обладнання, вирішить проблему зниження обсягу оборотного капіталу, знизити собівартість виробництва продукції, збільшити продуктивність праці персоналу шляхом підвищення його задоволеності, що дозволить йому отримати додатковий прибуток у 2022 році у розмірі 73297,95 тис. грн. або збільшити прибутковість своєї діяльності на 5%, що свідчить про ефективність та доцільність реалізації таких заходів.

Підведення підсумку сказаному вище, можна зробити висновок. На основі результатів проведеної роботи для підприємства «Ашан» інноваційною стратегією буде концентрація на покращення кадрової політики. Отримання творчих та виданих робіт працівників і вдосконалення внутрішнього середовища для них в майбутньому буде мати позитивні наслідки.

Хоча треба також дещо доповнити. ТОВ «Ашан» є одним (якщо не самим) сильним гравцем на ринку у своєму рингу. Цьому підприємству більше 50 років. Тому на маю думку вона і так чудово справляється навіть в теперішніх економічних умовах, мої рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики це лише рекомендації свіжого погляду. Але використовувати любі рекомендації щодо введення бізнесу (навіть мої) треба з величезною обачністю. Поганий управлінець який захоче щось поміняти в і так робочій системі може привести підприємство до краху. Перед впровадженням чогось нового в установчу систему треба гарно поміркувати «як саме?» та «чи дійсно треба міняти?» робочу систему. Якщо відповіді на ці питання позитивні встановлювати нові закони у бізнес треба обачно та зі знанням діла.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети дослідження було узагальнено підходи до визначення поняття стратегія та стратегія розвитку. Підсумовуючи результати роботи можна зробити наступні висновки:

Провівши аналіз сутності стратегічного розвитку підприємства ми дійшли до поняття «стратегія», визначення якому давали різні вчені, а також, визначивши, що стратегія є інструментом (способом) досягнення цілей підприємства, відображає призначення підприємства та цільові установки та містить в собі комплекс пов'язаних рішень на перспективу, було встановлено що це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись. Також ми розглянули підходи до визначення стратегії розвитку і зазначено, що стратегія розвитку – це стратегія підприємства, яка направлена на досягнення цілей його розвитку.

Було розглянуто різні види стратегічного розвитку підприємства. Проаналізовано класифікацію стратегій підприємства, які відносяться до стратегій розвитку їх етапи та види. Було визначено важливість конкурентної стратегії для виживання підприємства на ринку.

Звісно ж в даній роботі було проаналізовано підприємство «Ашан» з боку стратегічного планування. Було дано його загальна характеристика та організаційна структура. Ця інформація дає нам важливий образ підприємства на ринку. Можна дійти висновку, що «Ашан» велике підприємство яке займається не тільки рітейлом і яке має величезний потік клієнтів.

Легко побачити завдяки аналізу що в порівнянні з 2021 роком у 2019 році справи були краще, але такі результати відбулися через пандемію. Тому не можна сказати що ТОВ «АШАН» у 2021 році робило щось неправильне. Можна відмітити, те що «Ашан» робив все що потрібно для того щоб рухати економіку

та поліпшити своє становища на ринку навіть в такій глобальній проблемі як пандемія. Тому стратегічне планування та спроби стратегічного розвитку я вважаю у підприємства «Ашан» одними з найкращих, якщо не найкращі на цьому ринку.

Не пройшов мимо і аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників цього бізнесу. Було проведено SWOT та PEST аналізи, які дають нам змогу побачити, що хоча «Ашан» велике підприємство з величезними доходами йому також неможна ігнорувати конкурентів та можливості які дає ринок. Що хоча ринок України має великий потенціал є велика схильність до змін у законодавці і завдяки такому аналізу можна поглянути на ТОВ «Ашан» не через призму величезного гіганта з роздрібною торгівлі, а поглянути на нього, як на скелелазу який кожен день намагається не тільки не впасти у прірву, але й зробити ще один крок до вершини.

Також біла проведена розробка стратегії розвитку «Ашан» на основі конкурентних переваг. Це в свою чергу дало змогу побачити які етапи підприємство ще може зробити щоб покращити своє становище на ринку. Що такі кроки до вершини ще можливі навіть при такій економічній ситуації на ринку.

І врешті решт було дано поради до інноваційної стратегії у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Було визначено важливості кадрової політики та методи покращенні одного з найважливішого аспекту ТОВ «Ашан». Завдяки проведеному аналізу можна покращити у 2022 році становище на ринку та прибуток цього підприємства а також моделі для майбутніх прийнятих рішень

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / А. М. Сорока // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2018. – № 4. – С. 77-81. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_4_12
2. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління: Навч.- метод. посібник. – К. : КНЕУ, 2018. – С. 232.
3. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2019. – С. 490.
4. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К., 2020. – С. 302.
5. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. – Київ: КНЕУ, 2019. 384 с.
6. Гужавіна І. В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / І. В. Гужавіна//Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2019. – № 4. – С. 85-91. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_4_14
7. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / А. О. Касич // Бізнес Інформ. – 2017. – № 11. – С. 290-294. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51
8. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів; 2-ге вид.; пер. з англ. М: Альпіна Бізнес Букс, 2016. С. 1-74
9. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: Теорія та практика. - М: Аспект Прес. 2002. – 415 с.
10. Безус А. М. Стратегії економічного розвитку виробничих підприємств / А. М. Безус, П. І. Безус // Вісник КНУТД. – 2016. - №2 (97). – С.80 – 86.
11. Горбашко, Е. А., Максимцева, І. А. Управління конкурентоспроможністю. Теорія та практика. М: Юрайт, 2015. 447 з

12. Нікуліна О. В. Особливості формування маркетингової стратегії міжнародної торгової компанії Ашан в умовах економічної кризи / О.В. Нікуліна// Економіка та підприємництво. - 2016. - С. 893-897.
13. Нуждіна Є. В. Формування кадрової політики у ТОВ "АШАН"/Є. В. Нуждіна, Г. М. Сафіна// Соціокультурний менеджмент: зміст, проблеми, перспективи. - 2015. - С. 78-81.
14. Воронкова, А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 /Воронкова А. Е.; НАН України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2019. – 32 с.
15. Маркетинг: Словник / [Г. Л. Азоєв, П. С. Зав'ялов, Л. Ш. Лозовський, А. Г. Поршнева, Б. А. Райзберга] - М.: ВАТ «НВО «Із-во. "Економіка", 2017. - 362 с.
16. Юданов А. Ю. Конкуренція: теорія та практика / Юданов А. Ю. – М.: З-во «Акаліса», 2016. – 272 с.
17. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. [під ред. проф. Н. М. Ушакової]. – К. : «Хрещатик», 2019. – 880 с.
18. Фасхієв Х. А. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Х. А. Фасхієв // Проблеми теорії та практики управління, 2018. - № 2. - С. 69-81.
19. Бурмістрова І. К., Кублін І. М., Сулян Г. С. Проблемні аспекти моделювання ризику при впровадженні інновацій. Облік та статистика. 2018. №2(50). С.54-63.
20. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О.В. Кравченко. – [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
21. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність.я Київ: КНТЕУ, 2018. 301 с.

22. Карлофф Б. Ділова стратегія: пров. з англ. / Б. Карлофф. – М.: Економіка, 2015. 239 с.
23. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процесс / пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2017. 688 с.
24. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Прогресс, 1989. 519 с.
25. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. К.: Основи, 1998.
26. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процесс / пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2016. 688 с.
27. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 4. С. 104-107.
28. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
29. Стратегія підприємства: навч. - метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2018. 133с.
30. Антонюк Н.А. Управління інноваційним процесом на підприємстві на основі структури його витрат: дис. кандидата економ. наук / Н.А. Антонюк, 2018. 230 с.
31. Нікуліна О.В. Особливості формування маркетингової стратегії міжнародної торгової компанії АШАН в умовах економічної кризи/О.В. Нікуліна// Економіка та підприємництво. - 2016. - С. 893-897.
32. Нуждіна Є.В. Формування кадрової політики у ТОВ "АШАН"/Є.В. Нуждіна, Г.М. Сафіна// Соціокультурний менеджмент: зміст, проблеми, перспективи. - 2018. - С. 78-81.
33. Пушкарьова Л.В. Сучасні маркетингові стратегії комерційних підприємств (з прикладу торгової мережі " АШАН ")/Л.В. Пушкарьова// Проблеми сучасної економіки. - 2017. - С. 127-130.

34. Мішеніна Н. В., Туренко Ю.О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири: навч.посібник.К.: Центр учбової літератури, 2015. 343 с.
35. Некрасов А.Г. Оцінка ефективності логістичних систем: підручник. К.: "Альпіна Паблішер", 2015. 368 с.
36. Зміни в логістиці торговельних мереж України.Новини бізнесу України:вебсайт [Електронний ресурс]. URL: <https://biz.liga.net/>.
37. Черниш С.С. Організаційно-методичні аспекти аналізу рентабельності:навч.посіб.К.:Видавництво Ранок,2017. 320 с.
38. Власова, Н.М., Смольнякова Н. С.Цінова політика підприємств торгівлі продовольчими товарами: ефективність та формування: навч.посібник.К.: ХДУХТ, 2017. 376 с. 41.
39. Власова Н. О. Система оцінки ефективності цінової політики підприємств роздрібною торгівлі:навч.посібн..К.:Схід, 2016. 78 с.
40. Базаров Т.Ю. Управління персоналом організації, що розвивається. М., 2016. - 384 с
41. Кузнецова Н.В. Алгоритм розробки кадрової політики підприємства // Довідник з управління персоналом, 2019 № 2. - 128 с.
42. Шмельова О.М. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник/О.М. Шмельова, В.Д. Дорофєєв. - Москва: КноРус, 2016. - 448 с.
43. Лапуста М.Г. Фінанси організацій (підприємств)/М.Г. Лапуста, Т.Ю. Мазуріна, Л.Г. Скамай. - М.: ІНФРА-М, 2016. - 520 с.
44. Фрідман А.М. Фінанси організацій (підприємств). - М.: Дашков і К, 2017. - 488 с.
45. Мазурова І.І. Варіанти прогнозування та аналізу фінансової стійкості підприємства/І.І. Мазурова, М.В. Романівський. - СПб.: Вид-во СПбГУЕФ, 2015. - 113 с.
46. Державна фіскальна служба України - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/> 29.

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

48. Федоренков Д.І. Аналіз маркетингової діяльності великих мережеских магазинів // Економіка та менеджмент інноваційних технологій. 2016 [Електронний ресурс] - URL:<http://ekonomika.snauka.ru/2016/03/11064>.

49. Довбня С. Б. Методичні особливості комплексної оцінки фінансового стану та економічних результатів підприємства / С. Б. Довбня // Ефективна економіка. 2015. № 3. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.economy.nauka.com.ua/?n=3&y=2015.

50. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2019. 440с.

51. Захарченко В.І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 448с.

52. Кокурин Д. І. Інноваційна діяльність [Текст]: монографія. / Д.І. Кокурин. – М.: Іспит, 2018. 576 с.

53. Комарницька Н. М. Моніторинг параметрів, які характеризують систему управління інноваційною діяльністю підприємства / Н.М. Комарницька // Економіка та держава. 2015. № 9. Вересень. С. 111–112.

54. Комарницька Н. М. Пріоритетні шляхи розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства / Н.М. Комарницька // Інвестиції: практика та досвід. 2015. №16, Серпень. С. 86-88.

55. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретикометодологічні засади. / О.І. Ковтун // Економіка України. 2013. № 4. С. 44–56.

56. Корінько М. Д. Інновації у діяльності суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2019. №5. С.149–154. 15. Коюда О. П., Колесніченко В. Ф. Інноваційна діяльність: від оцінки привабливості до інвестиційного забезпечення. Монографія. Харків: ХНЕУ, 2019. 207 с.

57. Круглов В. В. Формування інноваційної стратегії на торговельному підприємстві. «Young Scientist». 2016. №12. С. 659-663.
58. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія / О. Є. Кузьмін, Н. Г. Георгіаді. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. 368 с.
59. Лозовський О.М., Галандзовський Д.М. Стратегія управління інноваціями на підприємствах. Наукове товариство Івана Кушніра, 2014.
60. Македон В. В. Розробка комбінованої стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників: [монографія]. / В.В. Македон. – К.: Європейський вектор економічного розвитку 2016. С.88-101.
61. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / Ю.М.Мельник // Економіка харчової промисловості. 2015. Т. 7, № 4. С. 67–72.
62. Марченко О. І. Теоретичні аспекти інновацій. Сталий розвиток економіки: Інноваційно-інвестиційна діяльність. 2012. №7(17), С. 231–236.
63. Микитюк П. П. Сутність та зміст аналізу інноваційної діяльності підприємств: науково-технічних аспект. Інноваційна економіка. 2016. №5. С. 165-169.
64. Особливості формування інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 425-428.
65. Шпикуляк О. Г. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності. / О. Г. Шпикуляк // Економіка АПК. 2016. №12. С. 109–116.
66. Туленков Н. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації / Н. Туленков // Проблеми теорії та практики управління. 2017. № 4.С. 104-107.

67. О. М. Згурська. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід № 13/2018
68. Морщенок Т.С., Острик А.Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. Економіка і суспільство. Випуск # 7 / 2016 109
69. Івченко Л. В. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. Міжнародний збірник наукових праць. 2016. № 1. С. 99- 107.
70. Бахчиванжи Л. А., Павлова О. Ю. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як стратегія управління соціально-економічним розвитком. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. 2013. № 6. С. 84–91.
71. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник/О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К.: Академіків, 2017. - 416 с.
72. Моїсеєва Н.К. Міжнародний маркетинг: навчальний посібник - М.: Центр економіки та маркетингу, 2018. - 345 с.
73. Міщенко О.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. - К.: Центр навч. літератури, 2017. - 336 с.
74. Кінг У. Стратегічне планування та господарська політика / У. Кінг, Д. Кліланд. - М.: Прогрес, 2016. - 397 с.
75. Віханський О.С. Стратегічне управління: підручник. - 2-ге вид., Перероб. та дод. - М.: Гардаріка, 2018. - 296 с
76. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2016. - 360 с.
77. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. /Г.І. Кіндрацька. - К.: Знання, 2016. - 366 с.
78. Люкшинов О.М. Стратегічний менеджмент: навч. допомога. - М.: ЮНІТІ, 2017. - 375 с.

79. Диверсифікація як спосіб боротьби з конкуренцією – [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://powerbranding.ru/marketingstrategy/diversification/>.
80. Білик М. Д. Фінансовий аналіз: Навч. посібник / М. Д. Білик, О. В. Паловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька. – К.: КНЕУ, 2015. – 592 с.
81. Калінеску Т. В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / Т. В. Калінеску, В. С. Альошкін, В. Г. Кудіна. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 372 с
82. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник. – К.: Вища шк., 2018. – 278 с.
83. Фінансовий портал Міністерства фінансів. Індекс інфляції (Україна). 2022. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://index.minfin.com.ua/index/infl/>.
84. Кох Р. Стратегія. Як створювати та використовувати ефективну стратегію. - СПб, 2018.
85. Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств: Навч. посібник – К.: Знання, 2016. – 341 с.
86. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: навч. посіб. І [Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, С.Ф. Большенко, О.В. Маслош, Н.В. Швець, Г.В. Пчелинська, О.Д. прилов]. -Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2017. - 352 с.
87. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегічний процес/пер. с англ. Під ред. Ю. Каптуревського. – СПб.: Питер, 2016. – 688 с.
88. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність.- Київ: КНТЕУ, 2012. – 301 с.
89. Кірцнер І.М. Конкуренція та підприємництво: Пер. з англ. - М: Юніті, 2018. – 239с.
90. Західні стратегії розвитку та технології ведення банківського бізнесу за умовах України // Компаньйон. - 2017. - № 19 (275).

91. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація / О.В. Економічний часопис Мукачівського державного університету – 2018. 346–352
92. Брін П.В., Прохоренко О.В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу. Економіка і фінанси 2016. 78–85.
93. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів / А.А. Мазаракі та ін.; Під ред. проф. Н. М. Ушакової. — К.: Хрещатик, 2015. — 800 с.
94. Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: Монографія / В.С. Марцин. — Львів: ЛБІ НБУ, 2015. — 491 с.
95. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / НАН України, Інститут економіки промисловості / [Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцькій та ін.]. — Донецьк: ДонУЕП, 2016. — 219 с
96. Тогузаєв Т.Х. Наукові аспекти поняття "стратегії розвитку підприємства" / Т.Х. Тогузаєв // Економічна теорія та інституційна економіка. — 2015. — № 2 (24).— С. 19—27.

Додатки

Додаток А

Бухгалтерська звітність за 2019-2021 рр.

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи:

Назва показника	Код	2021	2020	2019
Нематеріальні активи	1000	21005	26257	42576
первісна вартість	1001	170371	166506	155278
накопичена амортизація	1002	157611	140249	112702
Незавершені капітальні інвестиції	1005	60342	75428	73309
Основні засоби	1010	2187881	2734852	3358848
первісна вартість	1011	4791060	5988825	6057418
знос	1012	2603178	3253973	2698570
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	15
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	16298	20373	38736
I. Всього необоротних активів	1095	2285528	2856910	3513484
Запаси	1100	820	1026	1234891
Виробничі запаси	1101	820	1026	991
Товари	1104	0	0	1233900
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	441405	551757	468375
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	32034	40043	18198
з бюджетом	1135	12003	15004	21247
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	6403
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9672	12091	9896
Гроші та їх еквіваленти	1165	381907	477384	837264
Готівка	1166	15856	19821	19552
Рахунки в банках	1167	162716	203395	261525
Витрати майбутніх періодів	1170	8110	10138	4764
Інші оборотні активи	1190	30364	37956	272300
II. Всього оборотних активів	1195	1965487	2456859	2866935
БАЛАНС	1300	4251015	5313769	6380419

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви:

Назва показника	Код	2021	2020	2019
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	1148950	1436188	1436188
Додатковий капітал	1410	103	129	237
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2737858	-3422323	-2792746
I. Всього власного капіталу	1495	-1588804	-1986006	-1356321
Довгострокові кредити банків	1510	80000	100000	133333
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1640652	2050816	2174239
Цільове фінансування	1525	188	236	226
II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	1720841	2151052	2307798
Короткострокові кредити банків	1600	682460	853076	1377416
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	549269	686587	681753
товари, роботи, послуги	1615	2353820	2942275	2617742
розрахунками з бюджетом	1620	115968	144961	141263
розрахунками зі страхування	1625	8297	10372	612
розрахунками з оплати праці	1630	32480	40600	39415
за одержаними авансами	1635	17512	21890	18376
Поточні забезпечення	1660	181067	226334	286469
Інші поточні зобов'язання	1690	178102	222628	265896
III. Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	4118978	5148723	5428942
БАЛАНС	1900	4251015	5313769	6380419

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2021	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11307176	14133970	14187056
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8137704	10172131	10520579
Валовий: прибуток	2090	3169471	3961839	3666477
Інші операційні доходи	2120	112500	140625	120206
Адміністративні витрати	2130	253090	316363	383788
Витрати на збут	2150	2761628	3452036	3560097
Інші операційні витрати	2180	270332	337916	228481
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	3080	3851	385683
Інші фінансові доходи	2220	1468	1835	319490
Інші доходи	2240	58421	73027	34734
Фінансові витрати	2250	472167	590209	481563
Інші витрати	2270	86277	107847	124483
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	501636	627045	637505
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	501636	627045	637505
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-501636	-627045	-637505

Операційні витрати

Назва показника	Код	2021	2020	2019
Матеріальні затрати	2500	239815	227825	207054
Витрати на оплату праці	2505	1007477	957104	969128
Відрахування на соціальні заходи	2510	220620	209589	209571
Амортизація	2515	959426	911455	1042218
Інші операційні витрати	2520	1895096	1800342	1744396
Разом	2550	4322436	4106315	4172367

Форма атестаційного листа ТОВ «АШАН»

Структура підпорядкування:

кому підпорядкований:

Вік: Загальний стаж роботи (років):

Стаж роботи в ТОВ «Ашан» (років):

Посадові обов'язки	Виконання 12345	Примітка
Забезпечувати якісне виконання робіт, відповідно до договору (перелік та періодичність).		
Забезпечувати процес роботи відповідно до вимог		
Забезпечувати дбайливе ставлення до майна підприємства		
Проходити інструктажі з охорони праці (первинний на робочому місці, повторний, позаплановий та цільовий)		
Складати заявки на придбання предметів повсякденного використання, необхідних для покращення умов праці		
Середній бал		
Якість		Оцінка
Відповідальність. Своєчасне, сумлінне, якісне виконання завдань керівника		
Працездатність. Вміння якісно виконувати роботу в обмежений час, поведінка за умов великих навантажень		
Комунікабельність. Коректність, уважність, гнучкість у спілкуванні з колегами та зовнішнім оточенням, уміння вирішувати конфліктні ситуації.		
Готовність до праці. Небайдуже ставлення до робочих ситуацій, бажання брати активну участь у роботі та впливати на загальний результат.		
Знання техніки безпеки		
Володіння технічними засобами, необхідними під час здійснення службових обов'язків		
Середній бал		

Анкета оцінки додаткового навчання працівників ТОВ «Ашан»

Критерій оцінки	Оцінка	Зауваження
Актуальність та новизна отриманих знань		
Зрозумілість та доступність викладу матеріалу		
Оцінка практичних занять, цінність навчання для практичної роботи		
Задоволеність одержаними матеріалами (документацією)		
Наскільки навчання сприяло розвитку умінь та навичок.		
Сума балів		
Результативність навчання (розрахунок)		
Ваші пропозиції щодо покращення навчання		
Що Вам необхідно від компанії/начальника, для того, щоб краще працювати		
Ви використовуєте у своїй роботі свої професійні навички та здібності повністю/не повністю		
Вкажіть, чи ви відчуваєте потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації		

Анкета оцінки професійного розвитку співробітника ТОВ «Ашан»

Критерій оцінки	Набрані бали	Зауваження
Актуальність та новизна отриманих знань для діяльності підрозділу		
Практична цінність знань для підрозділу. Яких саме?		
Рівень виконання інструкцій з ТБ, технологічних процесів		
Поліпшення якості роботи		
Наскільки навчання сприяло розвитку необхідних умінь та навичок працівника, яких саме?		
Сума балів		
Результативність навчання (розрахунок)		
Ваші пропозиції щодо покращення навчання		
Які ще знання, вміння необхідні співробітнику для успішного виконання його посадових обов'язків		
Яке ще навчання необхідне співробітнику (за якою тематикою)		
Ваші побажання щодо вдосконалення навчання в організації		