

Зав. кафедрою _____
(підпис)

Науковий керівник _____
(підпис)

д.е.н., проф. Л.М. Шимановська-Діанич
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

«_____» _____ 2019 р.

«_____» _____ 2019 р.

План

дипломної магістерської роботи студента ступеня **магістр**, спеціальності
073 «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування»
Брижаха Ю.М.

на тему «Управління конкурентоспроможністю бізнес-підприємства:
підходи та методи»
(за матеріалами ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності бізнес-підприємства в ринковій економіці та її основні складові

1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві та систематизація методів її аналізу

1.3. Підходи до управління конкурентоспроможністю бізнес-підприємства

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АШАН ГІПЕРМАРКЕТ УКРАЇНА»

2.1. Діагностика ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» як соціально-економічної системи

2.2. Комплексний аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» та його бізнес-середовища

2.3. Оцінка сучасного стану конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АШАН ГІПЕРМАРКЕТ УКРАЇНА»

3.1 Розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності в ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»

3.2 Розробка стратегії розвитку ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» на основі конкурентних переваг

3.3. Інноваційна стратегія у контексті забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»

ВИСНОВКИ

Студент _____

Брижаха Ю.М.

«_____» _____ 2019 р.

ВСТУП

Глобалізація ринкових відносин зумовлює трансформацію економіки України та постійні зміни умов діяльності суб'єктів господарювання. Підприємствам постійно доводиться пристосовуватись до змін ринкової кон'юнктури, нових законодавчих та нормативних актів, займатись пошуком нових джерел сировини, прогнозувати зміни ціни та можливі ризики на ринку енергоносіїв, оцінювати людський потенціал і контролювати багато інших аспектів, необхідних для успішної власної діяльності. Особливе місце в цьому переліку займає необхідність постійного моніторингу конкурентоспроможності підприємства порівняно з аналогічними у відповідному ринковому сегменті. Актуальність дослідження даної категорії зростає по мірі розвитку ринкових відносин і загострення конкурентної боротьби

Конкурентоспроможність це – багатопланова економічна категорія яка характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. Для досягнення належної конкурентоспроможності підприємства необхідні тривалий час і значні зусилля. Комплексне виконання цих завдань є прерогативою стратегічного управління, в основі якого – стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз, враховує впливи факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, розглядає підприємство як єдину систему та дозволяє розробити аналітично обґрунтовану стратегію розвитку об'єкта, що забезпечить його конкурентоспроможність на всіх рівнях. Сучасні тенденції розвитку економічних відносин визначають необхідність дослідження конкурентоспроможності як об'єкту стратегічного аналізу.

Конкурентоспроможність – як одна з фундаментальних економічних категорій неодноразово обговорювалась на науково-практичних конференціях, висвітлювалась в монографіях, науковій та публіцистичній

літературі, була предметом численних дискусій як вчених-економістів так і практиків. Класичними роботами з основ стратегічного аналізу, теорії взаємодії підприємства та зовнішнього середовища, концепцій стратегічної орієнтації фірми в конкурентному середовищі є праці І. Ансоффа, Ж. Бовера, В. Р. Гута, К. Ендрюса, К. Р. Крістенсена, Е. П. Лернеда, А. Д. Чендлера. Вирішенню теоретичних проблем конкурентоспроможності присвячені роботи таких відомих зарубіжних та вітчизняних науковців як А.Ю. Юданов, І. Ансофф, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, Г.Л. Азоєв, В.Г. Герасимчук, Р.А. Фатхутдінов, та інших.

Аналітичні дослідження конкурентоспроможності підприємства певною мірою розкриті у працях А.Є. Воронкової, С.Б. Довбні, Н.А. Дробітько, Ю.Б. Іванова, В.Ф. Оберемчука, О. Б. Чернеги.

При вагомій науковій та практичній значимості вищезазначених досліджень не всі питання цієї багатогранної проблеми знайшли своє вирішення. Досі не має єдиного усталеного визначення поняття конкурентоспроможності, практично не розроблена загальноприйнята методика її оцінювання, потребують уточнення підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємств різних галузей економіки, що мають свої особливості. Тому необхідні глибше наукове осмислення економічної сутності конкурентоспроможності, дефініція та систематизація наявних теоретичних розробок, розгляд її теоретичних та методичних особливостей як об'єкту стратегічного аналізу. Саме тому тема магістерської дипломної роботи є актуальною та своєчасною.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка науково-практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю бізнес-підприємства.

Відповідно до вказаної мети поставлено такі завдання:

розкрити сутність конкурентоспроможності бізнес-підприємства в ринковій економіці та її основні складові;

визначити фактори забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві та систематизувати методи її аналізу;

дослідити підходи до управління конкурентоспроможністю бізнес-підприємства;

провести діагностику ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» як соціально-економічної системи;

проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» та його бізнес-середовища;

здійснити оцінку сучасного стану конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»;

розробити заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності в ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»;

розробити стратегії розвитку ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» на основі конкурентних переваг;

запропонувати інноваційну стратегію у контексті забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна».

Об'єктом дослідження є процеси розвитку конкурентного середовища бізнес-підприємства та управління його конкурентоспроможністю.

Предметом дослідження є формування механізму забезпечення конкурентоспроможності бізнес-підприємства.

Методи дослідження. Методологія дослідження базується на економічних законах конкуренції; вартості; попиту і пропозиції; методах наукової абстракції, аналізу та синтезу. В основу аналізу покладено системний, структурно-функціональний і синергетичний підходи та методи економічних досліджень: емпіричні, статистичні, факторного та порівняльного аналізу, економіко - математичні. Ці підходи і методи дозволили визначити домінуючі напрями розвитку конкуренції в сфері торгівлі, оцінити параметри конкурентного середовища і моделювати його розвиток.

У процесі проведення дослідження методи аналізу і синтезу використовували для уточнення сутності конкуренції; структурно - функціональний метод – для систематизації соціально-економічних факторів, що впливають на інтенсивність конкуренції; статистичні методи – для визначення тенденцій і структури розвитку кондитерської галузі в Україні; метод математичного моделювання - для оцінювання і прогнозування рівня інтенсивності конкуренції на підприємстві.

Інформаційною базою досліджень стали офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Мінекономіки, Укоопспілки, законодавчі та інші нормативно-правові акти, монографічні праці та наукові публікації, дані бухгалтерської та статистичної звітності підприємств торгівлі, а також результати особистих досліджень інтернет ресурсів.

Наукова новизна результатів проведеного дослідження полягає у вирішенні наукового завдання стосовно обґрунтування теоретичних та методичних положень щодо управління конкурентоспроможністю бізнес-підприємства в сучасних умовах господарювання.

Практична цінність наукових результатів полягає у подальшому розвитку теорії конкуренції і практичного її застосування на бізнес-підприємствах України.

Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (71 найменування на 5 сторінках), 124 сторінки основного тексту, який містить 36 таблиць та 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності бізнес-підприємства в ринковій економіці та її основні складові

На даний момент не існує загальноприйнятого визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Ряд учених трактує одну сутність, використовуючи різні терміни і навпаки. Нечіткість в термінології ускладнює дослідження категорії «конкурентоспроможність» і як наслідок спостерігається безліч підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство і його зовнішнє середовище є динамічними системами, і, з точки зору системного підходу, необхідно досліджувати як статичні, так і динамічні їх властивості. Тому, можна виділити два рівні, на яких проводиться оцінка конкурентоспроможності підприємства, що обумовлене різними сферами застосування результатів оцінки при розробці практичних рекомендацій при прийнятті підприємством управлінських рішень: тактичний рівень та стратегічний рівень.

Як об'єкт стратегічного аналізу «конкурентоспроможність» різні автори розглядається по-різному. Так Р.А. Фатхутдінов вважає, що стратегічний менеджмент – це теорія і практика забезпечення конкурентоспроможності та ефективності рішень шляхом розроблення стратегії організації [1, с. 7-8]. Науковець під основною метою стратегічного

управління, вбачає досягнення (в нормативах) оптимального рівня ефективності та конкурентоспроможності товарів і підприємства в цілому [1, с.20]. І.П. Данілов пропонує аналізувати конкурентоспроможність як сукупність категорій: філософської як рушійної сили розвитку суспільства; економічної як основи існування; ринкової як суперництва на ринку; юридичної як підтвердження відповідності законодавству; соціальної як відповідної вимогам соціального розвитку організації, країни; психологічної як такої, що підтверджує відповідність очікуванням [2, с.69].

В.А. Винокуров акцентує увагу на актуальності аналізу конкурентоспроможності при здійсненні стратегічного аналізу ринку та середовища підприємства, а основними домінантними поняттями стратегічного управління бачить стратегію, потенціал і конкурентоспроможність [3, с.16]. В.Д. Андріанов відзначає конкурентоспроможність як багатопланову економічну категорію, котру можна розглядати на кількох рівнях. Це конкурентоспроможність товарів, товаровиробників, галузей, країни. Між усіма цими рівнями є тісний взаємозв'язок, оскільки конкурентоспроможність країни й галузі в кінцевому рахунку залежать від здатності конкретних виробників випускати конкурентоспроможні товари [4, с.47].

Наведені позиції авторів, на нашу думку, деталізують об'єкт аналізу конкурентоспроможності та в підсумку зводяться до загальноприйнятих рівнів (мікро, мезо і макро) й об'єктів (товар, фірма, галузь, країна) конкурентоспроможності.

Варто зазначити, що трактування конкурентоспроможності залежно від об'єкта дослідження неоднозначні. Так, ряд науковців: Г.Л. Азоєв, В.Г. Герасимчук, І.Н. Герчикова, П.С. Завьялов, А.Ш. Лозовський, А.Г. Поршнева, Б.А. Райзберг, наголошують на властивостях і характеристиках товару як основної складової конкурентоспроможності. І.Н. Герчикова [5, с. 35] вважає, що конкурентоспроможність – це сукупність характеристик продукту, які відрізняють його від продуктів-аналогів за

ступенем задоволення конкретних потреб індивідуального споживача та за рівнем витрат на його купівлю і подальше використання, а також визначають відповідність товару й можливість його збуту на конкретному ринку.

В.Г. Герасимчук [6, с. 88] трактує конкурентоспроможність як сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечують задоволення конкретної потреби. Авторський колектив (Г.Л. Азоєв, П. С. Зав'ялов, А.Ш. Лозовський, А.Г. Поршнєв, Б.А. Райзберг) [7] визначає конкурентоспроможність як здатність фірми конкурувати на ринках із виробниками і продавцями аналогічних товарів завдяки забезпеченню вищої якості, доступних цін, створення зручностей для покупців та споживачів. Європейський форум із проблем управління розглядає конкурентоспроможність як реальну та потенційну можливості фірм в наявних умовах проектувати, виробляти і реалізовувати товари, що за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживача, ніж товари конкурентів [8, с.106].

А.Ю. Юданов під конкурентоспроможністю розуміє ступінь привабливості товару для реального покупця [9, с. 39]. Вільям Дж. Стівенсон визначає конкурентоспроможність як рівень ефективності задоволення потреб клієнтів порівняно з іншими компаніями, які пропонують схожий продукт або послугу [10]. На його думку, конкуренцію здійснюють різними способами, серед яких ключовими є ціна, якість, специфічні особливості товарів або послуг, виробнича чи сервісна спрямованість, рухливість виробництва і терміни виконання певних операцій [10].

Очевидно, що представники даного підходу під конкурентоспроможністю вбачають конкурентоспроможність продукції. Аналіз наведених дефініцій дав змогу сформулювати загальні риси показника конкурентоспроможності продукції:

- порівняльність. Конкурентоспроможність – поняття відносне і може бути виявлене тільки на основі порівняння ряду об'єктів. Деякі товари

можуть бути цілком конкурентоспроможними на внутрішньому ринку і не бути такими на зовнішньому;

- відповідність потребам споживача. Споживач це основний оцінювач товару, а конкурентоспроможність – індикатор задоволення потреб покупців, реакція яких є домінантною;

- рівень конкурентоспроможності продукції залежить від ряду її властивостей і характеристик;

- чинник часу. Конкурентоспроможність – це тимчасовий іманентний, привілейований стан об'єкта.

Оцінивши основні риси поняття, пропонуємо визначати конкурентоспроможність продукції як показник відносної здатності товарів задовольняти потреби цільових груп споживачів на конкретному ринку в певний період часу порівняно з продукцією конкурентів.

Аналіз наукового спадку дає змогу виділити кілька підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства.

Поширеним в економічній літературі є підхід до трактування конкурентоспроможності з точки зору використання ресурсів (потенціалу) підприємства. Так, на думку М. Портера, конкурентоспроможність відображає продуктивність використання окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів. Для досягнення високої конкурентоспроможності фірмам необхідно мати доступ до передових і спеціалізованих людських ресурсів, наукових досягнень, економічної інформації, інфраструктури та інших факторів виробництва [11]. Акцентуючи увагу на важливості ефективної діяльності, Н.І. Перцовський підкреслює й необхідність практичної прибуткової реалізації такої діяльності в умовах конкурентного ринку та визначає конкурентоспроможність як узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [12].

Російські економісти М. Гельвановський, В. Жуковська, І. Трофімова пропонують розглядати конкурентоспроможність виробника як результат

загальної ефективності виробництва: його продуктивності праці, фондо-, матеріало-, наукоємності [13, с.70]. О.Б. Чернега розглядає конкурентоспроможність через багаторівневу ієрархію факторів, найважливіші з яких: ресурси, стратегія, менеджмент. Із позиції науковця, головними складовими конкурентоспроможності є активи, котрі створюють багатство, і процеси, в рамках яких відбувається це перетворення. Водночас, зазначає автор, вибрана стратегія може як сприяти, так і перешкоджати результативному перетворенню ресурсів у нові, досконаліші активи [14, с. 39-40].

Розглянутий підхід є неповним та одностороннім, оскільки при оцінці конкурентоспроможності враховують лише фактори внутрішнього середовища, а за вирішальний обирають тільки один – використання потенціалу підприємства.

Інша група авторів узалежнюють конкурентоспроможність від двох факторів: якість задоволення потреб споживачів та ефективність господарської діяльності. У словнику «Ринкова економіка» Г.Я. Кіперман трактує конкурентоспроможність як здатність протистояти на ринку іншим виробникам та постачальникам аналогічної продукції як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами певної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності. Автор вбачає в ефективності господарської діяльності один із вирішальних елементів конкурентоспроможності, однак ігнорує те, що підприємства вступають у конкурентні відносини на конкретних ринках і в певний період часу [15]. М.І. Круглов розглядає конкурентоспроможність через призму конкурентоспроможності товарної маси з урахуванням впливу відносної ефективності виробництва на певному проміжку часу [16].

Таким чином, прихильники розглянутих науково-теоретичних підходів характеризують конкурентоспроможність крізь призму таких факторів, як використання потенціалу, задоволення потреб споживачів і ефективність господарської діяльності. Автори вважають, що основний вплив на

конкурентоспроможність здійснюють внутрішні фактори (ресурси та ефективність їх використання), водночас поза увагою залишаються фактори зовнішнього середовища і фактор часу.

Альтернативними до наведених можна вважати визначення І. М. Гараєва, Х.А. Фасхієва, З.Є. Шершньової. Зокрема, З.Є. Шершньова пропонує розглядати конкурентоспроможність підприємства як рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що виражається в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [17, с. 117]. Науковець наголошує на важливості розуміння того, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його внутрішнього стану, а також від ряду факторів зовнішнього середовища [17, с. 122].

Заслуговує на увагу наукова позиція І. М. Гараєва та Х.А. Фасхієва. В їхньому розумінні конкурентоспроможність – це випередження підприємством конкурентів завдяки випуску досконалішої продукції та послуг на конкретних сегментах ринку в певний період часу, а також здатність відповідно потенціалу розробляти, виробляти і продавати конкурентоспроможні товари в майбутньому, досягнутому без збитку фінансовому станові організації [18]. Дані визначення певною мірою усувають недоліки, притаманні попереднім підходам. Автори, наголошуючи на обов'язковості здорового фінансового стану, заклали в поняття конкурентоспроможності компоненту перспективи.

На важливості довготермінових перспектив розвитку конкурентоспроможності наголошують А.А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд. Автори вважають, що запорукою досягнення стійких конкурентних позицій на фірмі є наявність чітких стратегічних цілей [19]. Продуманий стратегічний курс, на їх думку, не менш важливий, аніж фінансове здоров'я підприємства.

Проникнення на закордонні ринки, використання передових технологій та досягнень, розвиток різноманітних можливостей зростання є важливими стратегічними цілями.

Стратегічні цілі належать до конкурентоспроможності фірми і спрямовані на забезпечення вищих темпів зростання, ніж у середньому в галузі, на збільшення частки ринку, на поліпшення якості продукції та послуг порівняно з конкурентами, на досягнення низького рівня витрат, на поліпшення репутації фірми [19].

Авторитетними є підходи до трактування конкурентоспроможності в ракурсі володіння конкурентними перевагами. Ж.-Ж. Ламбен основну мету аналізу конкурентоспроможності вбачає у пошуку переваг, яких може домогтися фірма, та в оцінці конкретної конкурентної ситуації з метою захисту досягненої переваги. В основі ефективної конкурентної боротьби, на думку автора, знаходяться відносні переваги обумовлені рядом різноманітних факторів. У загальному вигляді ці фактори можна згрупувати в дві широкі категорії, враховуючи створювані ними переваги [20, с. 277]:

зовнішні конкурентні переваги;

внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішні конкурентні переваги збільшують «ринкову силу» фірми, оскільки вона може змусити ринок прийняти ціну продажів вищу ніж у пріоритетного конкурента, котрий не забезпечив відповідної відмінної якості товару. Внутрішні конкурентні переваги є результатом вищої продуктивності, котра забезпечує фірмі вищу рентабельність та більшу стійкість до зниження ціни продажів, що нав'язують ринок чи конкуренція.

За всієї різноманітності розглянутих думок вони подібні відсутністю комплексного, системоутворюючого підходу до суті досліджуваного поняття. Ті чи інші науковці у своїх підходах за основний обирали якийсь один (два) елемент-фактор, із позицій якого і розглядали конкурентоспроможність.

Більш доречно при дослідженні поняття конкурентоспроможність підприємства, на наш погляд, використовувати підхід, що відображає процес

розвитку підприємства в динаміці та його здатність вчасно і ефективно коригувати параметри своєї діяльності в залежності від змін у зовнішньому середовищі. Такий методичний підхід обґрунтовує в своїх працях достатньо широке коло науковців (табл.1.1).

Таблиця 1.1

**Основні визначення категорії
«конкурентоспроможність підприємства»**

Автор	Визначення
Бондаренко Г.С. [1]	Система взаємопов'язаних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення задачі забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження існуючих та створення нових конкурентних переваг
Вінокуров В.А.	Здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти ній
Воронкова А.Е. [3]	Властивість суб'єкта ринкових відносин, що проявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що припускає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності
Іванов Ю.Б. [7]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства змінювати намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг
Карлофф Б. [8]	Здатність забезпечити найкращу пропозицію в порівнянні з конкуруючим підприємством
Люкшинов А.М. [10]	Здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг
Попов С.А. [13]	Здатність організації досягати своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші організації
Фатхутдінов Р.А. [16]	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретних споживачів порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку
Шершньова З.Є. [17]	Рівень компетенції підприємства відносно інших підприємств-конкурентів в створенні та використанні виробничого потенціалу певної направленості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок та освіти персоналу, що знаходить вираження в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість і продуктивність
Юданов А.Ю. [18]	Конкурентоспроможність залежить від загальної ефективності його діяльності і визначається досконалістю використання ресурсів підприємства

У більшості наведених підходів конкурентоспроможність розглядається як здатність ефективно використовувати внутрішні можливості підприємства в процесі власної діяльності з метою збереження існуючих та

створення нових конкурентних переваг для успішної конкурентної боротьби на ринку товарів та послуг.

В даний час вітчизняні й зарубіжні науковці пропонують комплексні підходи до трактування конкурентоспроможності. Так, українські вчені А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова визначають конкурентоспроможність окремого підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку як узагальнюючу оцінку його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої за рахунок цього ефективності функціонування господарчої системи на момент чи протягом періоду оцінювання [21, с. 68]. І. Ансофф трактує поняття «конкурентного статусу фірми» як своєрідне мірило її становища на ринку та позиції в конкуренції. Науковець пов'язує конкурентоспроможність із факторами зовнішнього середовища, ефективністю використання потенціалу і стратегією діяльності [22, с. 101]. Х.А. Фасх'єв зазначає, що висока конкурентоспроможність підприємства зумовлена наявністю трьох ознак: задоволеністю споживачів та їх бажанням зробити повторну покупку; відсутністю претензій до фірми з боку суспільства, акціонерів і партнерів; відчуттям гордості працівників фірми за діяльність у ній та бажанням сторонніх отримати роботу саме у цій компанії [23, с. 60].

Синтезуючи думки різних авторів, наведемо основні особливості конкурентоспроможності підприємства як об'єкта стратегічного аналізу:

конкурентоспроможності підприємства притаманні певні методологічні ознаки, що характеризують її як наукову категорію, котрій властива синтетичність;

конкурентоспроможність як синтетична категорія виникає внаслідок мультиплікативного поєднання робочих підсистем підприємства (трудових, матеріальних, фінансових й інших ресурсів) та їхніх окремих елементів (персоналу, товару, основних засобів, нематеріальних активів тощо);

конкурентоспроможність підприємства є абсолютно конкретною і може бути достовірно оцінена лише з урахуванням межових умов, що виражаються в численних кількісних та якісних параметрах стану зовнішнього середовища;

конкурентоспроможності властивий динамізм, і її варто розглядати лише в рамках певного часового інтервалу;

конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від конкурентоспроможності продукції, і навпаки;

підприємство може забезпечити стійку конкурентну позицію за наявності стратегічних цілей, що служать орієнтирами і задають загальний напрям розвитку підприємства.

На підставі наведених особливостей пропонуємо визначати конкурентоспроможність підприємства як синтетичний показник, що відображає його домінування над конкурентами у певному інтервалі часу, за наявного рівня і характеру впливу факторів зовнішнього середовища, за параметрами ефективності фінансово-господарської діяльності й здатністю функціонувати та розвиватися відповідно до намічених стратегічних цілей.

Отже, можна підсумувати, що конкурентоспроможність підприємства – багатопланова категорія, котра з наведених вище причин досі не знайшла загальноновизнаного універсального трактування в економічній думці. Відсутність чіткого термінологічного апарату та критеріальні розбіжності призводять до розмивання сутності конкурентоспроможності.

Отже, можемо привести власне визначення таким чином: «Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства вчасно і ефективно коригувати параметри своєї діяльності в залежності від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих та створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей». Таке трактування дає змогу розглядати поняття «конкурентоспроможності підприємства»:

як систему взаємодіючих факторів, що надає можливість суб'єктам господарювання підтримувати на належному рівні вже існуючі конкурентні переваги та створює умови для формування нових;

як здатність даної системи змінювати параметри внутрішнього середовища в залежності від потреб ринку, а також ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, створюючи більш зручні для власної діяльності умови співпраці і з постачальниками сировинних ресурсів, і з споживачами власної продукції;

як системну категорію, що відображає конкурентоспроможність не тільки як результат, а як процес діяльності підприємства з позицій досягнення його стратегічних цілей.

1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві та систематизація методів її аналізу

В економічній літературі можна зустріти різноманітні види класифікацій факторів, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства, а також на досягнення ним конкурентних переваг. Різні автори виділяють різну кількість факторів: від двох-трьох до кілька сотень. Аналізуючи [2, 3, 4, 5, 7, 8], зазначимо певні ознаки, за яким можна казати про високу конкурентоспроможність підприємства:

споживачі задоволені і згодні купувати повторно продукцію певного підприємства (споживачі повертаються, а товари ні);

суспільство, акціонери, партнери не мають ніяких претензій до підприємства;

працівники пишаються своєю участю в діяльності підприємства, а сторонні люди вважають за честь працювати в цій компанії.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується дією цілої системи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування (рис. 1.1).

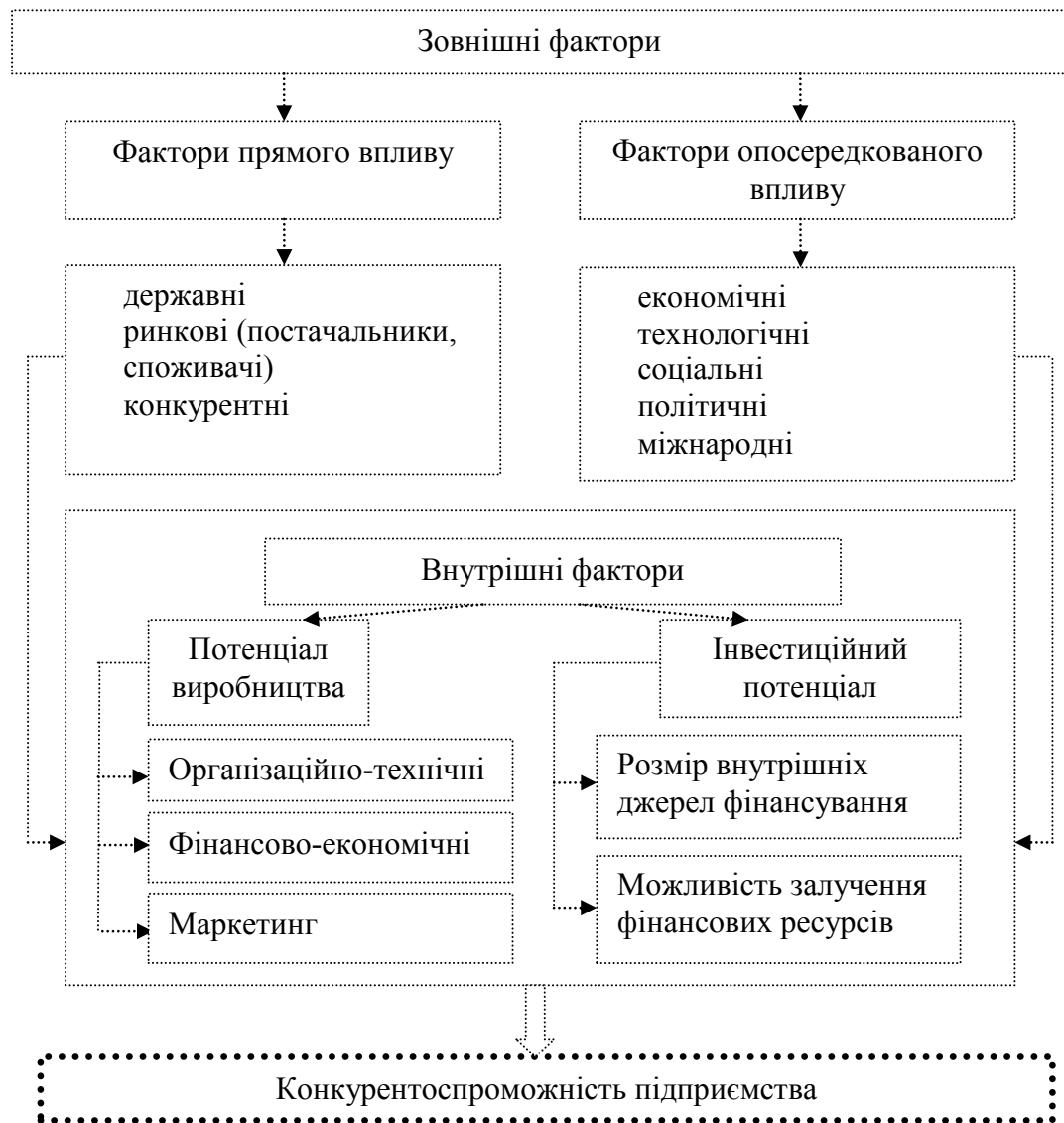


Рис. 1.1 Система факторів конкурентоспроможності підприємства [18]

Таким чином, до факторів зовнішнього середовища відносять:

рівень державного регулювання та розвитку економіки країни (система оподаткування, кредитно-фінансова та банківська система, система зовнішньоекономічних зв'язків країни);

система комунікацій;

фактори, які визначають споживання продукції (ємність ринку, вимоги споживачів до якості продукції та ін.).

Фактори внутрішнього середовища підприємства характеризують наступні внутрішньовиробничі показники:

- технічний рівень виробництва;
- технологія;
- організація виробництва та управління;
- система формування та стимулювання попиту та ін..

Як видно з рисунку 1.1, фактори зовнішнього середовища поділяються на чинники прямого та опосередкованого впливу. До факторів прямого впливу відносяться державні, конкурентні, ринкові фактори. До факторів непрямого впливу належать стан економіки, соціальні, міжнародні та політичні фактори.

У внутрішньому середовищі рівень конкурентоспроможності підприємства визначається ключовими факторами – виробничий потенціал (організаційно-технічні, фінансово-економічні чинники та маркетинг) та інвестиційний потенціал (розмір власних джерел інвестування та можливість залучення додаткових фінансових ресурсів) [25].

Також варто зазначити, що рівень конкурентоспроможності залежить від взаємодії п'яти конкурентних сил, якими виступають: постачальники сировини, потенційні нові конкуренти, товари-субститути, покупці продукції та специфіка галузі (рис. 1.2) [83].

Вище зазначені фактори визначають граничний потенціал прибутковості галузі. Відповідно до даної моделі, компанія повинна знайти та зайняти таку позицію в галузі, де вона буде найбільш захищена від впливу цих сил, або зможе сама впливати на них.

П'ятифакторна модель конкурентних сил дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, проаналізувати, в яких областях стратегічні зміни матимуть максимальний позитивний ефект та виявити області, в яких галузеві тенденції здійснюють найбільший вплив на потенціальні можливості компанії або загрози. Розуміння цих базових факторів дозволяє визначити можливі напрямки диверсифікації.

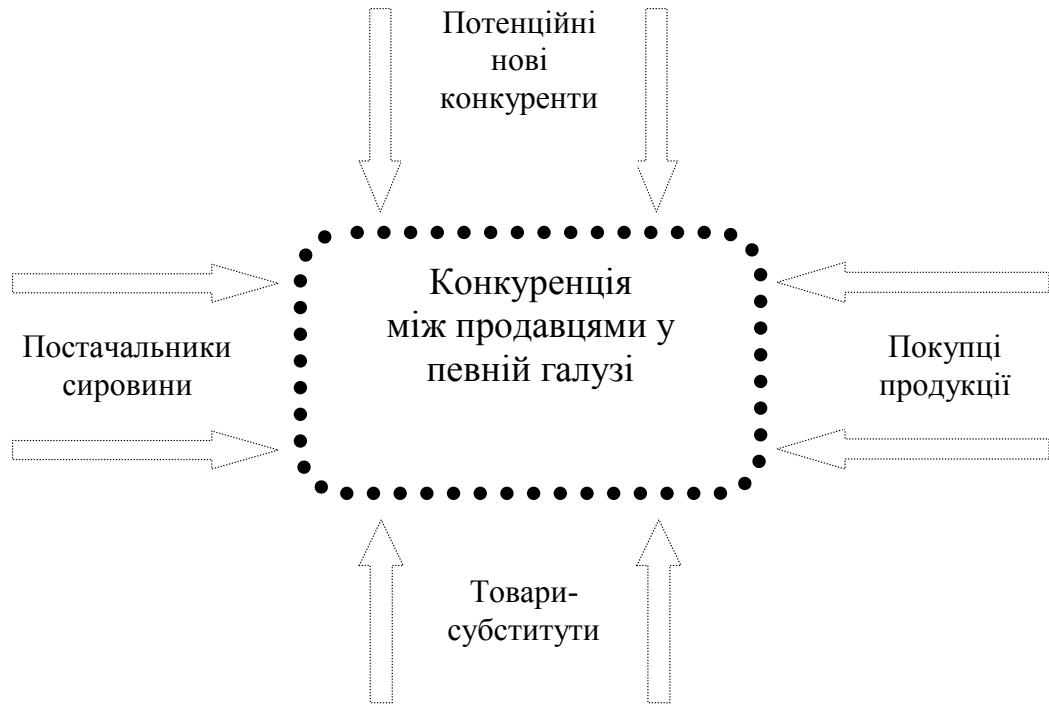


Рис 1.2 П'ятифакторна модель конкурентних сил за М. Портером [33]

Конкурентоспроможність підприємства є одним із основних критеріїв оцінки ефективності його діяльності. Це його здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва у порівнянні з конкурентами в довгостроковій перспективі. Очевидно, що конкурентоспроможність є результатом діяльності усіх підрозділів підприємства в усіх напрямках виробництва та його обслуговування.

Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості [27].

Таким чином, конкурентна перевага – це відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що змінюються, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливості успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Інакше кажучи, це висока компетентність підприємства, що надає йому найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів.

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам:

- 1) базуватись на можливостях підприємства, які зобов'язані бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами, і які неможливо скопіювати;
- 2) забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі;
- 3) задовольняти специфічні потреби клієнтів [14].

Доцільно виділити критерії оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства (рис. 1.3) [4].

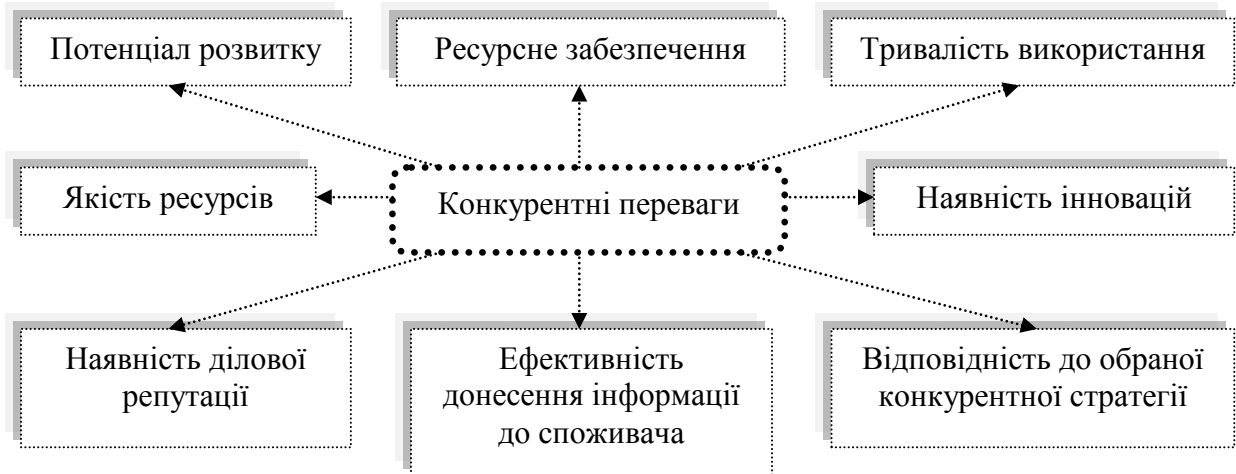


Рис. 1.3 Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства [34]

Між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства існує тісний взаємозв'язок (рис. 1.4). Конкурентні переваги та потенціал є факторними ознаками, а конкурентоспроможність та конкурентна позиція – результатом впливу системи ключових чинників, які залежно від конкурентного середовища створюють різні конкурентні переваги.

На рис. 1.4 можна прослідкувати прямий зв'язок між факторними та результуючими поняттями.

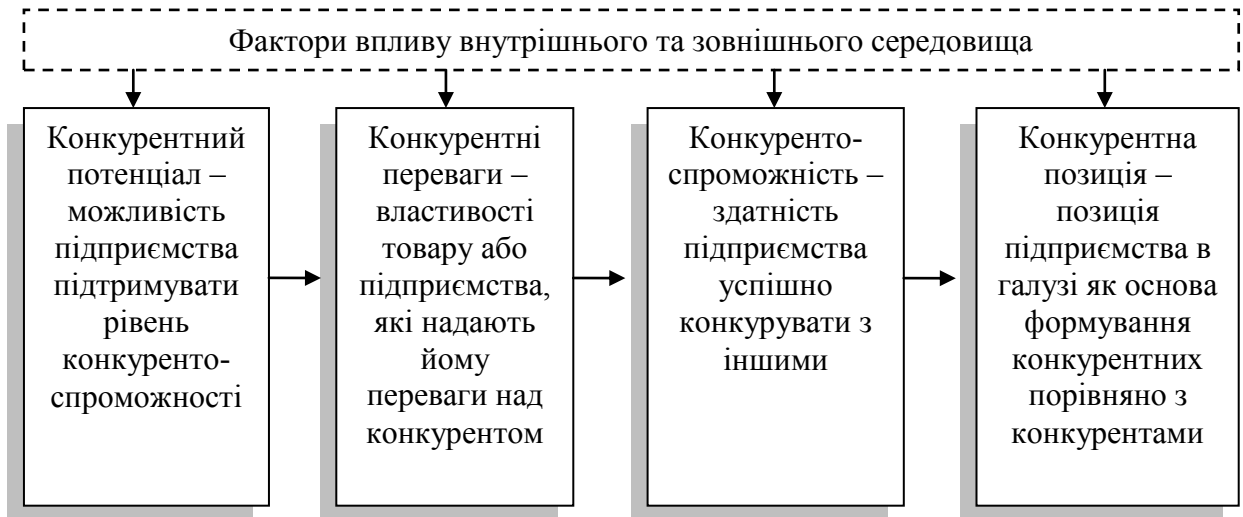


Рис. 1.4 Основні поняття, що характеризують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів [56, с. 15]

Застосування нормативного підходу до оцінки супроводжується нормуванням та моніторингом конкретних факторів за кінцевими результатами реакції споживача на товар, а оцінка конкурентних переваг - на ранніх стадіях інвестування при технічному обґрунтуванні інноваційних та інвестиційних проектів.

Подальший моніторинг реалізації конкурентних переваг починає здійснюватися на стадіях виробничого процесу і закінчується проводитись на етапі продажу товару. За такої ситуації на ринку важливо обґрунтовано і регулярно проводити політику нарощування конкурентних переваг різних об'єктів. Інструментами реалізації цієї політики є облік, аналіз, нормування та оцінка конкурентних переваг.

Функціональні складові системи внутрішніх факторів, що забезпечують конкурентостійкість підприємства - це фінансовий, матеріальний, інтелектуальний капітал, що включає людський, організаційний, клієнтський капітал.

Систему внутрішніх факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5 Структурно-функціональна схема внутрішніх факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства [25, с.5]

Структурні складові конкурентостійкості підприємства:

стійкість системи маркетингу;

стійкість виробничої системи;

стійкість кадрів;

ефективність фінансової і інвестиційної діяльності;

якість управління;
рівень соціальної відповідальності.

Більшість факторів входять до двох систем факторів: тактичної конкурентоспроможності і конкурентостійкості одночасно, але при цьому вони мають різні напрямки дії і силу впливу.

Система зовнішніх факторів, які впливають на конкурентостійкість підприємства, містить такі складові:

фактори «віддаленого середовища»;
фактори «конкурентного середовища».

Результати оцінки рівня тактичної, стратегічної конкурентоспроможності, конкурентостійкості використовують для прийняття управлінських рішень відповідно сфери застосування результатів оцінки і тому оцінка може проводитися як окремо, так і в комплексі визначення всіх трьох понять. Оцінка тактичної конкурентоспроможності повинна враховувати: конкурентоспроможність кожного виду товару (послуги) на певному ринку; частку обсягу продажів цього товару (послуги) на даному ринку в загальному обсязі продажів підприємства. Автор дійшов таких висновків, що не існує показників, які чітко відображають стан окремих складових, що забезпечують конкурентостійкість підприємства.

Склад показників оцінки конкурентостійкості конкретного підприємства може змінюватися залежно від його особливостей, але при цьому повинен відображати стан та динаміку факторів, що характеризують спроможність підприємства забезпечити свою майбутню тактичну конкурентоспроможність.

Для оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства в зарубіжному бізнесі використовуються різноманітні методи [3,6]:

За напрямком формування інформаційної бази можна виділити: критеріальні методи, експертні методи.

За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють: графічні методи, математичні методи, логістичні методи.

За можливістю розробки управлінських рішень існують: одномоментні методи, стратегічні методи.

За способом оцінки виділяють:

- індикаторні методи
- матричні методи.

Вітчизняні науковці виділяють іншу класифікацію [2]:

Методи, що засновані на аналізі порівняльних переваг.

Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі.

Методи, що побудовані на основі теорії ефективної конкуренції.

Методи, що засновані на теорії якості товару.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності.

Інтегральний метод.

Метод, що заснований на теорії мультиплікатора.

Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства.

Методи, що засновані на порівнянні з еталоном.

Кожен метод має свої переваги та недоліки [4] , тому для ґрунтовного аналізу необхідно використовувати комплексний підхід, який включає в себе різні методи.

Виходячи з результатів дослідження, можна запропонувати такий алгоритм оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Крок 1. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу.

Крок 2. Визначення конкурентної позиції серед найближчих конкурентів з використанням методу набору конкурентоспроможних елементів та побудови карти конкурентоспроможності.

Крок 3. Оцінка конкурентоспроможності бізнесу найближчих конкурентів і побудова матриці Мак-Кінзі для визначення подальшої поведінки та стратегії підприємства .

Перевагами даного підходу є:

Комплексне охоплення усіх складових конкурентного середовища.

Використання бальної оцінки, що дозволяє отримати конкретні числові результати.

Порівняння конкурентної позиції серед найближчих конкурентів.

Графічна ілюстрація результатів.

До недоліків даного підходу можна віднести:

Необхідність залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Суб'єктивізм експертів.

Конкурентоспроможність підприємства є агрегованим показником потенційних можливостей усіх структурних одиниць та елементів потенціалу підприємства, а також його здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища. Єдиної методики для оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства не існує, але будь-яка методика повинна будуватися на основних принципах:

комплексний підхід (поєднання різних методів);

використання як одиничних показників, так і відносних;

застосування інтегральної оцінки;

графічна інтерпретація результатів;

порівняння з найближчими конкурентами;

визначення стратегічної поведінки підприємства.

Для адекватної оцінки конкурентоспроможності підприємства пропонується використовувати систему комплексного оцінювання, побудовану на кваліметричному підході, який, в свою чергу, заснований на кількісному оцінюванні якості [6].

При цьому з'являється можливість застосовувати при оцінці конкурентоспроможності підприємства всі принципи кваліметрії:

конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як ієрархічну сукупність властивостей, де властивість i -го рівня визначається відповідними властивостями $(i + 1)$ -го рівня ($i = 0, 1, 2, \dots, m$);

окремі властивості, які є складовими ієрархічної структури конкурентоспроможності, можуть отримувати числові значення;

різноманітні шкали вимірювання абсолютних показників можна трансформувати в одну загальну шкалу;

кожну властивість конкурентоспроможності можна визначити двома числовими параметрами - вагомістю (важливістю) і оцінкою;

сума ваг властивостей конкурентоспроможності одного рівня є незмінною і дорівнює одиниці.

Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства це спосіб інтерпретації її продуктивності та ефективності по відношенню до конкурентів і посередників в обслуговуванні споживачів. Трьома основними етапами комплексного оцінювання стратегічних позицій бізнесу підприємства є:

підготовчий етап;

визначення комплексних оцінок;

оформлення результатів комплексного оцінювання.

На підготовчому етапі виконуються наступні дії:

Вибір системи показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства.

Побудова «дерева показників» конкурентоспроможності підприємства.

Досвід показує, що оптимальна чисельність експертної групи (враховується складність об'єкту), має бути від 7 до 10 осіб. В якості експертів можуть бути залучені як фахівці підприємства, так і консультанти. Керівник експертної групи в особистій бесіді з кожним з потенційних експертів визначає, наскільки кожен фахівець зможе брати участь у кваліметричному аналізі. Властивості, які повинні бути притаманні експерту:

компетентність, тобто всебічне знання експертом об'єкту і методів оцінювання якості;

переконаність у правильності своєї їм оцінки;

об'єктивність, тобто здатність не піддаватися зовнішньому впливу або особистим інтересам;

вміння ефективно виконувати роботу.

Найбільш важливою властивістю є компетентність. Значення показника компетентності обчислюється за формулою:

$$K_{\text{ком}} = 0,4 K_{\text{с}} + 0,6 K_{\text{в}} \quad (1.1)$$

де $K_{\text{ком}}$ - показник компетентності;

$K_{\text{с}}$ - показник самооцінки (оцінку експерт надає собі сам)

$K_{\text{в}}$ - показник взаємооцінювання (кожного експерта оцінюють інші члени групи, взаємооцінка визначається як середнє арифметичне з їх загальних оцінок).

Для побудови «дерева показників» підприємства на першому турі опитування експерти складають індивідуальні проранжовані списки показників. В наступних турах кожен експерт аналізує отриманий у результаті попереднього туру список, викреслює з нього несуттєві (на його думку) і додає відсутні суттєві показники. Для відбору показників на наступний тур використовуються два чинники: узгодженість думок експертів за кожним показником і суттєвість показника у кожного експерта. Узгодженість думок експертів розраховується за наступною формулою:

$$S_{1j} = \frac{m_j}{m} \quad (1.2)$$

де S_{1j} - узгодженість думок експертів з j -му показнику;

m_j - кількість експертів, що виступили за j -й показник;

m - загальна кількість експертів.

Думка експертів вважається узгодженою, якщо даний показник перевищує 0,5. Для розрахунку суттєвості показників використовується формула

$$S_{2j} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \frac{a_{ij}}{n} \quad (1.3)$$

де S_{2j} - суттєвість j -го показника;

a_{ij} - ранг j -го показника (місце показника в упорядкуванні експерта), певний i -м експертом;

n - кількість показників;

m - число експертів.

Далі, зі списку відбираються показники, суттєвість яких перевищує 0,75. Поки в списку не з'явиться жодного нового показника, до тих пір продовжується така інтерактивна процедура. Якщо кількість ітерацій перевищить допустимий рівень, (він визначається грошовими коштами та часом) це означає, що настав час проводити нарада експертів, на якій затверджується остаточний перелік показників конкурентоспроможності.

Результати кваліметричного аналізу при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства повинні бути виражені шкалою. На практиці більш вживаються шкали порядку. Після оцінювання якості за шкалою порядку об'єкти можна впорядкувати в ряд, ранжируваний щодо збільшення (зменшення) значення показника якості. Застосування порядковий шкали мінімізує витрати на оцінювання конкурентоспроможності.

На етапі визначення якісних комплексних оцінок виконуються наступні дії:

Збір інформації щодо показників нижнього рівня. Доцільно використовувати статистичні дані, аналіз даних які були доступні завдяки засобам масової інформації, а також дані фінансового бухгалтерського або управлінського обліку.

Визначення якісних оцінок другого рівня. Для цього необхідно призначити інтервал зміни значень кожного показника, визначити цільові показники для порівняння, а також вид залежностей між показниками простих властивостей та їх оцінками.

Дії, які виконують при визначенні комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства наступні:

Обирають шкалу розмірностей комплексної оцінки.

Обирають метод отримання комплексних оцінок (змінних), які визначають конкурентоспроможність підприємства.

Обчислюють комплексну оцінку. Для характеристики вкладу кожного з показників у формування оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються коефіцієнти відносної важливості (КВВ). Слід враховувати наступне: сума всіх КВВ має дорівнювати одиниці.

Агреговане значення i -го параметра конкурентоспроможності підприємства (ПКП) визначається за формулою

$$ПКП_i = \sum_{j=1}^k m_{cогл} KBB_j \quad (1.4)$$

де k - кількість показників;

$m_{cогл}$ - значення показника.

Дії, які виконують на етапі оформлення результатів комплексного оцінювання, такі:

Словесний опис конкурентоспроможності підприємства.

Розробка варіантів конкурентних стратегій в залежності від комплексних оцінок конкурентоспроможності.

Отже, використання на практиці регулярної процедури комплексного якісного оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі кваліметрії дозволяє сфокусувати увагу керівництва на проблемних (в тому числі кризових) ситуаціях, допомагає виробленню вірних стратегічних рішень.

1.3. Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

На сьогоднішній день проблема управління конкурентоспроможністю підприємства стає нагальною для сучасних підприємців, адже світова криза

загострила важку ситуацію в конкурентній боротьбі підприємств. За відсутності проведення адекватної та своєчасної оцінки рівня власного конкурентного потенціалу, виявлення й аналізу факторів безпосереднього впливу на конкурентні позиції підприємства, його керівництво унеможлиблює розробку та впровадження стратегії існування та функціонування організації.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлена складністю самого підприємства як об'єкта управління, наявністю залежності конкурентоспроможності підприємства від умов зовнішнього середовища. Недостатня кількість теоретичних і практичних методик досягнення та підтримання позицій конкурентоспроможності підприємства і відсутність універсальних методів управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлюють значне сповільнення економічного розвитку підприємств, а разом із цим і економічного зростання України.

Проаналізувавши наявні визначення поняття управління конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2) можна зазначити, що даний процес є підфункцією менеджменту, що має цілеспрямовану дію на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності підприємства, порівняно з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію.

Дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства потребує визначення понять суб'єкт і об'єкт управління.

Суб'єктом процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є представники системи менеджменту підприємства та безпосередньо ступінь їхньої скоординованої та чіткої роботи. Тобто керівна ланка підприємства, використовуючи наявні управлінські технології при створенні та збуті продукції, формуванні засад інноваційного розвитку, забезпеченні гнучкості підприємства як відкритої економічної системи, формує відповідні конкурентні переваги підприємства.

Під об'єктом управління вчені розуміють більше, ніж просто бізнес-процес створення та збуту продукції, який розвивається на основі системи

знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту та може мати міжгалузевий характер. Поряд із цим об'єктом управління є система взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, його споживачів, конкурентів, об'єднаних у єдине ціле для вирішення завдання міцного забезпечення конкурентних позицій, збереження існуючих і нарощування нових конкурентних переваг.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
М.М. Галелюк [8]	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
О.Є. Кузьмін [22]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.
Л.В. Балабанова [5]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Г.С. Бондаренко [6]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Р.Є. Мансуров [31]	Діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль [6, 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
І.О. Піддубний, А.І. Піддубна [7, 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.6.).



Рис. 1.6. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [54]

Складність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлює необхідність використання глибинних наукових підходів (табл. 1.3 та 1.4).

Зазначені підходи управління конкурентоспроможністю підприємства не розглядають два важливих аспекти діяльності підприємства: ресурси та виробничо-збутову діяльність організації.

На нашу думку, взявши за основу ці елементи, можна виділити додаткові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства:

виробничо-збутовий – посилення уваги управлінського апарату підприємства до ланцюга виробник-продукція-споживач, а саме – вдосконалення аспектів виробництва продукції та забезпечення ефективних ліній збуту;

ресурсний – увага керівництва підприємства зосереджується на раціоналізації процесу забезпечення ресурсами кожного з етапів виробничої системи вхід-процес-вихід. Необхідним є: розрахунок мінімального обсягу ресурсів, який забезпечить максимальний обсяг виробленої продукції; рівень ресурсозабезпечення підприємства.

Таблиця 1.3

Класичні наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства [51]

Науковий підхід	Характеристика наукового підходу
Системний	Методологія дослідження об'єктів проводиться через призму систем. Система за даним підходом складається з двох складових: 1) первинно-зовнішнє середовище (вхід і вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок; 2) вторинно-внутрішня структура (сукупність взаємозалежних компонентів, які забезпечують вплив суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід та досягнення цілей системи).
Процесний	Підхід розглядає загальні функції управління як взаємозалежні. Процес управління є ланцюгом безперервних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку та контролю, мотивації та регулювання.
Ситуаційний	Спирається на альтернативність досягнення однієї і тієї самої цілі під час прийняття або реалізації управлінського рішення, обліку невизначених обставин. Даний підхід концентрується на тому, що використання тих чи інших параметрів та методів управління визначається конкретною ситуацією в конкретному місці і в конкретний час

Управління конкурентоспроможністю підприємства, ми розглядаємо як зовнішню (ринкову) форму прояву ефективно-діючої системи управління внутрішньо організаційними процесами виробництва. Відповідно підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства є конкретизацією відповідних підходів до управління підприємством на рівні випуску товарної продукції, яка на ринку формально засвідчує свої споживчі характеристики

під час акту продажу - купівлі. Коротко зупинимося на підходах до управління підприємством, завдяки яким його керівництво може забезпечувати бажаний рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 1.4

**Специфічні наукові підходи до управління
конкурентоспроможністю підприємства [46]**

Науковий підхід	Характеристика наукового підходу
Логічний	Основним засобом є принципи діалектної та формальної логіки. Методологічні принципи діалектичної логіки: принцип об'єктивності розгляду об'єкта; принцип багатостороннього розгляду об'єкта; принцип історизму. Методологічні принципи формальної логіки: принцип тотожності; принцип не протиріччя; принцип виключеного третього; принцип достатнього обґрунтування
Маркетинговий	Орієнтація управлінської системи на споживача при рішенні будь-яких задач.
Інноваційний	Орієнтація розвитку підприємства на активізацію інноваційної діяльності.
Комплексний	Обов'язковим є врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних аспектів управління конкурентоспроможністю та їхні взаємозв'язки.
Глобальний	Забезпечення конкурентоспроможності великих об'єктів повинна бути глобальною системою, а не на рівні місцезнаходження об'єкта, що аналізується.
Інтеграційний	Передбачає посилення співпраці суб'єктів управління, їхнє об'єднання, поглиблення взаємозв'язку та взаємодії між компонентами системи управління.
Функціональний	Потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконати для задоволення потреби. Ланцюг розвитку об'єкта: потреби-функції-показники майбутнього об'єкта-зміни структури системи. Головним інструментом, який використовується, є функціонально-вартісний аналіз.
Структурний	Визначення значущості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів та інших інструментів у їхній сукупності з метою встановлення раціональності співвідношення та підвищення обґрунтування розподілу ресурсів на основі ранжування
Нормативний	Встановлення нормативів конкурентоспроможності.
Логістичний	Оптимізація та раціоналізація економічних потоків підприємства.

В управлінні підприємством найбільш важливими та актуальними в сучасних умовах є наступні підходи щодо його здійснення, а саме: системний, синергетичний, цільовий, процесний, ситуаційний, рефлексивний.

Згідно системного підходу підприємство розглядається як система (підсистема) управління та система процесів (основних, допоміжних) постійно взаємодіюча із зовнішнім середовищем функціонування підприємства. Для ефективного функціонування підприємству, як правило, необхідні такі підсистеми, як закупки, виробництво, продажі, фінанси тощо.

Розглядаючи підприємство як відкриту систему, ми вивчаємо його в нерозривному зв'язку із зовнішнім середовищем функціонування. Зовнішнє середовище підприємства характеризується невизначеністю, складністю та динамічністю і є сукупністю змінних, які знаходяться за його межами і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту.

Характерною рисою системного підходу є визнання факторів зовнішнього середовища та відповідно визнання того, що успіх підприємства залежить не тільки від його зусиль, але й від комбінації та характеру впливу факторів зовнішнього середовища.

Синергетичний підхід науковці розглядають як розвиток системного підходу стосовно складних систем [1, с. 76-79]. На їхню думку, врахування синергетичних закономірностей дозволяє замінити традиційні уявлення про управління, згідно яких ефект від управлінського впливу однозначно і лінійно залежить від величини зусиль (більше зусиль - більший результат). З точки зору управлінської діяльності найбільш важливі та можуть бути корисними такі закономірності їх розвитку: розвиток складних підприємств доцільно здійснювати на основі виявлення їх власних тенденцій розвитку та використання останніх для досягнення поставлених цілей; в періоди нестабільності навіть незначні управлінські впливи можуть суттєво впливати на розвиток усього підприємства. Тобто ефективне управління складно організованими підприємствами можливе лише при здійсненні управлінського впливу, узгодженого з сутністю їх внутрішніх тенденцій.

Цільовий підхід ґрунтується на баченні, формулюванні місії та трансформації їх в систему стратегічних, тактичних й оперативних цілей і задач, взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями. Концепція

управління за цілями ґрунтується на двох передумовах: по-перше, на розумінні того, що головним призначенням менеджера є раціоналізація господарських операцій. По-друге, на ідеї двоїстості завдань управління: з одного боку, менеджери завжди повинні турбуватися про економічні результати, а з іншого - думати про довгострокові наслідки рішень, які приймаються, оскільки гонитва за сьогоденною вигодою може підірвати позиції фірми в майбутньому. Звідси, центральною проблемою є з'ясування того, яким чином управляти бізнесом, щоб прагнути не стільки до постійної максимізації прибутку (наявність прибутку є показником конкурентоспроможності підприємства на ринку) скільки до одночасного його забезпечення та довгострокового успіху компанії. Тому завдання раціонального керівника полягає у збалансованості різноманітних цілей підприємства. Виходячи з даної концепції можна зробити висновок, що управління підприємством повинне розпочинатися з виробки цілей і потім переходити до формування процесу їх досягнення на основі певного кола повноважень і обов'язків керівників усіх рівнів.

Цільовий підхід забезпечує єдиний напрямок в діяльності системи управління підприємством, ефективне використання ресурсів на шляху досягнення поставлених цілей. Будь яка управлінська діяльність розпочинається з цілепокладання і переходить до визначення шляхів досягнення цілей. Уся діяльність системи управління підприємством, його структурних підрозділів і окремих осіб повинна сприяти досягненню цілей.

Під процесним підходом до управління діяльністю підприємства, який є певною мірою складовою системного підходу, розуміється орієнтація діяльності підприємства на бізнес-процеси, а системи управління спрямовані на управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес процесами. На думку дослідників конкурентоспроможності підприємств доцільність використання процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства зводиться до наступного.

По-перше, всі підсистеми підприємства можуть бути відображені на рівні окремих процесів.

По-друге, споживча вартість продукції яку виробляє підприємство, створюється саме в процесах, де по суті і формується (створюється) конкурентоспроможність як окремої продукції, так і підприємства в цілому.

По третє, саме процеси перетворення вхідних ресурсів у продукцію є основою конкурентоспроможності підприємства.

По-четверте, аналіз окремих виробничих процесів дозволяє виявити й проаналізувати проблеми у забезпеченні конкурентоспроможності як продукції так і підприємства в цілому [2, с. 42-43].

Перевагою процесного підходу до управління підприємством є можливість за його допомогою здійснювати постійний контроль над зв'язками окремих процесів та їх взаємодією в межах системи процесів.

Ситуаційний підхід виник як відповідь на питання: яка зі змінних організації або її оточення є основною, особливо важливою? [5, с. 18-20].

Відповідно до цього підходу не існує якийсь один, кращий з усіх способів управління підприємством. Різноманітність факторів як на підприємстві, так і в навколишньому середовищі свідчить про дію «закону ситуації». Керівник повинен мати знання, що б йому давали змогу приймати рішення, виходячи з конкретної ситуації. Ситуаційний підхід - це скоріше спосіб мислення, який стосується організаційних проблем та їх рішень. Мистецтво управління полягає в тому, щоб знайти найбільш значущі змінні у даній конкретній ситуації і вибрати, розробити способи, використання яких вплинуло б на ефективність досягнення цілей підприємства.

Рефлексивний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає цілеспрямовану організацію рефлексивних впливів, спрямованих на об'єкт управління з метою посилення конкурентного становища підприємства на ринку. Рефлексивний вплив - це такий інформаційний вплив в якому враховується рефлексія прийняття рішення суб'єктом, на якого він спрямований [6, с. 76-81, 91-98, 127].

Управління є безперервним процесом пошуку та вирішення реальних і потенційних проблем, що є перепонами ефективного функціонування та розвитку підприємства, виявлення нових перспектив і можливостей. Компетентність будь-якого керівника визначається його здатністю приймати адекватні проблемі рішення та організовувати їх реалізацію.

Отже, економічні зміни сьогодення створюють об'єктивні умови для визначення підходів управління конкурентоспроможністю підприємства. Правильна ідентифікація основної «відправної точки» для управління конкурентоспроможністю підприємства дає змогу підприємству сформулювати управлінські завдання, прийняти управлінські рішення, розробити заходи розвитку конкурентних переваг та адаптувати підприємство до нестабільних умов господарювання.

Тому запропоновано нові підходи, що дозволять зосередити увагу управлінського апарату на двох визначальних факторах забезпечення конкурентних позицій підприємства: забезпечити максимальний випуск високоякісної продукції при мінімальному використанні ресурсів підприємства та забезпечити ефективну систему збуту продукції.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АШАН ГІПЕРМАРКЕТ УКРАЇНА»

2.1. Діагностика ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» як соціально-економічної системи

Україна стала дванадцятою країною, де французька торговельна мережа «Auchan Group» відкрила свої гіпермаркети. Управління всією діяльністю «Ашан» в Україні покладено на компанію «Ашан Україна Гіпермаркет», яка в свою чергу, має у своєму складі ряд структурних підрозділів, серед яких, консалтингові, фінансові та будівельні компанії. Станом на жовтень 2018 року в Україні функціонує 11 гіпермаркетів мережі.

6 березня 2007 року було офіційно оголошено про відкриття представництва Ашан в Україні. Відкриття першого гіпермаркету відбулося 29 березня 2008 року у Києві, другого — 12 грудня 2008 року у місті Донецьк Донецької області.

25 серпня 2009 року, компанією Ашан був підписаний договір про оренду на 20 років торгових площ в Києві, Кривому Розі, Запоріжжі, і Сімферополі, звільнених після відходу з ринку українського підрозділу російської мережі гіпермаркетів «О'кей». Всі чотири гіпермаркети відкрилися до кінця 2009 року. Таким чином, до початку 2010 року число магазинів мережі в Україні доросло до семи. Фахівці прогнозували, що такий ривок дозволить мережі мінімум втричі зміцнити свої позиції на українському ринку.

20 червня 2018 року торговельна мережа «Ашан-Україна» підписала угоду з українським дистриб'ютором «Караван» з викупу його активів.

5 вересня 2018 року «Ашан-Україна» завершив проект викупу компанії, завдяки отриманому дозволу на концентрацію від Антимонопольного комітету України. Компанія поступово впроваджує в колишніх магазинах «Караван» свій комерційний проект і інші напрямки в рамках своєї нової концепції розвитку.

«Ашан» тісно співпрацює з українським ритейлером «Фуршет». В 2010 році компанії «Ашан» і «Фуршет» працюють над створенням загальної логістичної мережі.

В жовтні 2018 року «Ашан Рітейл Україна» продав свою долю в мережі «Фуршет» (20 % акцій, якими володів з 2007 року). Покупцем виступила інвестиційна компанія VI2-Partners (угода проведена керуючим партнером VI2-Partners Олексієм Чернишовим). Вартість угоди не оприлюднена.

У керівництво «Фуршету» був введений президент «Ашан» по Східній Європі Жан Майї. На цій основі було створено два неназваних спільних підприємства, перше з яких буде займатися розвитком «Ашан», а друге — розвитком мережі ТРІЦ. Наприкінці 2009 року в обох мережах була запущена нова власна торгова марка «Ашан Рн».

ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» – французька мережа супермаркетів та гіпермаркетів, представлена в багатьох країнах світу. Штаб-квартира знаходиться в місті Лілль (Франція) Концепція ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» - покращувати купівельну спроможність та якість життя все більшої кількості клієнтів і робити це за допомогою відповідальних, професійних, захоплених своєю справою, цінних та гідних поваги співробітників.

Основний принцип - продавати максимально швидко максимально велику кількість якісних товарів за максимально низькими цінами максимально великому числу покупців. Компанія ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» прийшла на український ринок, вже освоєний конкурентами. Тим не менш, за даними опитування GT Partners Ukraine, проведеного в 2018 р., торгова мережа швидко вийшла на лідерські позиції, посівши у споживчих

рейтингах четверте місце після АТБ-Маркет, Фоззі-Фуд (ТМ «Сільпо»), Метро Кеш енд Кері Україна [26].

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. До 80% продаваних товарів виробляється в Україні.

Кадрова політика «АШАН» дає можливість співробітникам компанії придбати унікальний досвід роботи за європейськими стандартами організації роздрібної торгівлі і відкриває широку перспективу для кар'єрного зростання.

АШАН це найнижчі ціни на весь асортимент магазину. Він представлений - Києві, Кривому Розі, Запоріжжі, Львові, Одесі.

Вхід до магазину є вільним для всіх. АШАН не робить реклами, вважаючи за краще вкласти ці кошти в збереження максимально низьких цін. «Наша найкраща реклама - це наші низькі ціни на весь асортимент».

АШАН пропонує своїм клієнтам надзвичайно широкий вибір:

Продуктів харчування, серед яких: свіже спечений гарячий хліб з хрусткою скоринкою, традиційні пиріжки, широкий асортимент риби українських, балтійських, французьких виробників тощо. В цілому, це - якісні свіжі продукти, що відповідають найвищим санітарним вимогам.

Товарів для дому, меблів полегшеної конструкції, диванів, широкий асортимент побутової техніки: чайники, мікрохвильові печі, холодильники тощо.

Товарів для відпочинку, комп'ютерів та телевізорів від найпростіших до найсучасніших, а також широкий вибір книжок та іграшок для ваших діточок.

Одягу для всієї родини та на будь-який гаманець.

Сезонних товарів, товарів для дачі та відпочинку на відкритому повітрі, святкових товарів, що стануть Вам у нагоді під час щорічних свят.

Головна мета АШАН в Україні – відкрити свої концептуально нові магазини в усіх регіонах країни, надаючи при цьому якісний товар для споживачів середнього класу.

ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» приділяє велику увагу безпеці і якості своєї власної продукції та продукції постачальників. Тим самим товар відповідає вимогам покупців і викликає їх довіру (рис. 2.1.).

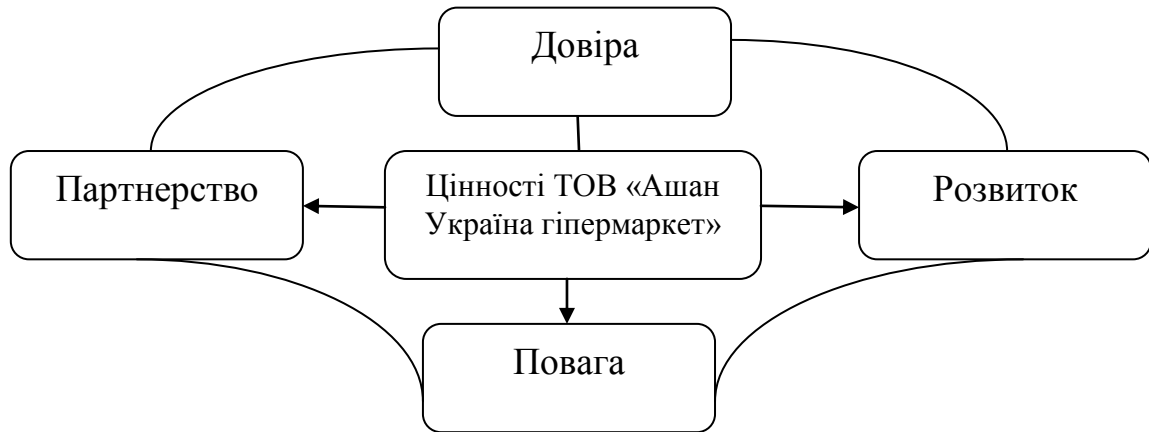


Рис. 2.1. Цінності компанії ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет»

Вищим органом управління компанією в Україні є Дирекція ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет», яка включає в себе вісім директорів.

До основних функцій Дирекції ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» відносяться наступні: створення довгострокового стратегічного плану і його затвердження; схвалення ключових стратегічних та операційних рішень; звітність поточної діяльності компанії; оцінка результатів діяльності вищих менеджерів; розробка внутрішніх регламентів; вирішення питань у галузі аудиту, екології, безпеки і т.д.

Основною метою компанії є збереження та розширення лідерської позиції в агроіндустріальному секторі України, шляхом посилення своїх позицій як провідна українська компанія, що виробляє м'ясо птиці, та шляхом розвитку діяльності по вирощуванню зернових.

У публічному акціонерному товаристві сформовано дворівневу централізовану вертикальну систему управління:

I рівень - Загальних Зборі Акціонерів, яким належить прийняття важливих рішень. Наприклад затвердження необхідних структурних змін та відновлення Наглядової ради товариства.

II рівень - Правління ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет». До його функцій належить виконання доручень та наказів, прийнятих на Загальних Зборах Акціонерів;

управління підприємством ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет», за допомогою Апарату управління.

Кожному Заступнику Голови Правління підпорядковується відповідний підрозділ та департамент, де виконуються доручення та накази. А самі Заступники підпорядковуються Голові Правління.

Виходячи з цього можна зобразити організаційну структуру підприємства (рис.А.1 у додатку А).

У наступній таблиці 2.1. наведемо характеристику функціональних та лінійних рівнів управління на ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» на 2018 р.

Таблиця 2.1

Характеристика функціональних та лінійних рівнів управління на ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» станом на 01.01.2018 р.

Рівень управління	Посади, що передбачають, функціональний характер діяльності	Посади, що передбачають лінійний характер діяльності
1		Голова Правління, Перший Заступник Голови Правління
2	Заступники голови правління	Заступник Голови Правління з питань маркетингу та продажу послуг; Заступник Голови Правління з питань економіки та фінансів; Заступник Голови Правління з питань корпоративних прав; Заступник Голови Правління з питань праці та управління персоналом; Заступник Голови Правління з питань інформаційних систем та перспективних мережних технологій; Директор філії
3	Функціональні служби	Спеціалісти, технічні працівники
4		Водії, прибиральниці, інші працівники

У ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» так само створена лінійно-функціональна структура управління, до складу якої входять: адміністративно-управлінський персонал; фахівці та 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.

В цілому, організаційну структуру системи управління ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» можна охарактеризувати як відповідну до спеціалізації підприємства. Вона не переобтяжена великою кількістю лінійних менеджерів, зв'язки між підрозділами прозорі та зрозумілі, прослідковується чітка ієрархія працівників та їх підпорядкованість керівництву. Загалом, організаційний статус функціональних підрозділів ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» відповідно до структури управління підтверджується набором повноважень та відповідальностей працівників.

Система управління персоналом спрямована на вирішення наступних завдань: оперативне задоволення потреб магазину у трудових ресурсах необхідної спеціальності та рівня кваліфікації; формування та забезпечення комплексу організаційних, економічних, соціально-психологічних зусиль для належного виконання співробітниками покладених функцій і підвищення ефективності праці; забезпечення зв'язку між управлінням персоналом та іншими напрямками менеджменту.

Виходячи із структури управління спостерігається наступна підпорядкованість:

Директору підпорядковуються: асистент директора, директор з продажу непродовольчих товарів; директор з продажу продовольчих товарів; контролер управління; керівник відділу персоналу; керівник сектору кас; керівник відділу ПВС.

Директору з продажу непродовольчих товарів підпорядковуються: керівники секторів; менеджери напрямків; РТЗ; експерти; продавці-консультанти.

Директор здійснює: загальне керівництво підприємством; контролює суворе забезпечення режиму економії матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; здійснює організацію й удосконалювання економічної діяльності гіпермаркету та інші; організовує роботу і ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів гіпермаркету; спрямовує діяльність структурних підрозділів на забезпечення прибуткової роботи підприємства; забезпечує всі прийняті зобов'язання перед Держбюджетом, постачальниками, замовниками, банками, підписує всі договори [29].

Основні функції відділу персоналу: здійснює ефективний підбір, розставляння і реалізації трудового потенціалу кадрів відповідно до їх професійними, діловими і моральними якостями;

забезпечує підприємство необхідною кількістю кадрів керівників, спеціалістів, робітників необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації;

бере участь у розробці та реалізації стратегії управління персоналом;

бере участь у формуванні та розвитку стабільного трудового колективу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату;

постійне вдосконалення управління кадрами на основі реалізації цільових програм, сучасних персонал-технологій і надання систематичної методичної допомоги керівникам підрозділів з проблем управління персоналом.

Основні завдання відділу персоналу: контроль ведення кадрового діловодства в повному обсязі;

підготовка відомостей для розрахунку заробітної плати;

облік робочого часу співробітників;

регулярна звітність за результатами роботи;

внутрішні комунікації зі співробітниками в рамках гіпермаркету, розробка єдиної кадрової політики та її здійснення через повсякденне кадрову роботу;

визначення поточної потреби в кадрах;

розробка мотиваційної системи ефективного стимулювання працівників відповідно до їх трудовим внеском;

сприяння успішній адаптації нових працівників у колективі;

аналіз наявного кадрового складу, планування професійно-посадового просування працівників;

організація вивчення професійних, ділових і моральних якостей працівників на основі об'єктивної оцінки при широкому використанні різних методів, а також проведення атестації керівників і фахівців;

формування кадрового резерву для висунення на керівні посади, складання плану роботи з ним, розробка схеми заміщення;

здійснення безперервної освіти керівників і спеціалістів, організація підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації робітників;

організація ефективної системи персонального обліку, обробка надходить кадрової інформації;

здійснення оформлення кадрових документів у встановлені терміни та забезпечення їх збереження;

представлення всіх видів статистичної звітності по роботі з кадрами [26].

Менеджери напрямків здійснюють: управління колективом (до 15 чол.); підбір персоналу, інтеграція; навчання персоналу; мотивація персоналу; оцінка діяльності співробітників.

робота в торговому залі: організація діяльності співробітників, проведення роботи з підвищення якості обслуговування і з вивчення попиту клієнтів.

Отже, можемо зробити висновок, що ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет», має лінійно-функціональну організаційну систему управління,

вона є от питальною для специфіки і обсягів діяльності товариства. У наступному пункті курсової роботи проведемо аналіз кадрового забезпечення на ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет».

Розвиток підприємства, зростання його конкурентних переваг, якість обслуговування покупців та задоволення їх попиту, зростання ефективності діяльності підприємства в цілому було б не можливе без трудового персоналу підприємства. Він виступає одним з головних елементів виробничого потенціалу підприємства. Тому, проаналізуємо загальну структуру та динаміку кадрового забезпечення ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет». Для цього, користуючись звітами по роботі з персоналом, які складаються в організації проведемо аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі та розглянемо її динаміку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Загальна структура персоналу ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет»
по категоріях зайнятих за 2016-2018 рр.**

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	2016		2017		2018			
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	2016 р.	2017р
Управлінський персонал	1935	40,7	1849	43,5	1886	44,9	4,1	1,3
У тому числі:								
Керівники	645	13,6	602	14,2	644	15,3	1,7	1,2
Спеціалісти	1245	26,2	1205	28,4	1201	28,6	2,4	0,2
Технічні працівники	45	0,9	42	1,0	41	1,0	0,0	0,0
Виробничий персонал	2815	59,3	2401	56,5	2319	55,1	-4,1	-1,3
Разом	4750	100,0	4250	100,0	4205	100,0	X	X
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	1,45	X	1,30	X	1,23	X	X	X
Частка управлінського персоналу, %	40,7	X	43,5	X	44,9	X	X	X

За даними таблиці 2.2 зміна чисельності персоналу ТОВ «Ашан» має не досить стабільну тенденцію і становить відповідно за роками: 2016 р. – 4750 осіб, 2017 р. – 4250 осіб, 2018 р. – 4205 осіб. З 2016 р. відбувалося поступове зменшення чисельності персоналу з 4750 особи до 4205 осіб, тобто на 545 особи. Ці зміни сталися за рахунок зменшення на ТОВ «Ашан» чисельності як управлінського, так і виробничого персоналу. Натомість в 2018 р. загальна кількість працюючих в товаристві скоротилася на 45 осіб, що пов'язано з негативним результатом діяльності підприємства. Також можна зазначити, що відбулися зміни і у структурі персоналу.

Щодо управлінського персоналу, то найменша частка належить технічним працівникам, яка становить відповідно за роками: 2016 р. – 0,9 %, 2017 р. – 1,0 %, 2018 р. – 1,0 % і не має чітко вираженої тенденції. Натомість найбільша питома вага серед управлінського персоналу належить спеціалістам: 2016 р. – 26,2 %, 2017 р. – 28,4 % у 2018 р. – 28,6%. Розрахунки свідчать, що найбільша питома вага управлінського персоналу приходить на 2018 р. – 44,9 %, а найменша – на 2016 рік – 40,7 %. Більша частина працівників товариства належить виробничому персоналу, питома вага якого склала у 2016 р. – 59,3 %, у 2017 р. – 56,5 % та у 2018 р. – 55,1 % від загальної чисельності робітників, а частка управлінського персоналу становила у 2016 р. – 1,45 %, у 2017 р. – 1,30 % та у 2018 р. – 1,23 % загальної кількості персоналу. Досить висока частка виробничого персоналу зумовлена характером діяльності ТОВ «Ашан». Виробничий персонал на одного управлінського працівника у 2018 р. в порівнянні з 2016 р. зменшилася на 0,22 особи, а в порівнянні з 2017 р. – на 0,15 осіб.

Таким чином, враховуючи допустимі показники та порівнюючи їх із показниками в таблиці 2.2 можемо зробити висновок, що принцип раціональної норми керованості на ТОВ «Ашан» знаходиться в допустимих межах.

У наступній таблиці 2.3 проаналізуємо рух персоналу ТОВ «Ашан» на основі звітів з праці.

Таблиця 2.3

**Динаміка абсолютних показників руху персоналу
ТОВ «Ашан» за 2016-2018 рр.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) 2018 р. до	
	кількість, осіб	кількість, осіб	кількість, осіб	2016 р.	2017 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, з них:	4750	4250	4205	-545	-45
- жінки	2424	2440	2413	-11	-27
Звільнено працівників, осіб, з них:	518	497	414	-304	-283
- за власним бажанням	383	353	283	-300	-270
- скорочення штату	4	1	66	62	65
- за порушення дисципліни	0	0	0	0	0
Кількість відпрацьованих годин протягом року	16788820	19047970	15570680	-1218140	-3477290
Кількість втрачених годин протягом року	4433540	3287270	5619910	1186370	2332640

З наведеного у таблиці, видно, що у 2018 р. порівняно з 2016 р. середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 545 осіб, та порівняно з 2017 р. на 45 осіб. З них чисельність жінок також зменшилась у 2018 р. в порівнянні з 2016 р. на 11 осіб, а порівняно з 2017 р. скоротилася на 27 осіб. Також, як з'ясувалося, протягом 2016-2018 років зменшилась чисельність працівників, що звільнялись за власним бажанням у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 300 осіб та порівняно з 2016 р. на 270 осіб. Розрахунки свідчать, що збільшилась кількість звільнених з причин скорочення штату на 62 осіб у 2018 р. порівняно з 2016 р. Кількість відпрацьованих годин протягом 2018 р. зменшувалася і становила 15570680 годин. Разом з тим зростала кількість втрачених годин протягом року у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 1186370 годин.

Розглянемо статеву структуру персоналу ТОВ «Ашан» у таблиці 2.4.

З наведеного у таблиці 2.4., видно, що в товаристві в переважній кількості працюють жінки, їх питома вага за аналізований період була більше 57 % (у 2016 р. - 51,0 %, у 2017 р. – 57,4 %, у 2018 р. – 57,4 %). Також нами проаналізовано статеву структуру управлінського та виробничого персоналу.

Аналіз за 2016-2018 рр. свідчить, що як в цілому по товариству та і по управлінському складу переважають чоловіки, а по виробничому - жінки, але дану структуру можна також пояснити специфікою роботи на товаристві, оскільки підприємство належить до важкої торговельної галузі і на ньому умови праці, що підходить як для чоловіків, так и для жінок.

Таблиця 2.4

Статева структура персоналу ТОВ «Ашан» за 2016-2018 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення питомої ваги у % 2017 р. від	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016р.	2017р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	2326	1810	1792	49,0	42,6	42,6	-6,4	0,0
Жінки	2424	2440	2413	51,0	57,4	57,4	6,4	0,0
Управлінський персонал								
Чоловіки	1258	1192	1241	26,5	28,0	29,5	3,0	1,5
Жінки	677	657	645	14,3	15,5	15,3	1,1	-0,1
Виробничий персонал								
Чоловіки	1068	618	551	22,5	14,5	13,1	-9,4	-1,4
Жінки	1747	1783	1768	36,8	42,0	42,0	5,3	0,1
РАЗОМ	4750	4250	4205	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Розрахуємо показники плинності кадрів ТОВ «Ашан» у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка відносних показників руху персоналу ТОВ «Ашан» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) 2018 р. від	
				2016 р.	2017 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	39,09	26,27	8,98	-30,11	-17,29
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	30,03	26,54	21,36	-8,67	-5,18
Коефіцієнт плинності кадрів, %	17,28	13,67	8,28	-9,00	-5,39
Коефіцієнт абсентеїзму, %	26,41	17,26	36,09	9,69	18,84
Коефіцієнт внутрішньої мобільності, %	3,45	3,65	4,25	0,80	0,60

Коефіцієнт поновлення персоналу – це співвідношення кількості працівників, які прийняті на роботу протягом року до середньоспискової чисельності. З розрахунку ми бачимо, що у 2018 р. порівняно з 2016 р. відбулося зменшення цього показника на 30,11%, а в 2017 р. – на 17,29%.

Коефіцієнт вибуття дорівнює співвідношенню кількості звільнених працівників з будь-яких причин до середньоспискової чисельності персоналу на початок року. Ми спостерігаємо зменшення даного коефіцієнта у 2018 р. в порівнянні з 2016 р. на 8,67% та 2017 р. на 5,18%, що позитивно відзначається на роботі заводу.

Аналіз свідчить, що показник плинності кадрів знижувався протягом 2016-2018 років, тому ми можемо сказати, що він має досить позитивний характер. Визначено, що кадровий склад підприємства має тенденцію до стабілізації. З метою збереження даної тенденції і створення стабільного колективу необхідно вдосконалити та зберегти позитивну систему мотивації та винагороди персоналу.

Коефіцієнт абсентеїзму свідчить, про невисокий відсоток даного показника на ТОВ «Ашан» – 36,09% у 2018 р. і вказує на досить ефективне використання робочого часу персоналу підприємства.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу це – співвідношення кількості працівників, які змінили посаду протягом року, до середньоспискової чисельності працівників товариства. Цей показник зростає у 2018 р. на 0,8% в порівнянні з 2016 р., це свідчить про те, що невелика частина працівників всього особового складу ТОВ «Ашан» протягом року змінюють свої посади.

Для визначення середньої заробітної плати управлінського та виробничого персоналу проаналізуємо штатну структуру (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників середньої заробітної плати персоналу

ТОВ «Ашан» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) 2018 р. до	
				2016 р.	2017 р.
Середня заробітна плата:	3046,18	4862,02	5074,78	1028,59	212,76
- управлінського персоналу	4407,17	4824,93	6040,85	1633,68	215,92
- виробничого персоналу	3685,20	3899,10	4108,70	423,50	209,60

Як свідчать розрахунки таблиці 2.6, середня заробітна плата управлінського та виробничого персоналу у 2018 р. збільшилась в порівнянні з 2016 р. на 1633,68 грн. та 423,5 грн. відповідно, що пов'язано в основному зі зменшенням чисельності персоналу. Аналогічна тенденція до збільшення середньої заробітної плати простежується як для управлінського, так і для виробничого персоналу ТОВ «Ашан» і в порівнянні з 2017 р., проте розмір заробітної плати управлінського персоналу більший майже вдвічі, ніж виробничого персоналу.

Таким чином, проведений аналіз кадрового забезпечення підприємства свідчить про тенденцію щодо суттєвого скорочення персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів показує, що персонал товариства є нестабільним і потребує більшої уваги з боку керівництва. Фонд заробітної плати за даний досліджуваний період збільшувався, відповідно до неї збільшувалась і середня заробітна плата управлінського і виробничого персоналу. Це свідчить, що керівництво ТОВ «Ашан» проводить задовільну кадрову політику і стимулює персонал до підвищення продуктивності праці.

2.2. Комплексний аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» та його бізнес-середовища

«Ашан Україна» (ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет») — український сегмент мережі супермаркетів та гіпермаркетів французької родини Auchan SA (штаб-квартира — Лілль, Франція). Україна стала дванадцятою країною, де французька торговельна мережа «Auchan Group» відкрила свої гіпермаркети. Управління всією діяльністю «Ашан» в Україні покладено на компанію «Ашан Україна Гіпермаркет», яка в свою чергу, має у своєму складі ряд структурних підрозділів, серед яких, консалтингові, фінансові та

будівельні компанії. Станом на жовтень 2014 року в Україні функціонує 11 гіпермаркетів мережі.

6 березня 2007 року було офіційно оголошено про відкриття представництва Ашан в Україні. Відкриття першого гіпермаркету відбулося 29 березня 2008 року у Києві, другого - 12 грудня 2008 року у місті Донецьк Донецької області. 25 серпня 2009 року, компанією Ашан був підписаний договір про оренду на 20 років торгових площ в Києві, Кривому Розі, Запоріжжі, і Сімферополі, звільнених після відходу з ринку українського підрозділу російської мережі гіпермаркетів «О'кей». Всі чотири гіпермаркети відкрилися до кінця 2009 року. Таким чином, до початку 2010 року число магазинів мережі в Україні доросло до семи. Фахівці прогнозували, що такий ривок дозволить мережі мінімум втричі зміцнити свої позиції на українському ринку. 20 червня 2018 року торговельна мережа «Ашан-Україна» підписала угоду з українським дистриб'ютором «Караван» з викупу його активів. 5 вересня 2018 року «Ашан-Україна» завершив проект викупу компанії, завдяки отриманому дозволу на концентрацію від Антимонопольного комітету України. Компанія поступово впроваджує в колишніх магазинах «Караван» свій комерційний проект і інші напрямки в рамках своєї нової концепції розвитку.

Для більш детального аналізу ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» визначимо його фінансово-господарський стан, а саме розпочнемо аналіз з показників господарської діяльності за 2016-2018 рр. (табл. 2.7).

Розрахунки показників у табл. 2.8 показують, що у період з 2016 по 2018 роки, ми спостерігаємо незначне збільшення чистого доходу від реалізації продукції, яка становить в 2018 році 661401 тис. грн., що дає змогу стверджувати про покращення фінансового становища на ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет». Слід також відмітити, що продуктивність праці на ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» також зросла, що також досить позитивно впливає на діяльність підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка основних показників господарської діяльності**ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2018 р. (+;-) від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	568070	627639	661401	93331	33762
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4750	4250	4205	-545	-45
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	71476	66373	94748	23272	28375
Матеріальні затрати, тис. грн.	410605	457603	481936	71331	24333
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	78083	86240,5	124126	46042,5	37885
Амортизація, тис. грн.	11579	11034	14766	3187	3732
Оборотні активи, тис. грн.	224259	248103	226473	2214	-21630
Продуктивність праці, тис. грн.	536,42	560,89	660,08	123,66	99,19
Матеріаловіддача, грн.	1,38	1,37	1,37	-0,01	0,00
Фондовіддача основних засобів, грн.	7,28	7,28	5,33	-1,95	-1,95
Фондоємність продукції, коп.	0,13745	0,13740	0,18767	0,05022	0,05027

Фондовіддача основних фондів, зменшилася у 2018 році у порівнянні з 2017 роком, що свідчить про негативні тенденції в розвитку ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет».

Фондоємність продукції показує, скільки витрачається основних фондів на виготовлення одиниці продукції. Даний показник в ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» збільшилася у 2018 році і становить 0,19 коп., що дає змогу стверджувати про збільшення затрат на виготовлення одиниці продукції.

У табл. 2.8 перейдемо до аналізу динаміки показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2016-2018 роки.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників, що характеризують фінансові результати
господарської діяльності ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет»
за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2018 р. від 2017 р.	
	2016	2017	2018	2016р.	2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	568070	627639	661401	93331	33762
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	459602	512966	538909	79307	25943
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	108468	114673	122492	14024	7819
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	27132	12885	11570	-15562	-1315
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	81054	79355	86778	5724	7423
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	54546	48203	47142	-7404	-1061
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	9504	8498	8665	-839	167
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	45042	39705	38477	-6565	-1228

Проаналізувавши дані в табл. 2.8, можна зробити висновок, що собівартість реалізованої продукції у 2018 році склала 538909 тис. грн., що на 25943 тис. грн. більше ніж у 2017 році та на 79307 тис. грн. більше ніж у попередньому 2016 році. Це безпосередньо вплинуло на зміни чистого прибутку, який у 2016 році становив 45042 тис. грн., у 2017 році чистий прибуток становив 39705 тис. грн. та у 2018 році зменшився до 38477 тис. грн. та свідчить про не значне погіршення стану фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет».

Також можна сказати про відсутність будь-яких збитків на аналізованому підприємстві на протязі всього аналізованого періоду.

Проаналізуємо структуру активів ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» в табл. 2.9. та на рис. 2.2.

Таблиця 2.9

**Динаміка структури активів ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет»
за 2016-2018 рр.**

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Необоротні активи	80246	26,35	96624	28,03	156578	40,88	76332	59954
Оборотні активи	224259	73,65	248103	71,97	226473	59,12	2214	-21630
Необоротні активи та групи вибуття	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Разом	304505	100,00	344727	100,00	383051	100,00	x	x

Дані табл. 2.10 показують, що більшу частку в активах ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» займають оборотні активи. Можемо зробити висновок, що така структура активів, при якій оборотні активи переважають над необоротними є притаманною для підприємства платоспроможність якого є високою, в даному випадку це ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет».

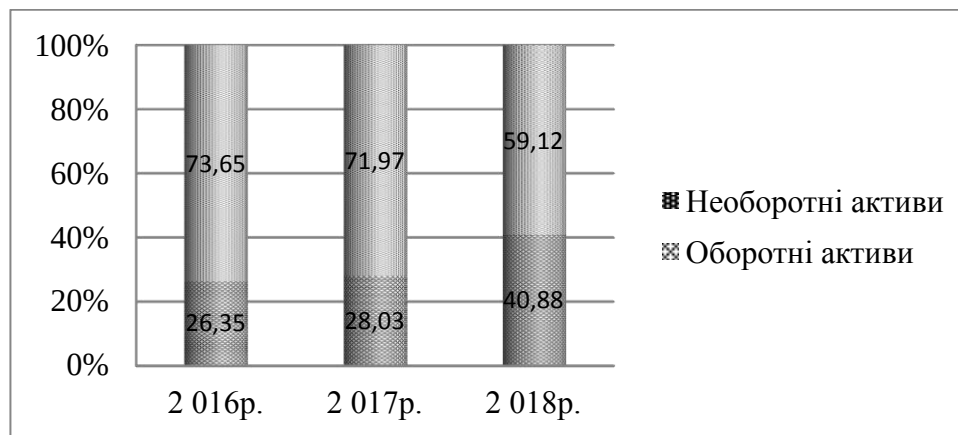


Рис. 2.2. Динаміка структури активів ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2016-2018 рр.

Перейдемо до оцінки фінансового стану ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» на основі короткострокових та довгострокових перспектив, тобто оцінки динаміки показників ліквідності та платоспроможності підприємства у табл. 2.10. та на рис. 2.3.

Таблиця 2.10

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2016	2017	2018		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	48316	32880	46538	х	х	х	х
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	84333	107437	100706	х	х	х	х
Оборотні активи (всього), тис. грн.	224259	248103	226473	х	х	х	х
Необоротні активи (всього), тис. грн.	80246	96624	156578	х	х	х	х
Власний капітал, тис. грн.	259560	299359	337822	х	х	х	х
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	44945	45368	45229	х	х	х	х
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	1,08	0,72	1,03	0,2	-0,87	-0,52	-0,82
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	2,95	3,09	3,26	0,7	-2,25	-2,39	-2,56
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	4,99	5,47	5,01	1,0	-3,99	-4,47	-4,01
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,80	4,47	4,01	0,1	-0,70	-4,37	-3,91

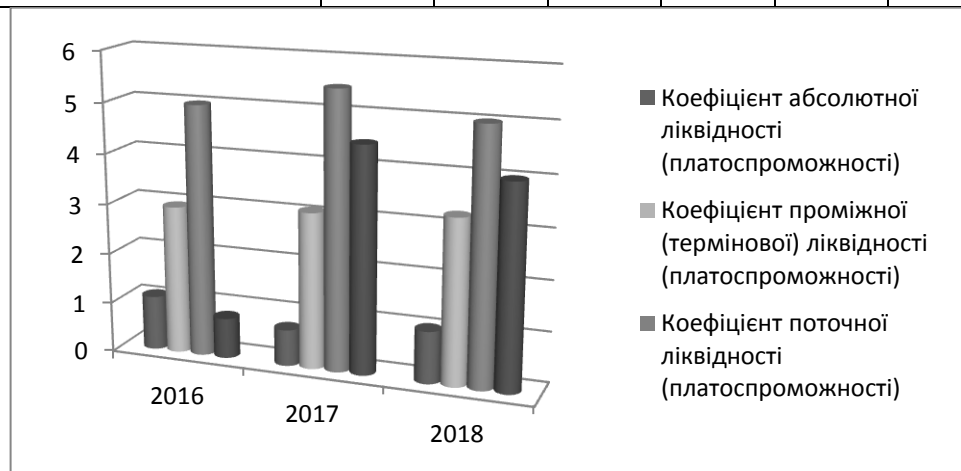


Рис. 2.3. Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2016-2018 рр.

Таким чином, за даними у табл. 2.10 та на рис. 2.3, зробимо наступні висновки.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує можливість розрахунку по поточним зобов'язанням у найближчий час, оптимальне значення не менше 0,2 і не більше 0,35. В ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному значенню у жодному з проаналізованих років, що означає недостатню кількість активів у ліквідній формі та їх неефективне використання.

Коефіцієнт проміжної ліквідності характеризує ступінь покриття поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості, оптимальне значення якого не повинно бути у діапазоні від 0,7 до 1. Показник проміжної ліквідності Товариства протягом аналізованого періоду не знаходився в межах встановлених нормативів і свідчить про не задовільний стан платоспроможності ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет».

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає можливість підприємством покрити свої поточні зобов'язання за рахунок усіх обігових коштів протягом року, його нормативне значення повинно бути більше 1. Коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» значно вищий за рекомендований нижній поріг, який становить 1. У 2016 році він становив – 4,9, у 2017 році – 5,47, у 2018 році – 5,01, що означає, що ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» має достатню кількість оборотних активів, для того щоб покрити свої поточні зобов'язання перед кредиторами.

Коефіцієнт забезпечення власним коштами показує співвідношення власного оборотного капіталу і оборотних активів. Коефіцієнт забезпечення власними коштами, його нормативне значення – не менше 0,1. Цей показник для ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» також не задовольняє нормативне значення. Відповідно до даних з рис. 2.3 в ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» даний коефіцієнт вищий за норму, так у 2016 році він становить – 0,80, у 2017 році – 4,47, у 2018 році – 4,01, що свідчить про високий рівень

забезпеченості ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» власними грошовими коштами.

Наступним кроком фінансового аналізу є визначення фінансової стійкості підприємства. Проаналізуємо джерела фінансування активів ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет», визначимо їх динаміку та структуру (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка структури джерел фінансових ресурсів
ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2016-2018 рр.**

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення у %, (+;-) 2018 р. до	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Власний капітал	259560	85,24	299359	86,84	337822	88,19	2,95	1,35
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Поточні зобов'язання і забезпечення	44945	14,76	45368	13,16	45229	11,81	-2,95	-1,35
Разом	304505	100,00	344727	100,00	383051	100,00	x	x

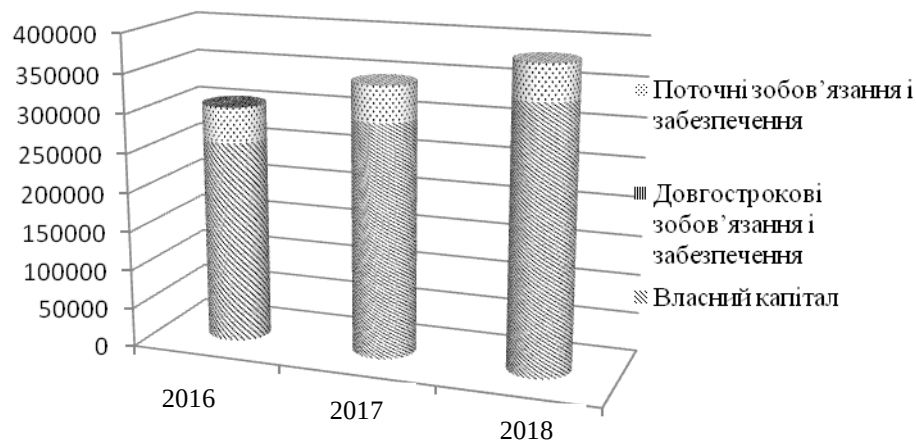


Рис. 2.4. Структура джерел фінансових ресурсів ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2016-2018 рр.

Таким чином, у структурі джерел фінансових ресурсів ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» переважає власний капітал, у 2016 році його питома вага становить 85,24 %, у 2017 році питома вага становить 86,84

%, у 2018 році переважає власний капітал – 88,19 %. Довгострокові зобов'язання - зобов'язання, погашення яких не передбачено протягом операційного циклу їх термін погашення більше 12 місяців. Довгострокових зобов'язань у 2016-2018 роках на ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» відсутні.

В свою чергу поточні зобов'язання у структурі джерел фінансових ресурсів займають не значну частку, так у 2016 році їх питома вага становить 14,76 %, у 2017 році питома вага становить 13,16 %, у 2018 році переважає власний капітал – 11,81 %.

Отже, згідно аналізу структури джерел фінансових ресурсів ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» протягом всього аналізованого періоду має достатню кількість власного капіталу, що бути фінансово стійким та платоспроможним товариством.

Наступним кроком буде аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» в табл. 2.12. та на рис. 2.5.

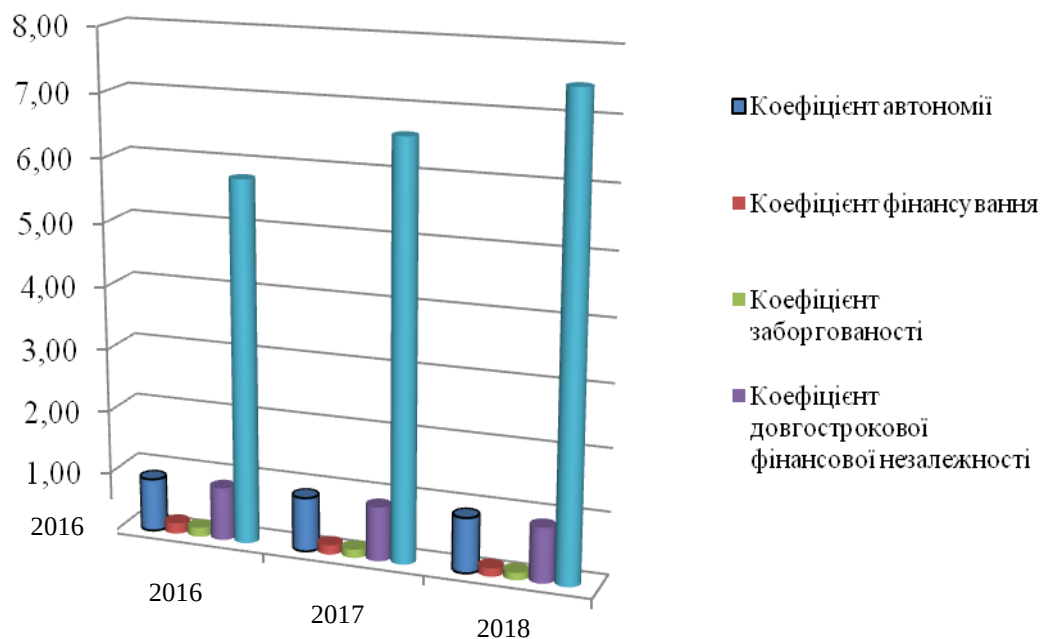


Рис. 2.5. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.12

**Динаміка показників фінансової стійкості
ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Норма- тивне значенн я	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2016	2017	2018		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Власний капітал, тис. грн.	259560	299359	337822	х	х	х	х
Позичковий капітал, тис. грн.	44945	45368	45229	х	х	х	х
у т.ч. довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	0	0	0	х	х	х	х
Всього використано капіталу, тис. грн.	304505	344727	383051	х	х	х	х
Коефіцієнт автономії	0,85	0,87	0,88	0,5	-0,35	-0,37	-0,38
Коефіцієнт фінансування	0,17	0,15	0,13	1	0,83	0,85	0,87
Коефіцієнт заборгованості	0,15	0,13	0,12	0,5	0,35	0,37	0,38
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,85	0,87	0,88	1	0,15	0,13	0,12
Коефіцієнт фінансової стійкості	5,78	6,60	7,47	1	-4,78	-5,60	-6,47

Проаналізувавши динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет», можемо зробити наступні висновки.

Коефіцієнт автономії, показує частку власного капіталу у загальній вартості майна, нормативним значенням даного коефіцієнта є значення більше 0,5. У 2016 році даний коефіцієнт становив 0,85, у 2017 році – 0,87, у 2018 році – 0,88, тобто значення коефіцієнту є вище за норму на протязі всіх трьох аналізованих років. Частка власного капіталу ТОВ «Ашан Україна

гіпермаркет» у загальній вартості майна збільшується з кожним роком зменшуватись.

Коефіцієнт фінансування, показує скільки позичкового капіталу припадає на одиницю власного капіталу, його нормативне значення менше одиниці. У 2016 році даний коефіцієнт становив 0,17, у 2017 – 0,15 та 2018 – 0,13, оскільки ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» майже не має позичкового капіталу.

Коефіцієнт заборгованості, показує наскільки діяльність підприємства фінансується за рахунок позичених коштів, дає уявлення про кредитоспроможність підприємства та рівень фінансового ризику, нормативне значення – менше 0,5. В ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» показник даного коефіцієнту становлять – 0,15 у 2016 році, у 2017 році – 0,13 та у 2018 році значення даного коефіцієнта – 0,12, оскільки ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» має незначну частку позичкового капіталу.

Коефіцієнт незалежності, показує частку активів організації, які покриваються за рахунок власного капіталу (забезпечуються власними джерелами формування), нормативне значення - близько 1. В ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» показники коефіцієнту незалежності становлять: у 2016 році – 0,85, у 2017 році – 0,87, у 2018 році – 0,88, тому можна стверджувати, що підприємство є залежним.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує, скільки власного капіталу припадає на одиницю позичкового капіталу, нормативне значення – більше 1. У 2016 році – 5,78, у 2017 році - 6,60 та у 2018 році значення даного коефіцієнта – 7,47, оскільки ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» майже не має позичкового капіталу.

Проведемо аналіз структури власних оборотних коштів ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» у табл. 2.13 та на рис. 2.6.

Таблиця 2.13

**Динаміка структури власних оборотних коштів
ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2016	2017	2018	2018 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.
Власний капітал, тис. грн.	259560	299359	337822	78262	38463
Необоротні активи, тис. грн.	80246	96624	156578	76332	59954
Власні оборотні кошти, тис. грн.	179314	202735	181244	1930	-21491

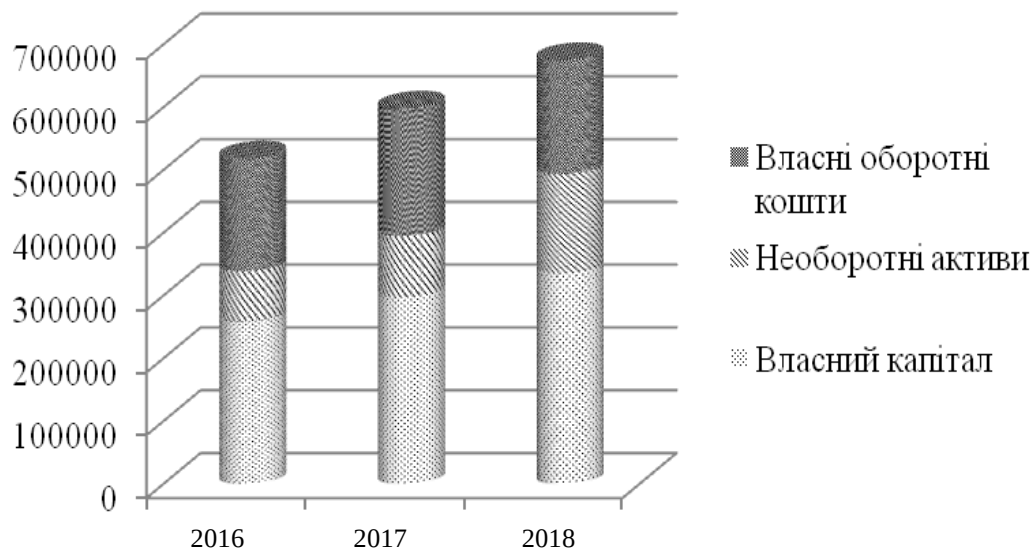


Рис. 2.6. Динаміка структури власних оборотних коштів ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2016-2018 рр.

Отже, можемо зробити висновок, що власний капітал у 2018 році становить 337822 тис. грн., що на 38463 тис. грн. більше ніж у 2017 році та на 78262 тис. грн. більше ніж у 2016 році. Показник необоротних активів також зріс на протязі аналізованого періоду та становить у 2018 році 156578 тис. грн., що на 59954 тис. грн. більше ніж у 2017 році та на 76332 тис. грн. більше ніж у 2016 році. Також власні оборотні кошти у 2018 році

збільшилися до 181244 тис. грн., що звісно є позитивним фактором в діяльності ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет», тому що свідчить про стабільність фінансово-господарського стану підприємства.

Наступним кроком аналізу є визначення оцінки ефективності використання ресурсів в ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка показників ефективності обертання оборотних активів
ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2016	2017	2018	2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	568070	627639	661401	93331	33762
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	x	x
Однорічний чистий дохід, тис. грн.	1578,0	1743,4	1837,2	259,3	93,8
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	16649	16705	18190	1541	1485
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	34,12	37,57	36,36	2,24	-1,21
Тривалість 1 обороту активів, дні	11	10	10	-0,65	0,32
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, коп.	0,03	0,03	0,03	0,00	0,00

Найбільший однорічний дохід у ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» був у 2018 році – 1837,2 тис. грн. Найменший середній залишок оборотних активів склав 16649 тис. грн. в 2016 році, що на 1541 тис. грн. менше у порівнянні з 2018 роком. Тривалість одного обороту за період, що аналізується, зменшилася на 1 день і склала 10 днів, що є негативним зрушенням на підприємстві.

Коефіцієнт обертання активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього

залучення. Даний коефіцієнт за 2016-2018 роки зменшився на 1,21 разів, зменшення коефіцієнта обертання активів є негативною тенденцією. Коефіцієнт завантаження активів показує, скільки оборотних коштів підприємства припадає на одну гривню реалізованої продукції. Тобто, на 1 гривню продукції, що реалізується, у 2018 році припадало 0,03 грн. обігових коштів. Чим менший даний коефіцієнт, тим ефективніше використовуються обігові кошти, отже, підприємство стало менш успішно управляти обіговими коштами.

Наступним кроком дослідження буде аналіз структури операційних витрат ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за економічними елементами (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка структури операційних витрат ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Матеріальні затрати, тис. грн.	410605	457603	481936	71331	24333
Витрати на оплату праці, тис. грн.	52287	54664	78936	26649	24272
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	19189	11709	15812	-3377	4103
Амортизація, тис. грн.	11579	11034	14766	3187	3732
Інші операційні витрати, тис. грн.	32185	49434	49274	17089	-160
Всього операційних витрат, тис. грн.	525845	584444	640724	114879	56280

За даними таблиці 2.16, в цілому матеріальні витрати найбільше становили у 2018 році (481936 тис. грн.), що на 59856 тис. грн. більше ніж у 2017 році. Зростання витрат безпосередньо пов'язане зі збільшенням кількості випущеної продукції. Відповідно, чим більшими є об'єми випуску, тим більшими є витрати на це. Слід підкреслити, що витрати на оплату праці

зросли у 2018 році порівняно з 2017 роком на 24272 тис. грн., отже, працівники почали отримувати більше матеріальне заохочення. Позитивним є збільшення суми відрахувань на соціальні заходи у 2018 році на 4103 тис. грн. у порівнянні з 2017 роком. Амортизація за весь аналізований період мала тенденцію до зростання. Інші операційні витрати також зростали протягом трьох років, їх збільшення за період, що аналізується, становить 640724 тис. грн.

Далі необхідно проаналізувати відносні показники ефективності діяльності - рентабельність. Рентабельність – це відносний показник, тобто рівень прибутковості, що вимірюється у відсотках (2.17).

Таблиця 2.17

**Динаміка показників рентабельності господарської діяльності
ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	45042	39705	38477	-6565	-1228
Середня вартість активів, тис. грн.	304505	324616	363889	59384	39273
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	459602	512966	538909	79307	25943
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	568070	627639	661401	93331	33762
Власний капітал, тис. грн.	259560	299359	337822	78262	38463
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	14,79	12,23	10,57	-4,22	-1,66
Рентабельність (збитковість) витрат, %	9,80	7,74	7,14	-2,66	-0,60
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	7,93	6,33	5,82	-2,11	-0,51
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	17,35	13,26	11,39	-5,96	-1,87

Рентабельність активів – відношення чистого прибутку до середньої величини активів підприємства. Цей показник свідчить про те, скільки чистого прибутку припадає на 100 грн. вкладених активів. А саме, у 2016 році кожні вкладені 100 грн. в активи підприємства принесли 14,79 грн. прибутку, в 2017 році – 12,23 грн., в 2018 – 10,57 грн. Показники – досить високі.

Рентабельність витрат показує, скільки прибутку припадає на 100 грн. всіх понесених за звітний період витрат. А саме, у 2016 році на 100 грн. витрат припадало 9,80 грн. прибутку, в 2017 році цей показник знизився і в 2018 році склав 7,14 грн. На нашу думку, керівництву підприємства слід провести політику оптимізації витрат.

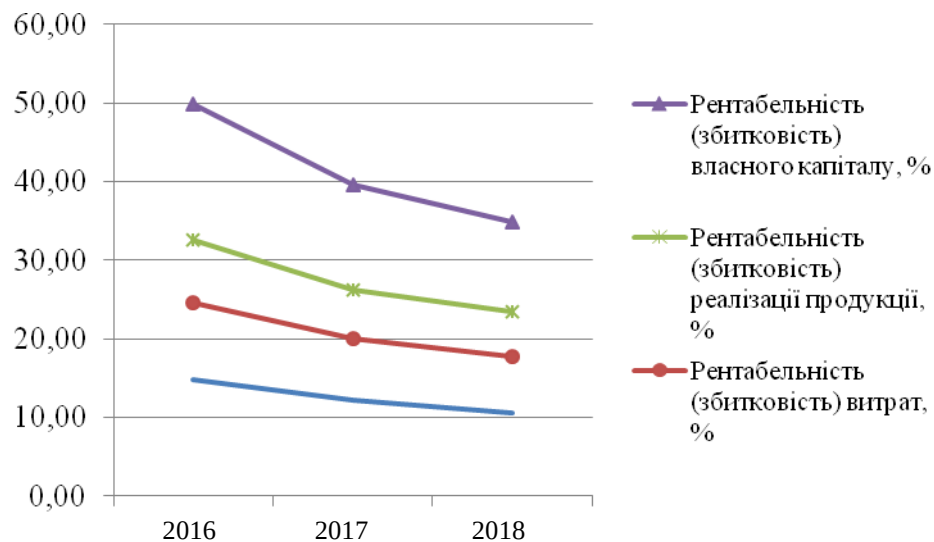


Рис. 2.8. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2016-2018 рр.

Рентабельність продукції показує, скільки прибутку припадає на 100 грн. собівартості реалізованої продукції. У 2016 році на 100 грн. собівартості реалізованої продукції припадало лише 7,93 грн., у 2017 році – 6,33 грн., в 2018 році – 5,82 грн. Рентабельність продукції знижується протягом всього аналізованого періоду, тому, на нашу думку, керівництво

ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» має переглянути свою цінову політику й намагатися зменшити собівартість продукції.

Рентабельність власного капіталу показує скільки чистого прибутку припадає на 100 грн. власного капіталу. У 2016 році на 100 грн. власного капіталу припадало 17,35 грн. чистого прибутку, в 2017 році – 13,26, і в 2018 році після зменшення чистого прибутку, зменшився і показник рентабельності власного капіталу і склав 11,39 грн.

Як бачимо, показники рентабельності ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» є досить оптимальною. Основна причина – прибутковість діяльності товариства, але для збільшення обсягів діяльності, на нашу думку, Товариство має спрямувати свої зусилля на збільшення прибутку, спробувати зменшити витрати, переглянути свою фінансову політику.

Таким чином, проаналізувавши господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет», слід зазначити, що його фінансовий стан є задовільним. Товариство є прибутковим. У ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» відсутні довгострокові зобов'язання у аналізованому періоді. Зросли власні оборотні кошти у 2018 році, та й власний капітал має тенденцію до збільшення. Також, можна сказати про те, що коефіцієнт забезпечення власними коштами на ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» є досить вищим за норму (0,10 %), так у 2018 році він складає 0,69 %, а це означає, що підприємство є фінансово незалежним та знижується ризик фінансових вкладень, коефіцієнт поточної ліквідності, який характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами є більшим за 1 і складає на 2018 рік – 3,27 %, а це означає, що ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» своєчасно покриває короткострокові зобов'язання.

Також слід зазначити, що ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» здійснює свою діяльність на ринку монополістичної конкуренції, входить в першу десятку найбільших гіпермаркетів в Україні, має досить не погану репутацію на ринку та має достатню кількість постійних клієнтів, як в середині самої країни, так і далеко за її межами.

Для досягнення мети магістерської дипломної роботи необхідно дати оцінку сучасного стану конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет», що ми зробимо у наступному підрозділі магістерської дипломної роботи.

2.3. Оцінка сучасного стану конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»

Корпоративні торговельні мережі на українському ринку почали формуватися наприкінці 1990-х – на початку 2000-х рр. і завдяки своїм перевагам досить швидко зайняли лідируючі позиції у забезпеченні населення товарами, особливо продовольчими. За даними компанії GT Partners Ukraine сьогодні на вітчизняному ринку функціонує понад 100 продовольчих і 50 непродовольчих корпоративних роздрібних мереж.

Дослідженням цієї компанії встановлено, що у 2016 році оборот десяти найбільших продуктових мереж склав 80 млрд. грн., що на 22% більше, ніж у 2015 році. Якщо взяти до уваги, що обсяг ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами становив 127 млрд. грн., то на часту цих мереж припадає більше 60%. У процесі функціонування торговельних мереж корпоративного типу на вітчизняному ринку сформувалося певне коло суб'єктів, які тривалий період часу займають лідируючі позиції як за оборотом, так і за величиною торгових площ (табл. 2.18).

Найбільша корпоративна роздрібна мережа торгово-промислової групи України Fozzy Group розвиває мережі «Сільпо», «Фора», «Fozzy», «Бумі-маркет». У 2016 році Fozzy Group показала вражаючі темпи розвитку, а саме сумарні торговельні площі компанії збільшилися на 14%, а оборот – на 26% проти 2015 року. Вийшовши на роздрібний ринок у 1993 р., до середини 2016

р. ТОВ «АТБ-маркет» стала другою за масштабом діяльності і торгової площі компанією на ринку реалізації продовольчих товарів в Україні.

Таблиця 2.18

**Топ-10 продуктових корпоративних роздрібних мереж
України у 2016 році**

Назва мережі	Обсяг обороту, млрд. грн.	Загальна торгова площа, кв. м
Fozzy Group	21,9	362200
ТОВ «АТБ-маркет»	21,5	280500
Metro Cash&Carry Україна	10,1	227000
АТ «Фуршет»	5,1	184300
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	5,1	85000
ТОВ «Ритейл Груп	4,8	113200
ТОВ «Таврія-В»	3,4	113200
ТОВ «Еко»	3,1	81700
ТОВ «Амстор»	3,1	81050
ТОВ «Омега»	2,1	55600

Так, компанія за першу половину 2016 року збільшила торгові площі на 9%. Фактично, за цей період було відкрито 156 магазинів мережі. Metro Cash&Carry Україна, підрозділ одного з лідерів світового ритейлу Metro Group, розвиває мережі Metro і «Metro база». У 2016 р. компанія не збільшила торговельні площі, що не завадило міжнародному гіганту залишитися в трійці лідерів ринку за цим показником. Національний оператор компанія «Фуршет» працює в різних форматах – супермаркет, гіпермаркет, магазин біля дому, делікатесний супермаркет. Компанія розвиває мережі «Фуршет», «Фуршет – гурман», «Народний».

У 2016 р. торговельні площі, якими оперує «Фуршет», збільшилися на 0,1%, а оборот – на 1%. ТОВ «Ритейл Груп» управляє рекордним для першої десятки числом мереж – «Велика Кишеня», «Велика Кишеня Select», «Просто маркет», «Велмарт», № 1, «ВК Експрес». Настільки ж різноманітні і формати, в яких працює компанія – супермаркет, гіпермаркет, делікатесний супермаркет, магазин біля дому. На кінець 2016 р. сумарні торговельні площі Ритейл Груп становили 113,2 кв. м, що на 2% більше, ніж у 2015 році. За цей ж період оборот мережі зріс на 9%. Ще один національний оператор «Таврія-

В» може дати «фору» навіть міжнародним операторам за темпами розвитку. Так, у 2016 р. приріст торгових площ «Таврія-В» склав 8%, а обороту – 12%. Компанія розвиває мережі «Таврія-В» і «Космос», працюючи у форматах гіпермаркет, супермаркет, магазин біля дому, делікатесний супермаркет.

Міжнародна компанія Auchan представлена в Україні єдиною мережею – «Ашан» і єдиним форматом – гіпермаркетом. За останній рік не було відкрито жодного магазину мережі, проте її оборот зріс на 21%. Досвід роботи Auchan показує приклад того, що обганяти конкурентів за доходами можна не тільки за рахунок збільшення мережі, але й за рахунок оптимізації діяльності.

У першому півріччі 2018 р. відмічається зміна лідера за загальними обсягами торговельних площ. Впродовж останніх років Metro Cash & Carry Ukraine займав третє місце за досліджуваним показником, проте у 2018 р. поступився торговельній мережі «Ашан». Зміна позицій пояснюється різними стратегіями розвитку двох ритейлерів. Впродовж п'яти років Metro Cash & Carry Ukraine не тільки не відкрив нових торговельних закладів, але й втратив окремі торговельні установи внаслідок тимчасової окупації частини Донецької та Луганської областей, а також АР Крим.

Поряд із цим «Ашан» вів активну політику щодо збільшення кількості торговельних закладів у своїй структурі: відкриття нових гіпермаркетів, в тому числі й гіпермаркету в ТЦ Rive Gauche у м. Києві, а також поглинання магазинів мережі «Караван». Заслуговує на увагу створення у структурі компанії мережі супермаркетів нового для «Ашану» формату «магазин біля дому» під назвою «Мій Ашан». У межах виведення цього бренду на ринок було відкрито два супермаркети в Дніпрі. За рахунок наведених заходів «Ашан» зміг збільшити загальну торговельну площу на 10,8% (або на 19 тис кв. м).

Одним із наглядних прикладів іноземного інвестування в сучасні торговельні підприємства є розбудова майже з початкового рівня

французької мережі супермаркетів «Ашан». Щоб зрозуміти, яке місце займає мережа супермаркетів «Ашан», проведемо SWOT-аналіз.

Таблиця 2.19

SWOT-аналіз мережі супермаркетів «Ашан»

Класифікація сильних і слабких сторін внутрішнього середовища	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Мінімальні ціни на товари. Гіпермаркет «Ашан» працює тільки з найбільшими компаніями-постачальниками, забезпечуючи мінімальні витрати і великий попит на товари, тому може встановити низькі ціни.	1.Гіпермаркет «Ашан» працює до 22 годин. Багато людей не встигають здійснити покупки. 2. Нестача кас. Незважаючи на велику кількість кас, основним недоліком вважається велика черга на них.
2. Великий асортимент товару. У гіпермаркеті представлено до 50000 найменувань товарів	
3. Наявність свого виробництва. Гіпермаркет пропонує товари власного виробництва пекарної та хлібобулочної продукції.	
4. Свіжість товару. Магазин працює тільки з великими постачальниками, а це, в свою чергу, забезпечує постійну свіжість товару.	
5. Парковка. У гіпермаркету «Ашан» розташовується простора безкоштовна паркування	
6. Компанія «Ашан» добре відома, як за кордоном, так і в Україні	
Класифікація можливостей та загроз зовнішнього середовища	
Можливості	Загрози
1. Подальший розвиток торгової мережі «Ашан».	1. Зміна структури потреб покупців. Може привести до втрати прибутків і відмови від деяких товарів 2. Розвиток інших торгових мереж. Конкуренти компанії «Ашан» також розвиваються і розширюються 3. Переманювання споживачів конкурентами. Конкуренти можуть переманити клієнтів рекламними або будь-якими іншими діями
2. Маршрутно-транспортні засоби. Доступність і близькість маршрутно-транспортних засобів.	
3. Рекламні акції, розіграші. З їх допомогою можливо залучити більшу кількість покупців.	
4. Товар під своєю маркою. «Ашан» виготовляє свою продукцію особисто під замовлення. Вона є дешевою та якісною, що відповідає потребам покупців у відношенні ціна/якість	
5. Можливість залучення висококваліфікованого персоналу	

Як видно зі SWOT-аналізу за допомогою інвестицій можна вирішити слабкі місця торговельної мережі «Ашан» та сприяти усуненню загроз. Сама

мережа на власному сайті розраховує на інвестиції в підтримку робочих інструментів і на експансію в мережі [16]:

- продовження розширення парку магазинів під власною вивіскою (+16 гіпермаркетів і +46 магазинів біля будинку);
- посилення політики модернізації та привабливості торговельних центрів;
- фінансова заборгованість під контролем і знаходиться на низькому рівні: затримка платежів становить 29,4% .

Крім того, можна визначити, що основними конкурентними перевагами ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна» є:

- розвиток компанії лише за рахунок власних коштів;
- здатність задовольнити купівельну спроможність будь-якого клієнта;
- широкий асортимент товарів та високі темпи оновлення асортиментної маси;
- відмінна кадрова політика підприємства;
- мінімізація логістичних витрат;
- потужна соціальна відповідальність компанії.

Для дослідження зовнішнього середовища ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» та розроблення заходів по мінімізації впливу негативних факторів та можливості використання позитивних факторів розвитку товариства рекомендується застосовувати STEP (PEST) - аналіз, назва якого сформувалася за початковими буквами англійських слів: суспільство, технологія, економіка, політика.

Даний метод здійснюється за схемою «чинник-підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній — сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру.

Таблиця 2.20

**Матриця PEST-аналізу зовнішнього середовища
ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»**

Правові та політичні фактори	Оцінка впливу	Економічні фактори	Оцінка впливу
інвестиційна непривабливість країни	6	різкий стрибок цін на паливо	9
політична нестабільність	9	нестача оборотних коштів	3
майбутні зміни в антимонопольному законодавстві	3	втрата ринків збуту на сході і вихід на ринки заходу	9
жорсткість українського законодавства в галузі харчової промисловості (посилення контролю за якістю продукції, за якістю інгредієнтів)	4	темпи інфляції	4
створення спеціального державного органу контролю за якістю продукції	3	поява нових конкурентів через відкриття економічного простору між Україною та ЄС	8
посилення державного контролю за конкуренцією	4	нестабільність цін на сировину на українському ринку	6
політична асоціація з ЄС	6	коливання валютних курсів	9
політичний конфлікт з Росією і його тяжкі економічні наслідки	9		
Технологічні і технічні фактори	Оцінка впливу	Соціальні фактори	Оцінка впливу
можливі простоти у технологічному процесі виробництва	3	забруднення навколишнього середовища	8
НТП, який дозволяє вивчати і удосконалювати конкурентні технології	4	низький платоспроможний попит на продукцію	6
фінансування досліджень за рахунок інвестицій	5	старіння нації (зменшення числа молоді)	3
патенти на обладнання для моніторингу якості продукції	1	нестабільність доходів населення	4
невідповідна та постійно деградує якість вітчизняної сировини, яка не задовольняє стандартам виробників кондитерських виробів	6	спостерігається тенденція наслідування західному стилю життя	3
розширення виробничих потужностей	6	населення веде помірний спосіб життя	1

Проаналізувавши узагальнюючу матрицю PEST-аналізу для ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» можна зробити висновок, що найбільш впливовими для підприємства є економічні та політичні фактори, а саме політична нестабільність 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. Для повного розуміння ситуації, що склалася навколо ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» на ринку кондитерських виробів, на основі PEST-аналізу можна сформулювати перелік ключових факторів успіху.

Виявлення цих факторів здійснюється за підходом Р. Гранта у формі табл. 2.21.

Таблиця 2.21

**Визначення ключових факторів успіху для
ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»**

Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
Висока цінова чутливість споживачів. Дуже високі вимоги до якості. Сформоване коло покупців конкретного бренду. Потреба в органічній продукції	Досить помітні бар'єри входу в галузь. Потужна група лідерів ринку. Конкуренція носить як ціновий, так і неціновий характер. Високі можливості економії на масштабах	Ефективний операційний менеджмент. Прогресивність технологій. Запровадження нових стандартів якості. Ефективна маркетингова кампанія. Швидке реагування на зміни попиту та появи нових трендів

ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» має цілком задовільне значення конкурентних переваг лише по параметру фінансового стану при дуже низькому показнику іміджу підприємства, що викликано відповідно низькими показниками якості продукції та рентабельності продажів. Тому в стратегію підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» має бути закладено перелік необхідних заходів для надання піраміді конкуренто спроможності даного підприємства більш збалансованого вигляду.

Показники оцінки якості продукції говорять про те, що ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» сформувало групу споживачів, які здійснюють вибір

при придбанні товару орієнтуючись в основному на ціну. ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» необхідно посилювати конкуренцію насамперед через механізми коригування якості продукції.

Більш детальний аналіз результатів проведеного дослідження дозволяє констатувати, що:

по-перше, ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна» аналізує лише покупців та конкурентів, у деяких випадках – постачальників, при цьому аналіз здійснюється переважно за попередні періоди з використанням суб'єктивних методів, не враховуються чинники макрооточення, результати аналізу представляються в більшості у вигляді стратегічних передбачень;

по-друге, ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна» формує на майбутні п'ять років лише корпоративну ціль та на майбутній рік – лише фінансові цілі, при цьому вони формуються лише у вигляді кількісних параметрів фінансових показників;

по-третє, набір альтернатив стратегічним цілям, як правило, не формується, відсутні критерії вибору стратегічних цілей окрім досяжності й узгодженості, рішення стосовно встановлення стратегічних цілей часто приймаються індивідуально на підставі лише інтуїції та досвіду;

по-четверте, ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна» не розраховує кількісні значення потенціалів елементів зовнішнього стратегічного потенціалу, їх бажані й реально досяжні значення, а також не враховують взагалі зовнішній потенціал при встановленні стратегічних цілей.

Така ситуація призводить до того, що ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна» втрачає багато можливостей розвитку й ризикує втратою конкурентних позицій внаслідок помилок при встановленні стратегічних цілей, але цю ситуацію можна пояснити відсутністю дієвого й ефективного механізму формування та вибору стратегічних цілей торговельного підприємства, заснованого на врахуванні – при встановленні цілей – зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства, що обумовлює необхідність розробки такого механізму.

Отже, у цій торговельно-роздрібній мережі ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна» у процесі проведення досліджень було виявлено низку переваг та недоліків, а також запропоновані можливості поліпшення ситуації з огляду на можливі загрози.

На основі вище названих факторів можна навести низку можливих конкурентних переваг підприємства.

1. Передусім це можливість розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі, що приведе до збільшення прихильності потенційних споживачів, результатом чого буде збільшення частки на ринку.

2. За рахунок розширення торговельної мережі останніми роками поява на ринку торговельних підприємств не матиме значного впливу на діяльність ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна».

3. У зв'язку з економічною ситуацією в країні спостерігається зниження доходів у цільовій аудиторії, тому можливість проведення численних акцій під гаслом «низькі ціни» є ще однією конкурентною перевагою торговельної мережі.

4. У результаті посилення конкурентних позицій на ринку стане менш помітним негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність роздрібної торговельної мережі з урахування внесених змін до Господарського Кодексу України щодо здійснення торговельної діяльності на території України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АШАН ГІПЕРМАРКЕТ УКРАЇНА»

3.1 Розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності в ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»

Підвищення конкурентоздатності на ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоздатності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Далі проводиться робота по роз'ясненню цілей і кінцевих результатів, спрямована на подолання опору змінам.

Серед основних засобів підвищення конкурентоздатності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» можна виділити:

промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;

організаційний розвиток;

економічні засоби: управління запасами, фінансами;

біхевіористські засоби.

Важливим завданням підвищення конкурентоздатності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» є також скорочення тривалості виробничо-комерційних циклів.

В табл. 3.1 наведені характеристики груп, однаковою метою функціонування яких є пошук шляхів вирішення проблем.

Таблиця 3.1

Характеристики найбільш поширених групових форм підвищення конкурентоздатності на ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»

Характеристики	Групові форми підвищення конкурентоздатності			
	Гуртки якості	Групи по вдосконаленню діяльності підрозділів	Групи по вдосконаленню процесів	Програмно-цільові групи
Членство	робітники підрозділів	робітники підрозділів	відібрані робітники суміжних підрозділів	робітники відібрані на основі досвіду роботи
Участь	добровільна	обов'язкова	обов'язкова	обов'язкова
Директивний вплив керівництва	мінімальний	середній	середній	сильний
Вибір проблем	груповий	груповий	груповий	здійснюється керівництвом
Терміновість вирішення проблем	мала	середня	середня	висока
Сфера діяльності	в рамках підрозділу	в рамках підрозділу	між підрозділами	між підрозділами
Знаходження рішення	членами групи	членами групи	членами групи	членами групи
Порядок роботи	короткі засідання	короткі засідання	короткі засідання	тривалі засідання, відсутність інших завдань
Сприяння в роботі з боку організатора	бажане	як один з варіантів	ніякого	ніякого
Впровадження результатів	членами групи	членами групи	членами групи	іншими особами

Найкращим засобом реалізації процесу покращення роботи є створення спеціальних груп удосконалення діяльності. До комплексних бригад по підвищенню якості та продуктивності входять спеціалісти-експерти по складових бізнес-процесу: управлінню, фінансовому забезпеченню, дослідженням та розробкам продукту, плануванню виробництва, технологічному процесу та забезпеченню якості. Вкрай важливою є роль керівника комплексної бригади. Особливо ефективною та доцільною є робота даної бригади на етапі розробки нової продукції.

Основними сферами підвищення конкурентоздатності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» виступають:

управління інноваціями та технологіями;

- процес виробництва;
- використання інформації;
- управління людськими ресурсами;
- управління змінами тощо.

У сфері технологій вагомими резервами підвищення конкурентоздатності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» охоплюють: виключення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи з зарубіжними інвесторами та фірмами. Запровадження інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі.

Перспективними напрямками підвищення конкурентоздатності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» у виробництві є: вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії, а також організації процесу виробництва, покращення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу.

Активізація людського фактору у підвищенні конкурентоздатності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоздатності, сприяє у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішнього організаційного клімату.

До основних способів підвищення конкурентоздатності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» можна віднести:

- грунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;

покращення якісних характеристик продукції;
 модернізація обладнання;
 всебічне зниження витрат;
 вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо.

Підвищення конкурентоздатності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» являє собою процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивні установки й організаційну культуру, які сприяють, в свою чергу, як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку.

На рис. 3.1 узагальнено представлено основні дії (та їх взаємозв'язки) щодо розробки та реалізації будь-якої програми, і зокрема – програми підвищення конкурентоздатності підприємства.

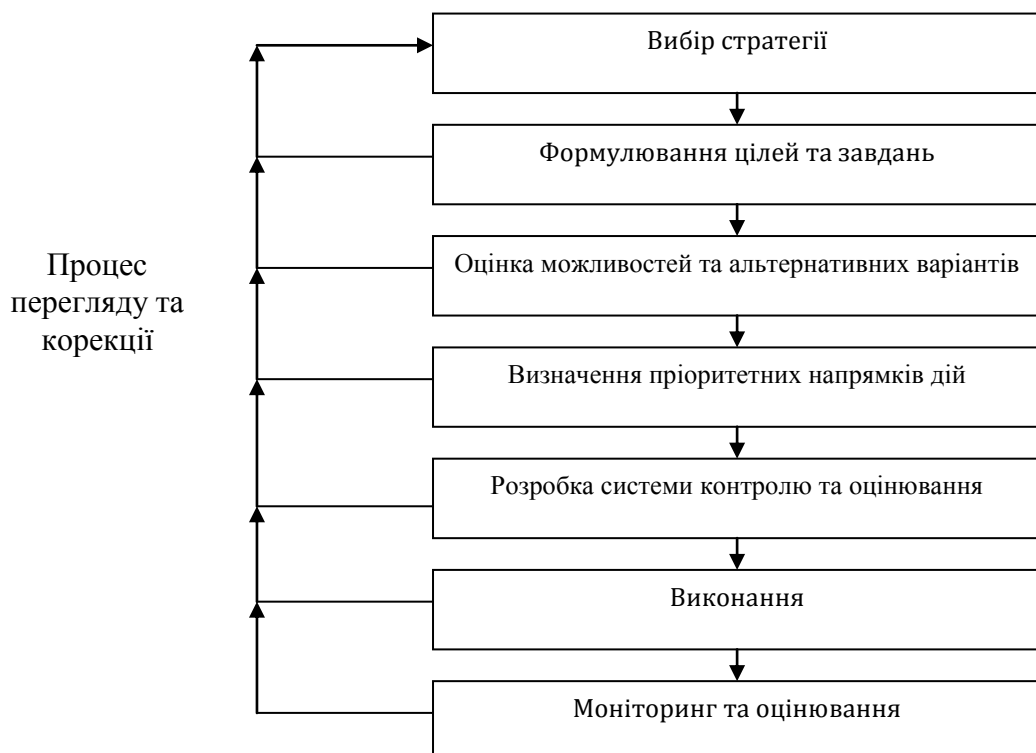


Рис. 3.1. Напрями дій при розробці та виконанні програми підвищення конкурентоздатності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»

Своєрідними ж індикаторами нагальності розробки та впровадження програми підвищення конкурентоздатності для ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» виступають:

загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» позицій на ринку;

уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;

поява революційно нових технологій;

зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;

зниження рівня конкурентоздатності продукції підприємства;

низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства тощо.

На ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна», яке збирається впроваджувати програму підвищення конкурентоздатності, доцільно створити команду людей, діяльність яких буде спрямовано на розробку і впровадження цієї програми (міжфункціональна команда). Вони мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов'язків, а також мати нестандартне, творче мислення. Менеджери вищої ланки, чия влада і повноваження можуть бути важелем у підтримці команди, теж включаються до команди, яка займається впровадженням змін.

До здійснення будь-яких змін на ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» необхідно підходити комплексно (з урахуванням розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища) і послідовно, на основі генерального плану. Як показує практика, впровадження великої кількості незначних змін має більше шансів на успіх, ніж рідкі, але кардинальні зміни.

Революційні зміни плануються при оптимізації організаційної структури ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна», розробці стратегій, концепції розвитку. Для цього необхідні бажання і повна готовність організації, а від

топ-менеджера вимагається воля і бажання мислити принципово по-іншому, намагатися зробити внесок у свої гуманітарно-виробничі будні.

Основними елементами забезпечення успіху розробки та реалізації програми підвищення конкурентоздатності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» є такі:

вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;

прийоми та методи підвищення конкурентоздатності, обрані для програми, мають відповідати ситуації та конкретним потребам;

має бути створеною ефективна організаційна структура, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;

на всіх організаційних рівнях повинно мати місце повне розуміння цілей та завдань програми;

потрібний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у програмі;

програма має бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм виміру та оцінки досягнутих результатів, а також консультативним забезпеченням;

оцінка, контроль та зворотній зв'язок повинні давати змогу швидко визначати як досягнуті результати, так і діагностувати проблеми, що виникають в процесі реалізації, а також створювати фундамент для подальшого вдосконалення.

Вітчизняні та закордонні підприємства розробляють та реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоздатності, кожна з яких є, як правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Це зумовлене різноманітністю, комплексністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб'єктами господарювання, а також відмінностями оточення, в якому їм доводиться діяти. Тому опрацювання універсальної

моделі процесу розробки програми підвищення конкурентоздатності є доволі складним завданням.

На рис. 3.3 представлено один з можливих варіантів укрупненої постадійної декомпозиції такого процесу, що передбачає проходження трьох стадій.



Рис. 3.3. Напрямки підвищення продуктивності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»

На практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоздатності дещо зростає; їх зміст та послідовність, як правило, такі (рис. 3.4 та 3.5.): визначення та впорядкування пріоритетності цілей; конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень; формулювання стратегій реалізації програми; планування дій і визначення фаз програми; створення організаційної структури програми; встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;

визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми; оцінка ефективності заходів, що запропоновані.

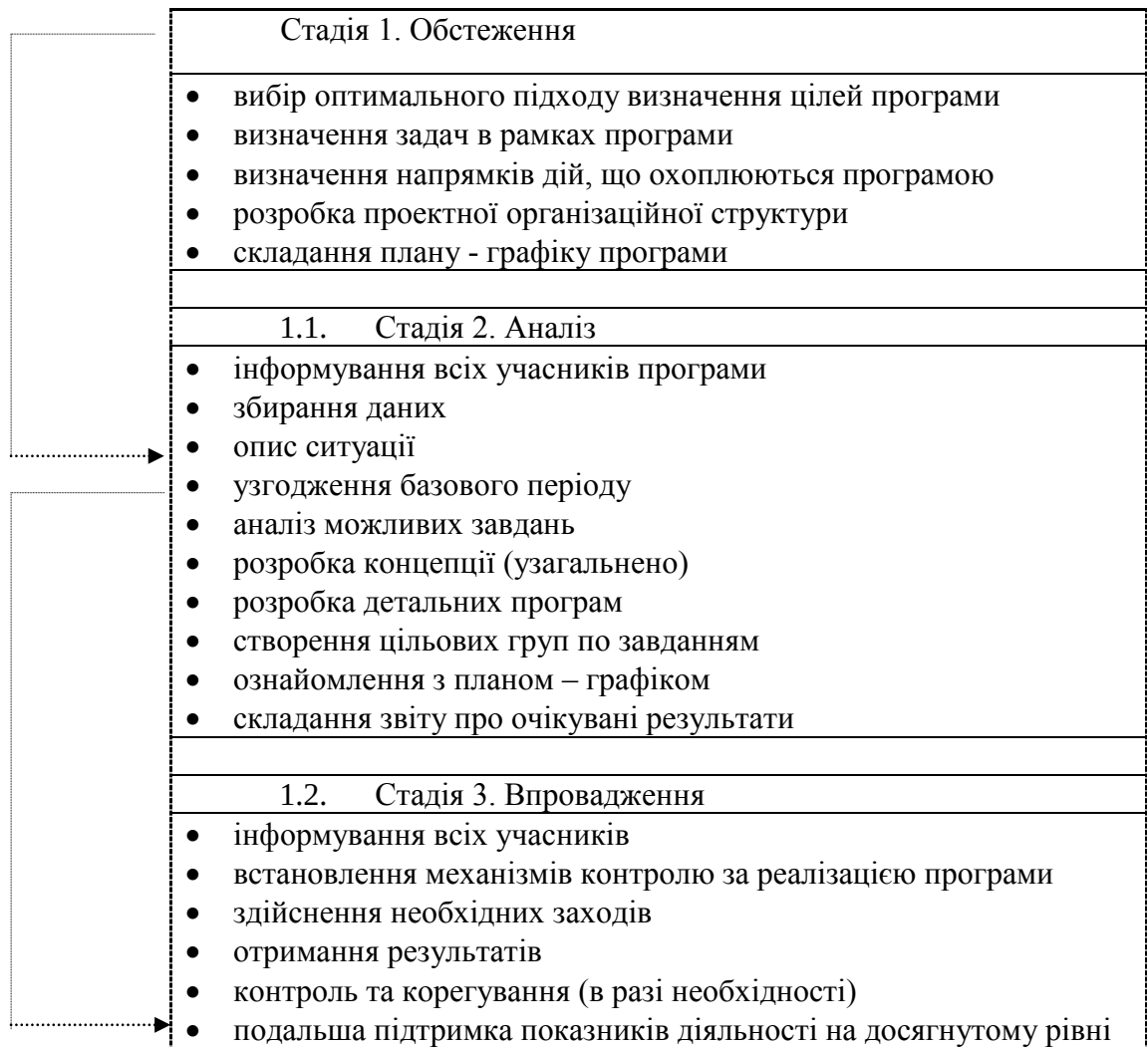


Рис. 3.4. Варіант укрупненої постадійної декомпозиції процесу розробки програми підвищення конкурентоздатності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»

1. Визначення та впорядкування пріоритетності цілей	Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності		5. Формулювання стратегій реалізації програми
2. Концентрація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень	3. Планування дій і визначення фаз програми	4. Встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів	6. Створення організаційної структури програми
7. Визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми	8. Оцінка очікуваної ефективності заходів, що запропоновані		

Рис. 3.5. Етапи розробки програми підвищення конкурентоздатності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»

Етап визначення та впорядкування пріоритетності цілей закладає концептуальну основу процесу опрацювання та реалізації програми підвищення конкурентоздатності. Такі цілі повинні не лише бути конкретними та вимірюваними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність підприємства чинників конкурентного середовища, виступати орієнтирами при визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

На другому етапі паралельно з конкретизацією цілей проводиться діагностика ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення.

Наступним кроком розробляється стратегія реалізації програми (етап 3), що включає комплекс взаємопов'язаних дій по досягненню визначених на попередніх етапах цілей підвищення конкурентоздатності.

При її формулюванні керівництво компанії: визначає в ясній і легкодоступній формі концепцію підвищення конкурентоздатності; пояснює важливість організаційного вдосконалення; оцінює існуючий оперативний стан і його причини; розробляє моделі вищих досягнень; опрацьовує політику і плани удосконалення. Стратегія, загальні цілі і задачі повинні доповнюватися детальними планами підвищення конкурентоздатності (етап 4). План підвищення конкурентоздатності має враховувати такі види управлінської відповідальності, як: підтримка творчості і нововведень, створення обстановки заохочення нових ідей; впровадження системи раціоналізаторських пропозицій по конкретних проблемах і їхнє заохочення; створення постійних або тимчасових проблемних або дослідницьких груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення та розв'язання проблем; визначення напрямків наукових досліджень і розробок тощо. На цьому ж етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі фази цього процесу. Створення організаційної структури програми (етап 5) повинно

забезпечити як загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми, так і оперативне керівництво роботою виконавців зі своєчасним корегуванням їх діяльності на всіх етапах. Робота над структурою та змістом програми починається після виходу розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами у організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоздатності підприємства (рис. 3.6).

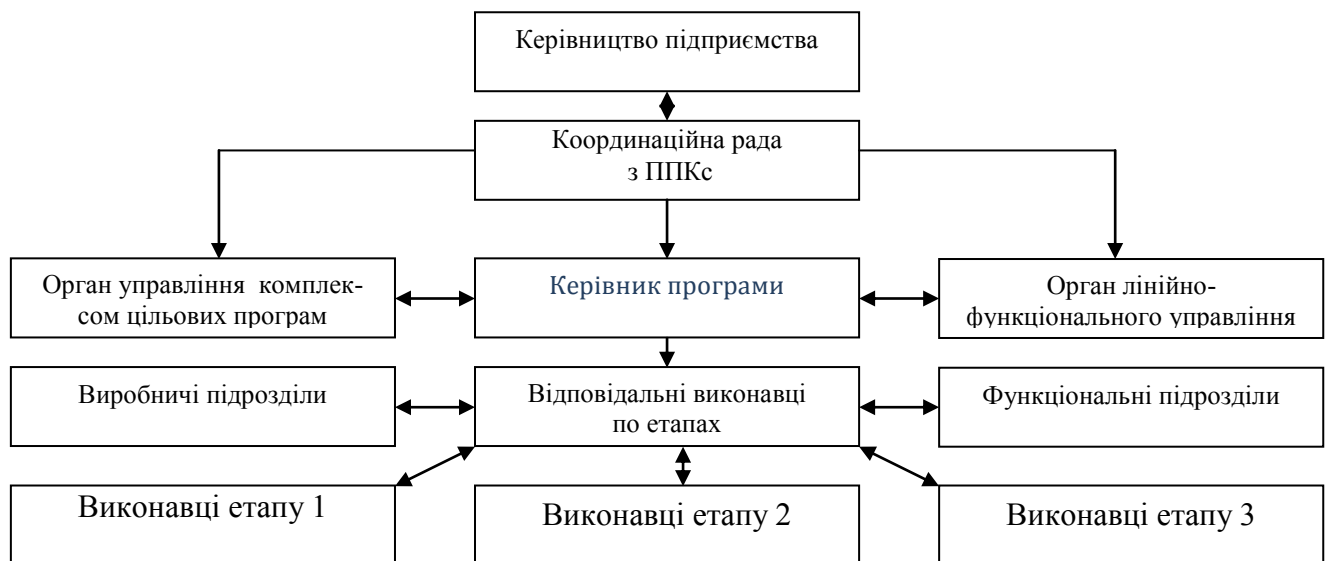


Рис. 3.6. Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоздатності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» (ППКс)

Організаційна структура програми (проекту) підвищення конкурентоздатності не є єдиним інструментом її структурування (рис. 3.6).

Важливими стадіями процесу розробки програми підвищення конкурентоздатності виступають визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів (етапи 7).

Оцінку очікуваної ефективності (етап 8) слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей. За результатами зазначеної оцінки можуть бути прийняті рішення:

про нагальність доопрацювання чи корекції складових програми;

про необхідність поглибленого аналізу резервів та перспективних шляхів розв'язання проблем підприємства;

про доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

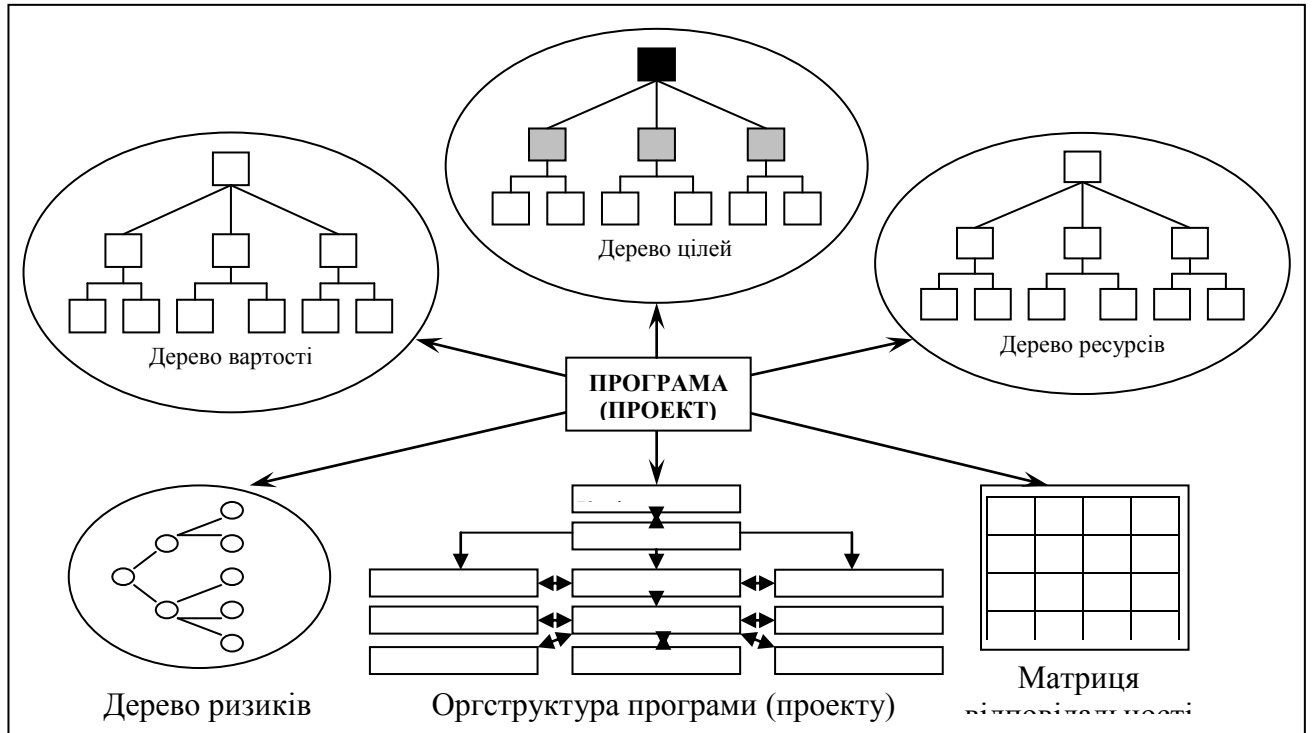


Рис. 3.6. Інструменти структурування програми (проекту) підвищення конкурентоздатності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»

Підсумовуючи вищесказане, варто зазначити, що створення та реалізація програм підвищення конкурентоздатності на ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності організації. Виходячи з того, до якої міри досконало розроблена програма та наскільки послідовно реалізована, можна робити висновок про шанси підприємства досягти високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах.

3.2 Розробка стратегії розвитку ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» на основі конкурентних переваг

Стратегія – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів підприємства[7]. Загальна стратегія підприємства має визначати основні напрями діяльності, в яких воно буде намагатися досягти своїх цілей. Але більшість підприємств мають різні сфери діяльності, кожна з яких характеризується певним продуктом (групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань. Тому надзвичайно актуальним є розроблення стратегії конкурентоспроможності або стратегії завоювання конкурентних переваг, у якій буде конкретизовано шляхи реалізації загальної стратегії, визначено підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній сфері бізнесу.

Конкурентна стратегія має розроблятися з метою визначення шляхів досягнення конкурентних переваг, а значить, і успіху в кожній сфері діяльності. При розробленні конкурентної стратегії ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» перш за все має 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:

- велика частка ринку;
- зростаюча кількість покупців;
- лідуюча 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 середньоринковими або їх зниження;
 нестача фінансових ресурсів;
 низька репутація підприємства;
 слабе положення підприємства у найбільш перспективних галузях;
 нестача навичок і досвіду у визначальних сферах.

На основі кількісної оцінки індикаторів конкурентної сили мають бути визначені ключові фактори успіху. Порівняння їх з аналогічними у конкурентів дає можливість визначити конкурентну позицію підприємства на ринку, його конкурентні переваги. Ідентифікація ключових факторів успіху стає основою для розроблення конкурентної стратегії.

На підставі аналізу наукових розробок учених пропонуємо таку послідовність основних етапів формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна».

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;

по-друге, місія підприємства – це продовження стратегічної роботи на підприємстві, вона може коригуватися в процесі стратегічного аналізу. Місія

підприємства повинна відображати: завдання підприємства з розвитку основної продукції або послуг, його основних ринків і технології; зовнішнє середовище підприємства. Крім зазначеного, місія має охоплювати бачення того, яким підприємство хоче стати, чітке уявлення про те, що підприємство намагається запропонувати своїм покупцям, і заявляти про намір підприємства обслуговувати певний сегмент ринку.

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.

Третій етап – аналіз внутрішніх можливостей підприємства. Цей етап включає в себе виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінювання їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг.

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:

- 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. Необхідно здійснювати моніторинг зовнішнього середовища як комплекс

взаємопов'язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний контроль стану факторів оточення підприємства та розроблення способів адаптації до їх змін. При цьому найбільшу увагу слід приділяти аналізу зовнішнього оточення підприємства, спрямованому на визначення таких ситуативних характеристик: взаємопов'язаність факторів зовнішнього оточення; складність зовнішнього середовища; динамічність зовнішнього середовища; невизначеність зовнішнього середовища. На цьому етапі визначаються ключові фактори успіху для підприємства, використовуючи підхід Р. Гранта, який базується на пошуку відповіді на два питання: «що бажають споживачі?» та «що необхідно фірмі для виживання у конкурентній боротьбі (використовуючи модель Портера)?».

П'ятий етап – аналіз альтернатив і вибір конкурентної стратегії. Після проведення двох попередніх стадій отримана інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість стає передумовою оцінювання та вибору стратегічних зон господарювання. Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідовуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз. Далі треба визначитись із конкурентною стратегією, яка встановлюється з урахуванням численних факторів: галузі господарювання, характеру цілей, внутрішньої структури тощо.

Шостий етап – реалізація стратегії. Вона здійснюється за допомогою використання адміністративних або економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб усі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів. Сьомий етап – аналіз ефективності обраної стратегії. Ефективність стратегії визначається на основі комплексної оцінки кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і

фінансових ресурсів та нематеріальних активів. 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; виконувати критеріальну функцію.

Практичне застосування запропонованої етапності щодо розроблення конкурентної стратегії підприємства проілюструємо на прикладі одного з найбільших промислових підприємств Полтавського регіону, що забезпечує населення України якісною кондитерською продукцією – ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна».

Як було запропоновано вище, на першому етапі має бути сформована місія підприємства. На ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» за останні роки спостерігається значний спад більшості показників, починаючи з якості продукції та прибутковості діяльності, закінчуючи ефективністю менеджменту і, що є найголовнішим для підприємства, часткою ринку. Тому при розробленні конкурентної стратегії необхідно сформулювати таку місію, яка стала б базисом, з якого варто починати формування стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Місію підприємства пропонуємо сформувати таким чином: виготовлення кондитерської продукції досконалої якості з якісної сировини з метою максимального задоволення всіх потреб споживачів, спираючись на невідпинний стрімкий розвиток підприємства.

Наступним етапом є формулювання основних цілей, які підприємство хотіло б досягти на шляху до реалізації стратегії. 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 таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

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

Компоненти бізнесу	Мета	Необхідні дії
Ринок	Збільшити обсяг продажу, повернути частку ринку до стану 2006 – 2008 рр.	Проникнення на іноземні ринки, проведення рекламних акцій, першочергова реалізація цілей виробничого сегмента бізнесу. Підготовка до можливої зміни сегмента ринку
Виробництво	Поліпшити якість продукції та відкоригувати асортимент відповідно до потреб ринку	Детальне економіко-соціологічне дослідження ринку, за результатами якого – диференціація асортименту продукції
Персонал	Підвищити кваліфікацію персоналу	Організація тренінгів і навчання за кордоном, додаткове стимулювання робітників
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 виробництва на навколишнє середовище	Упровадити нові технології
Цінова політика	Сформувати збалансоване відношення ціни до якості	В умовах постійного поліпшення якості за рахунок ліпшої сировини та зміненого технологічного процесу не допустити необґрунтованого завищення ціни

Детальний аналіз зовнішнього середовища підприємства, який має бути проведений на третьому етапі, показує, що три чверті кондитерського ринку України поділяють між собою дев'ять підприємств, серед котрих ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» посідає черверте місце за показником частки ринку. До стратегічної групи конкурентів ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» входять ПрАТ «АТБ» та Корпорація «Фуршет».

Показники оцінки якості продукції свідчать про те, що ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» сформувало групу споживачів, які здійснюють вибір при придбанні товару, орієнтуючись в основному на ціну. Підприємству необхідно посилювати конкуренцію насамперед через

механізми корегування якості продукції. Для повного розуміння ситуації, що склалася навколо ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» на ринку кондитерських виробів, необхідно сформулювати перелік ключових факторів успіху.

Виявлення цих факторів здійснюється за підходом Р. Гранта у формі таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Визначення ключових факторів успіху для
ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»**

Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
Висока цінова чутливість споживачів Дуже високі вимоги до якості Сформоване коло покупців конкретного бренда Потреба в екологічно чистій продукції	Досить помітні бар'єри входу в галузь Потужна група лідерів ринку Конкуренція носить як ціновий, так і неціновий характер Високі можливості економії на масштабах	Ефективний операційний менеджмент Прогресивність технологій Запровадження нових стандартів якості Ефективна маркетингова кампанія Швидке реагування на зміни попиту та появу нових трендів

Таким чином, проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища показує, що ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» за сприятливих умов може застосовувати ряд різних видів конкурентних стратегій, 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. За наявної повноти аналітичної інформації оптимальною для підприємства є комбінована стратегія підвищення конкурентоспроможності, котра у своїй основі міститиме засади конкурентної стратегії широкої диференціації з елементами стратегії фокусування. Наріжним каменем нової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства має стати якість продукції, яка в першу чергу формує левову частку іміджу підприємства і прямо чи опосередковано впливає на інші фактори.

ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» має позбутися категорій продукції, за котрими помітний спад попиту й котрі не користуються попитом на ринках, а переорієнтуватися на нові ринки, які на сьогодні починають відкриватися для підприємства, та нарощувати виробництво продукції за перспективними категоріями.

Для прийняття таких рішень основою мають стати соціологічні, статистичні дослідження на рівні країни, аналогічні закордонні дослідження, дані щодо задоволення потреб споживачів та аналіз основних тенденцій галузі. Наприклад, проведений аналіз показує помітний спад у категоріях «солодощі східні борошняні», «пряники і вироби аналогічні», «карамелі» при різкому зростанні обсягів виробництва в категоріях «драже» та «білий шоколад».

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 ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» 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 викличе явища, які обернуться для підприємства серйозними збитками.

Сьогодення диктує свої умови, і маркетингові інструменти сучасності тісно пов'язані з інформаційними комп'ютерними технологіями, а саме соціальними мережами. За незначних вливань коштів підприємство може отримати серйозний вплив на основних споживачів кондитерської продукції – молодь і дітей.

Елементи стратегії фокусування мають за мету сформувати нову ринкову стратегічну групу споживачів, яка складатиметься частково з постійних покупців торгової марки підприємства, а також з тих, хто володіє найбільшим платоспроможним попитом, – покупців продукції з високою

якістю. Відомо, що продукція високої якості має більшу додану вартість, що прямо впливає на рентабельність продажу.

Поліпшення фінансового стану ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» дозволить у свою чергу більш активно впроваджувати нові технології, збільшувати витрати, здійснювати заходи з підвищення кваліфікації персоналу та просування продукції на різні ринки. Висновки.

Незважаючи на особливості процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, більшість підходів об'єднує спільна мета – підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання в умовах конкурентного середовища.

Розроблення ефективної стратегії є складним і багатогранним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства і має безперечну практичну цінність.

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

3.3. Інноваційна стратегія у контексті забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»

Інноваційний потенціал вирішальною мірою визначається людським капіталом, що є основним рушієм як виробничих, так й інноваційних процесів. Це пов'язано з тим, що працівники є як творцями винаходів, патентів, ноу-хау, тобто творцями інноваційного потенціалу, так і найважливішою ланкою його реалізації: змінах технологічних процесів, освоєнні виробництва нових продуктів і послуг, опануванні нових методів обслуговування споживачів тощо. Тому наявність відповідного людського

капіталу як суб'єкта та об'єкта інновацій стає важливою передумовою реалізації інноваційної стратегії.

Досягнення стратегічних позицій визначальною мірою зумовлене правильно обраною інноваційною стратегією та кадровою політикою. 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.

На сьогодні особливої уваги потребує проблема стратегічного управління кадровим потенціалом ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» як основним елементом досягнення його довгострокових конкурентних переваг. Будь-яка стратегія ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» спрямована на підтримку його довгострокової конкурентної позиції, а оскільки персонал є головним елементом цієї системи, то саме кадрова складова загальної стратегії розвитку набуває особливого значення.

Ефективне функціонування ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» 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 Гіпермаркет Україна» має бути сформованою відповідно сьогоdnішнім потребам та документально закріплено сукупність підходів до формування, розвитку і використання працівників ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» з метою підвищення їх конкурентоспроможності для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ступінь та якість взаємозв'язку генеральної стратегії

ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» та стратегії персоналу істотно змінюється у процесі розвитку підприємств.

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

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

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 ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»;

проблеми у структурі пропозиції на ринку праці: поява дефіцитних категорій персоналу, вікові «провали» у пропозиції за окремими категоріями працівників, професійна вузькопрофільність молоді, нестача спеціалістів у ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» по стратегічному управлінні;

проблеми в об'єкті менеджменту персоналу - недостатній рівень знань, невисока вмотивованість, застарівання навичок.

Інноваційна стратегія ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» 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 на

ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» перш за все з боку якісних параметрів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Рекомендовані параметри інноваційності для
ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»**

Параметр	Характеристики параметру
Інноваційність персоналу	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.
Інноваційність підприємства	частка прибутку, спрямована на дослідження і розробки, та приріст витрат на НДДКР; обсяг вкладень в інтелектуальний капітал; обсяг та співвідношення продуктових та процесних інновацій.
Інноваційність продукції підприємства	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

Основна увага менеджменту персоналу ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» повинна зосереджуватись на розвитку творчих, новаторських якостей персоналу, постійному використанню результатів творчої активності працівників у господарській діяльності. Працівники 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 Гіпермаркет Україна» 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 Гіпермаркет Україна» вимагає відповідної кадрової стратегії, включаючи партнерське ставлення до працівників, залучення їх до управління, органічне поєднання інтересів особистісного розвитку працівників та цілей ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна». Важливою умовою реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» стане фокусування на індивідуальній майстерності, мотивації і відповідальності працівників, що знайде своє вираження в пошуку працівників із великими потенційними і творчими можливостями, проведення їхньої регулярної перепідготовки, системі кар'єрного зростання. Характеристики і взаємовплив інноваційної та кадрової стратегій для ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» зображені на рис. 3.8.



Рис. 3.8 Взаємовплив інноваційної та кадрової стратегій на ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»

Одним із найважливіших завдань інноваційної стратегії для ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» стане забезпечення гармонійного та ефективного включення співробітників у її реалізацію. А для цього необхідно розробити відповідну політику менеджменту персоналу, орієнтовану на розробку та впровадження інновацій. Основними елементами кадрової політики для ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» 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 ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна», формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток та відданість персоналу тощо. Важливо правильно прогнозувати потреби ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» в працівниках тієї чи іншої кваліфікації, планувати майбутні вимоги до персоналу, підготовку і перепідготовку з урахуванням довгострокових орієнтирів.

Унаслідок швидкого застарівання професійних знань виникає потреба в неперервному підвищенні кваліфікації працівників для ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна», орієнтованих на генерування, сприйняття та підтримку інновацій. Завдання менеджменту персоналу ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» буде полягати в максимальній ефективності інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу та його соціальний розвиток. При прийнятті рішень щодо інвестицій у людський капітал, ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» може прогнозовано впливати на ряд чинників, серед яких зростання продуктивності праці, збільшення частки високо кваліфікованої праці та, відповідно, якісного й кількісного вираження продуктових і процесних інновацій, зниження плинності кадрів тощо. Збільшуючи таким чином свій інтелектуальний капітал, ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» буде створювати умови для інтенсифікації генерування нових знань. Потім ці знання трансформуються в інновації,

впровадження яких у виробництво, що стане основою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна».

Для успішної реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» важливо створити організацію, привабливу для висококваліфікованих фахівців, і шляхом створення необхідних умов для їх творчої реалізації утримати цінні кадри для виробництва інноваційного продукту, здатного успішно конкурувати на ринку. Успішність менеджменту персоналу ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» 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.

В умовах динамічного ринкового середовища особливого значення набуває питання стимулювання організаційних інновацій. Центральною проблемою реструктуризації управління ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» є опанування сучасних методів розвитку й стимулювання творчості всіх працівників (формування креативного менеджменту) з метою нарощення інтелектуального капіталу й інноваційного потенціалу.

Таким чином, стратегія менеджменту персоналу ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» 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. При цьому наявність висококваліфікованого персоналу, ефективність системи його атестації, підвищення кваліфікації та мотивації стає запорукою реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна».

ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» потрібно особливо серйозно підходити до проблеми розвитку персоналу, зокрема, до його постійного професійного навчання та підвищення кваліфікації, що дозволить

використовувати у майбутньому потенціал працівників для нарощування інтелектуального капіталу підприємства у цілому. Не менш важливу роль відіграє також ефективна система мотиваційного забезпечення, оскільки праця інноваторів є творчою, складною та інтелектуально насиченою.

Спробуємо розробити відповідну стратегію ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» та політику менеджменту персоналу. При цьому, виходячи зі специфіки напрямку діяльності, праця персоналу ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» є, з одного боку, основним фактором виробничого процесу та джерелом доходів підприємства, що потребує відповідної системи організації праці та мотивації, а з іншого - найбільшою статтею витрат підприємства, що 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 Гіпермаркет Україна»:

- розробка нової продукції з метою виходу на нові ринки, розширення існуючих ринків збуту продукції ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»;

- 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 ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» 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 ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» має спрямовуватись на:

посилення кадрового складу та примноження інтелектуального капіталу;

комерціалізацію результатів інноваційної активності працівників;

стимулювання отримання працівниками найкращих результатів;

поповнення кадрів за рахунок обдарованої молоді, здатної до творчості;

створення ефективної системи підвищення кваліфікації та універсальності персоналу ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна», 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 ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»;

зниження негативних наслідків від плинності кадрів.

Політика менеджменту персоналу ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» має передбачати:

ранжування посад за категоріями із врахуванням ряду факторів (складність робіт, кваліфікація, відповідальність, напруженість);

визначення цінності кожної посади для ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна», порівняння її ринкової та внутрішньої цінності;

визначення оптимального співвідношення між працівниками різної кваліфікації з метою оптимізації витрат на оплату праці як основної статті витрат ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»;

діагностику персоналу з метою встановлення його відповідності кількісним та якісним потребам ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»;

відбір ключового персоналу з метою формування кадрового ядра ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна»;

навчання та розвиток ключового персоналу;

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, змінної тривалості робочого дня, виділенням годин, коли необхідна присутність працівника в офісі чи на виробництві та часу, коли можна виконувати роботу самостійно, що дозволить залучати працівників на неповний робочий день, та ефективнішої системи використання активів ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна». 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, високорезультативне 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 фактора в оплаті праці, можливості залучення до виконання більш відповідальних та творчих завдань тощо.

Підсумовуючи вищесказане, можемо зробити висновки, що на сьогоднішньому етапі соціально-економічного розвитку на досягнення та збереження конкурентних переваг ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» найбільший вплив здійснюють інновації, що, у свою чергу, є похідними від здобутків праці, пов'язаної з генеруванням ідей та отриманням нової інформації. Виходячи з цього, здатність працівників до пошуку нового та його втілення в конкретних продуктах та послугах стає сьогодні найважливішою передумовою ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» загалом.

Узгодження стратегії та політики менеджменту персоналу та інноваційної політики ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» 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 ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна». Це, у свою чергу, дозволить забезпечити високо результативну політику менеджменту персоналу ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна», а отже - виявлення ініціативи та винахідливості, високий економічний ефект на основі нових концепцій та наукових досягнень, які мають комерційне значення, підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» загалом.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження за темою «Управління конкурентоспроможністю бізнес-підприємства: підходи та методи» за об'єктом дослідження ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» нами відповідно до вказаної мети нами було вирішено завдання та зроблено наступні висновки:

1. Розкривши сутність конкурентоспроможності підприємства в ринковій економіці та її основні складові, встановлено, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» і до нині є досить суперечливою економічною категорією. Більшість науковців характеризують конкурентоспроможність крізь призму таких факторів, як використання потенціалу, задоволення потреб споживачів і ефективність господарської діяльності. Автори вважають, що основний вплив на конкурентоспроможність здійснюють внутрішні фактори (ресурси та ефективність їх використання), водночас поза увагою залишаються фактори зовнішнього середовища і фактор часу.

Ми ж приєднуємось до наукової позиції І. М. Гараєва та Х.А. Фасхієва. Оскільки в їхньому розумінні конкурентоспроможність – це випередження підприємством конкурентів завдяки випуску досконалішої продукції та послуг на конкретних сегментах ринку в певний період часу, а також здатність відповідно потенціалу розробляти, виробляти і продавати конкурентоспроможні товари в майбутньому, досягнутому без збитку фінансовому станові організації. На нашу думку, дане визначення певною мірою усуває недоліки, притаманні іншим підходам. Автори, наголошуючи на обов'язковості здорового фінансового стану, заклали в поняття конкурентоспроможності компоненту перспективи.

Щодо складових конкурентоспроможності підприємства, то, на нашу думку, найбільш деталізовано визначено Т.І. Гончарук, науковець

наголошує, що конкурентоспроможність підприємства визначається ресурсною (фізичні витрати ресурсів на одиницю готової продукції – зворотній зв'язок із окремими та загальними показниками ефективності), ціновою (рівень та динаміка цін на всі використовувані ресурси виробництва та готову продукцію) складовими та «середовищем». У свою чергу, «середовище» передбачає такі складові: надійність банківської системи; рівень інфляції, банківського процента, валютного курсу, зовнішньоторгового мита тощо. Ці складові безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств, галузей та секторів, всієї економіки в цілому. Таким чином, автор приділяє значну увагу зовнішнім складовим («середовище»), при цьому не розглядає важливі складові, що стосуються менеджменту та маркетингу підприємства. А останні мають беззаперечний вплив на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2. Визначивши фактори забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві та систематизувавши методи її аналізу, нами було встановлено, що конкурентоспроможність підприємства характеризується дією цілої системи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування. Таким чином, до факторів зовнішнього середовища відносять (рівень державного регулювання та розвитку економіки країни (система оподаткування, кредитно-фінансова та банківська система, система зовнішньоекономічних зв'язків країни); система комунікацій; фактори, які визначають споживання продукції (ємність ринку, вимоги споживачів до якості продукції та ін.). Фактори внутрішнього середовища підприємства характеризують наступні внутрішньовиробничі показники (технічний рівень виробництва; технологія; організація виробництва та управління; система формування та стимулювання попиту та ін.).

Щодо методів аналізу конкурентоспроможності, то тут не існує єдиної методології, оскільки вона залежить від специфіки підприємства та факторів, що на нього впливають. Для оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства в зарубіжному бізнесі використовуються

різноманітні методи (за напрямком формування інформаційної бази можна виділити: критеріальні методи, експертні методи; за способом відображення кінцевих результатів виокремлюють: графічні методи, математичні методи, логістичні методи; за можливістю розробки управлінських рішень існують: одномоментні методи, стратегічні методи; за способом оцінки виділяють: індикаторні методи, матричні методи).

3. Дослідивши підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства слід зазначити, що існують класичні наукові підходи (системний, процесний, ситуаційний) та специфічні наукові підходи (логічний, маркетинговий, інноваційний, комплексний, глобальний, інтеграційний, функціональний, структурний, нормативний та логістичний). Таке різноманітність підходів до управління конкурентоспроможності підприємства ще раз доводить складність процесу управління нею.

4. Обравши об'єкт дослідження ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» та провівши діагностику підприємства слід відзначити, що товариство працює в кондитерській галузі. За більш ніж 20-ти літню історію існування відоме, як в Україні, так і далеко за її межами. У 2017 році на ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» працювало 1002 працівники, що на 57 осіб менше ніж в 2015 році та на 117 осіб – ніж в 2016 році. Таким чином, проведений аналіз персоналу підприємства свідчить про тенденцію щодо суттєвого скорочення персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів показує, що персонал товариства є нестабільним і потребує більшої уваги з боку керівництва. Фонд заробітної плати за даний досліджуваний період збільшувався, відповідно до неї збільшувалась і середня заробітна плата управлінського і виробничого персоналу. Це свідчить, що керівництво ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» проводить задовільну кадрову політику і стимулює персонал до підвищення продуктивності праці.

5. Проаналізувавши господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» та його бізнес-середовища відзначимо, що

6. Оцінка сучасного стану конкурентоспроможності

ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» свідчить, що

Згідно діагностики конкурентного середовища для ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна», що проведена на основі моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера виявлено, що загальний вплив конкурентного середовища на діяльність ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» є досить помірним.

Головними істотними проблемами, які впливають на діяльність товариства, є несвоєчасні розрахунки споживачів за отриману продукцію, нестабільність законодавчих актів, особливо податкового законодавства, низька купівельна платоспроможність населення, висока конкуренція.

7. Нами було розроблено наступні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності в ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна», а саме: розроблено програму підвищення конкурентоздатності на ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна», як найголовніший інструмент комплексного вдосконалення діяльності організації. В межах даної програми запропоновані напрями підвищення продуктивності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна», визначено стадії розробки та реалізації програми підвищення конкурентоздатності товариства, запропоновано організаційну структуру управління програмою підвищення конкурентоздатності ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» та інструменти структурування програми (проекту) підвищення конкурентоздатності досліджуваного підприємства.

8. Запропоновано стратегію розвитку ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» на основі конкурентних переваг, а саме: пропозиції щодо можливих цілей ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» у рамках стратегії підвищення конкурентоспроможності; визначено ключові фактори успіху за підходом Р. Гранта.

За наявної повноти аналітичної інформації оптимальною для підприємства є комбінована стратегія підвищення конкурентоспроможності, котра у своїй основі міститиме засади конкурентної стратегії широкої

диференціації з елементами стратегії фокусування. Наріжним каменем нової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства має стати якість продукції, яка в першу чергу формує левову частку іміджу підприємства і прямо чи опосередковано впливає на інші фактори. ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» має позбутися категорій продукції, за котрими помітний спад попиту й котрі не користуються попитом на ринках, а переорієнтуватися на нові ринки, які на сьогодні починають відкриватися для підприємства, та нарощувати виробництво продукції за перспективними категоріями.

9. Інноваційна стратегія для ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» вимагає відповідної кадрової стратегії, включаючи партнерське ставлення до працівників, залучення їх до управління, органічне поєднання інтересів особистісного розвитку працівників та цілей ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна». Важливою умовою реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» стане фокусування на індивідуальній майстерності, мотивації і відповідальності працівників, що знайде своє вираження в пошуку працівників із великими потенційними і творчими можливостями, проведення їхньої регулярної перепідготовки, системі кар'єрного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрианов В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Д. Андрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 20010. – № 3. – С. 43–50.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. С. Жильцов при содействии Э. Дж. Макдоннелл]. – СПб. : Питер, 2009. – 416 с.
3. Бондаренко, Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. [Текст] / Г.С. Бондаренко, – Харків: ХДЕУ, 2001. – 20 с.
4. Булах І.В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства / І.В. Булах // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування : зб. наук. праць / відп. ред. В.А. Гурін. – Рівне : Видавничий центр НУВГП, 2017. – Вип. 3 (39). – С. 24-31.- (Серія „Економіка” (0,4 д. а.).
5. Булах І.В. Обґрунтування підходу до оцінки конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства / І.В. Булах // Економічний вісник НТУУ “КПІ”: зб. наук. праць / наук. ред. В.Г. Герасимчук. – Київ : НТУУ “КПІ”, 2016.– С. 301-306 (0,5 д. а.).
6. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / Винокуров В. А. – М. : Центр экономики и маркетинга. – 2006. – 160 с.
7. Воронкова, А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств [Текст] : автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 /Воронкова А. Е. ; НАН України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2001. – 32 с.
8. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. – 2008. – № 3. – С. 67–77.

9. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посібник / Герасимчук В. Г. – К. : Вища школа, 2017. – 327 с.
10. Герчикова И. Н. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Герчикова И. Н. – М. : Издательство АО «Консалтбанк», 2006. – 208 с.
11. Градов, А. П. Экономическая стратегия фирмы [Текст]: учеб. пособие / ред. А. П. Градов. – 2.изд., испр. и доп. – СПб.: Специальная Литература, 1999. – 589 с.
12. Ермолов, М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Как продать товар на вашем рынке [Текст] / М. О. Ермолов. – М.: Мысль, 1990. – 364 с. 11
13. Етимологічний словник української мови (у 7 томах) [Текст] / Під ред. О. С. Мельничука, В. Т. Коломійця, О.Б. Ткаченко; – Т. 2. – К.: «Наукова думка», 1985. – 570 с.
- а. Иванов, Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия [Текст] / Ю. Б. Иванов [и др.]. – Х.: ХНЭУ, 2004. – 255 с.
14. Карлофф, Б. Деловая стратегия, концепция, содержание, символы. [Текст] / Б. Карлофф, – М.: Экономика, 1991. – 240 с.
15. Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту: Підручник для вищих навч. заклад. - К.: Знання України, 2011. - 300 с.
16. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / Круглов М. И. – М. : Русская Деловая Литература, 2008. – 768 с.
17. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Ж.-Ж. ; [пер. с франц.]. – СПб. : Наука, 2006. – 589 с.
18. Лепейко Т.І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія / Лепейко Т.І., Котлик А.В. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2015. - 316 с.
19. Лищишин, О. І. Довідник економіста-підприємця (терміни ринкової економіки). [Текст] / О. І. Лищишин, – Львів, «Б.В.», 1992. – 176 с.

20. Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / А. Н. Люкшинов, – М.:ЮНИТИ, 2000. – 376 с.
21. 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», 2009. – 880 с.
22. Мальчик М.В. Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: моногр. Ин-т эк. и пром. - Донецк, Ровно. - 2010. - 304 с.
23. Маркетинг : Словарь / [Г. Л. Азоев, П. С. Завьялов, Л. Ш. Лозовський, А. Г. Поршнева, Б. А. Райзберга] – М. : ОАО «НПО «ИЗ-ВО. «Экономика», 2017. – 362 с.
24. Международный маркетинг : [под ред. Н. И. Перцовского]. – М. : Высшая школа, 2011. – 239 с.
25. Мерчанський, В. В. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку [Текст]: [кол. моногр.] / Мерчанський В. В., Ключко В. М., Ключко І. М. – Х. : [Бровін О. В.], 2010. - 156 с.
26. Муллахметов Х.Ш. Современные подходы и концепции в практике управления предприятием/ Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - № 6 . - с. 76-82.
27. Надтока Т.Б. Удосконалення методу оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства на основі нечіткої логіки / Т.Б.Надтока, І.В. Булах // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць / наук. ред. А.А. Покотілов. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2016. – Вип. 219: В 3 т. Том II. – С. 524-532 (0,5 д.а., особисто здобувачу належить – 0,25 д. а.).
28. Павлова, В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення [Текст] / В. А. Павлова; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – Д. : Видавництво ДУЕП, 2006. – 276 с.
29. Пейс Р.Парадигмы конкурентоспособности / Р. Пейс, Э Стефан (пер. с англ.; под ред. Петракова). - М.: Экономика, 1995. - 236 с.

30. Піддубник І.О., Теорія конкурентоспроможності: предметно-методологічні аспекти розвитку / Економіка розвитку. - 2017. - № - с.102-106.
31. Попов, С. А. Стратегическое управление: 17- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
32. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; [пер.с англ. И. Минервин]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 452 с.
33. Портер, Майкл Э. Конкуренция [Текст]: пер. с англ.: Учеб. пособие / М. Э. Портер; ред. Я. В. Заблоцкий. - СПб. и др. : Издательский дом «Вильямс», 2010. – (A Harvard Business Review Book). – 592 с.
34. Рыночная экономика : словарь / [под общ. ред. Г. Я. Кипермана]. – М. : Республика, 2016. – 524 с.
35. Стивенсон В.Дж. Управление производством / Стивенсон В.Дж. ; [пер. с англ. под общ. ред. Ю. В. Шленова]. – М. : ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 2008. – 928 с.
36. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. под. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
37. Тягунова, Н.М. Конкурентоспроможність торговельних підприємств [Текст]: монографія / Н. М. Тягунова, В. О. Боїн; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – 154 с.
38. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 4. – С. 53–68.
39. Фасхиев Х. А. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х. А. Фасхиев // Проблемы теории и практики управления, 2008. – № 2. – С. 69–81.

40. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: ученик / Фатхутдинов Р. А. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Дело, 2011. – 448 с.
41. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації : підручник / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2009. – 470 с .
42. Ферианц Я. Хозяйственный механизм и экономия времени / Я. Фернанц // Пер. со словац. – М.: Экономика, – 1987. – 275с.
43. Футало Т. В. Конкурентне середовище на споживчому ринку України: проблеми і перспективи / Т. В. Футало, М. Ю. Барна // Науковий вісник УкрДЛТУ. – 2004. – Вип. 14.7. – С. 268–278.
44. Футало Т. В. Сучасний стан і тенденції розвитку роздрібної торгівлі продовольчими товарами в умовах конкуренції / Т. В. Футало // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2009. – № 15. – С. 72–80.
45. Хайек Ф. А. Индивидуализм и экономический порядок / Хайек Ф. А. – М.: Изограф, 2011. – 256 с.
46. Хакен Г. Синергетика: иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах / Г. Хакен. – М.: Мир, 1995. – 423 с.
47. Хангер Дж. Д. Основы стратегического менеджмента / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен. – [4-е изд.]. – М. : Юнити, 2015. – 319 с.
48. Хейне П. Экономический образ мышления: [пер. с англ.] / Хейне П. – М.: Вильямс, 2007. – 544 с.
49. Хинева М. М. Аналіз методів оцінювання рівня міжнародної конкурентоспроможності споживчих товарів / М. М. Хинева // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. – 2009. – № 9 (87). – С. 68–81.
50. Хміль Ф.І. Основи менеджменту/ Ф.І. Хміль// Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с. – (Альма-матер).
51. Ходаківський Є. І. Методологія наукових досліджень в парадигмі синергетики [Текст]: монографія / [Є. І. Ходаківський, В. К. Данилко, Ю. С.

Цал-Цалко] ; за заг. ред. д-ра екон. наук Є. І. Ходаківського. - Житомир: ЖДТУ, 2009. - 340 с.

52. Ходаківський Є. І. Синергетична парадигма економіки [Текст]: монографія / Є. І. Ходаківський, І. Г. Грабар, Ю. С. Цал-Цалко. - Житомир: Спілка економістів України, 2007. - 156 с.

53. Ходаківський Є. І. Синергетична парадигма менеджменту [Текст] / Є. І. Ходаківський ; [матеріали наук.-практ. конференції "Молодь і освіта. Європейський вибір", Житомир, 16 березня 2007 р.: тези доповідей]. - Житомир: ПВНЗ "Європейський університет", 2007. - 170 с.

54. Хозяйственный механизм общественных формаций / под общ. ред. Л. И. Абалкина. – М.: Мысль, 1986. – 269 с.

55. Холодний Г. О. Маркетингова товарна політика / Г. О. Холодний // навч. посіб. – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2006. – 324 с.

56. Хом'як Ю. М. Тенденції і напрями розвитку роздрібної торгової мережі Львівщини / Ю. М. Хом'як // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. пр. ЛКА. – Львів: Вид-во ЛКА, 2009. – Вип. 10. – с.

57. Цхведиани В. Весь мир в одной сумке [Электронный ресурс] / В. Цхведиани // Киевский Телеграф. – Режим доступа: <http://www.telegrafua.com/234/economics/3180/>. – Название с экрана.

58. Цыбульская Э. И. Теоретические аспекты оценки рыночной стоимости предприятий торговли / Э. И. Цыбульская, О. А. Яловега // Бизнес ИНФОРМ. – 2009. – № 5. – С. 63–65.

59. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции / Чемберлин Э. – М.: вид-во, 1996. – с.

60. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений / О. Б. Чернега. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2009. – 447 с.

61. Чернышев С.И. Об использовании метода динамического программирования Р. Беллмана в задача экономического содержания / С.И. Чернышев / БизнесИнформ №6, 2003 р. С. 110-120.

62. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / М. В. Чорна. – Х: ХДУХТ, 2010. – 427 с.

63. Чуприна Е. А. Потенциал конкурентоспособности национальной экономики Украины и пути его повышения / Е. А. Чуприна, К. С. Чуприк // Бизнес ИНФОРМ. – 2009. – № 9. – С. 31–34.

64. Шевченко М. Н. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства [Електронний ресурс] / М. Н. Шевченко, І. В. Турчінова // Вісник міжнародного слов'янського університету. Серія: Економічні науки. – 2007. – Т. X, № 2. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/VMSU/2007-02/07shmnuoa.htm. –

Назва з екрана.

65. Шегда А.В. Менеджмент / А.В. Шегда // Навч. посібник. – К.: Знання, 2002. – 583 с.

66. Шеремет М. В. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс] / М. В. Шеремет, В. Н. Соколенко // Труды одесского политехнического университета. – 1999. – № 1 (7). – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/articles/ospu/opu_99_1/7_8.htm. – Назва з екрана.

67. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З. Є. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2017. – 699 с.

68. Шершньова, З.Є. Антикризове управління підприємством [Текст]: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / З. Є. Шершньова [та ін.]; заг. ред. З. Є. Шершньова; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К. : КНЕУ, 2017. – 676 с.

69. Шимановська-Діанич, Л. М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України: теорія та практика [Текст]: монографія / Л. М. Шимановська-Діанич, В. А. Власенко. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – 341 с.

70. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / Юданов А. Ю. – М. : Из-во «Акалис», 2016. – 272 с.

71. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст]: Учебно-практическое пособие. 2 – е изд. / А. Ю. Юданов; – М: Ассоц. Авторы и издателей «Тандем»; Изд. «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с

ДОДАТКИ