

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

БЕДРАЧУК ІННА СЕРГІВНА

УДК 330.34:334.72

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування та імплементація стратегії розвитку торгівельних компаній

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ І. С. Бедрчук

Керівник роботи
СКИДАН Олег Васильович
д. е. н., професор

АНОТАЦІЯ

Бедрачук І. С. Формування та імплементація стратегії розвитку торгівельних компаній. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2022.

У кваліфікаційній роботі вивчено теоретичні, методичні та практичні аспекти обґрунтування та впровадження стратегії розвитку вітчизняних підприємств сфери торгівлі. Досліджено та уточнено сутність стратегії розвитку та особливості обґрунтування імплементації стратегії розвитку торгівельних компаній. Охарактеризовано сучасний рівень функціонування та оцінено стратегічні зони господарювання ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет. Обґрунтовано впровадження інноваційної стратегії зростання, зокрема, у сфері обігу (реалізація товару), маркетингу, фінансів, персоналу та інновацій.

Ключові слова: стратегія зростання, розвиток, механізм, стратегічні альтернативи, методичний інструментарій.

SUMMARY

Bedrachuk I. S. Formation and implementation of the development strategy of trading companies. – *Manuscript.*

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissia National University, 2022.

In the qualification work, the theoretical, methodical and practical aspects of the justification and implementation of the development strategy of domestic enterprises in the field of trade were studied. The essence of the development strategy and the specifics of the justification for the implementation of the development strategy of trading companies have been studied and clarified. The modern level of functioning was characterized and the strategic management zones of Auchan Ukraine Hypermarket LLC were evaluated. The implementation of an innovative growth strategy is substantiated, in particular, in the sphere of circulation (sale of goods), marketing, finance, personnel and innovation.

Keywords: growth strategy, development, mechanism, strategic alternatives, methodical tools.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ: ТЕОРІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОБҐРУНТУВАННЯ	7
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ ЗОН ГОСПОДАРЮВАННЯ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”	18
Висновки до розділу 2.....	24
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”.....	27
Висновки до розділу 3.....	33
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми. Нинішні турбулентні умови функціонування торговельних компаній передбачають їхню подальшу діяльність на засадах впровадження інноваційних технологій, електронної комерції та задоволення потреб споживачів. Ефективним інструментом вирішення нагальних проблем вбачається використання інструментів стратегічного управління. В контексті даного дослідження стратегічне управління покликане об'єднати в єдине ціле не лише всі спеціалізовані підсистеми управління (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, інновації, інтелектуальний капітал тощо), а й визначати концепцію бізнес-діяльності, поточні ключові конкурентні переваги, напрями розвитку та майбутній стан.

Наразі у сучасному стратегічному менеджменті існує різноманітність точок зору та авторських концепцій, які збагатили вітчизняну науку в галузі дослідження та застосування стратегій вітчизняними компаніями. Серед них відомі імена класиків теорії стратегічного управління, зокрема, Вуд Мариен Берк, Ф. Котлер, А. Томпсон та вітчизняні дослідники: С.Гаркавенко, П.Гордієнко, Боярська М, Шершньова та ін

Мета й завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи вбачається вивчення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та імплементації стратегії розвитку торговельних компаній. Відповідно до мети вирішувалися наступні завдання:

- дослідити теоретичні розробки та особливості обґрунтування імплементації стратегії розвитку торговельних компаній;
- охарактеризувати сучасний рівень функціонування та оцінити стратегічні зони господарювання ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”;
- обґрунтувати впровадження інноваційних стратегій зростання, зокрема, у сфері обігу (реалізації товару), маркетингу, фінансів, персоналу та інновацій вітчизняних торговельних компаній.

Об’єктом дослідження є процес обґрунтування стратегії розвитку ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” в умовах турбулентного зовнішнього середовища. **Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів стратегії розвитку торговельних компаній.

Методи дослідження. В ході написання кваліфікаційної роботи було використано широкий спектр методів економічних досліджень. Так, зокрема в процесі вивчення сутності стратегії розвитку, складових стратегії розвитку торговельних компаній, написання висновків було використано *абстрактно-логічний* метод. Основою дослідження стану взаємозв’язку між рівнем розвитку підприємства та його функціональними підсистемами є методика: *вибір критеріїв матриці – рівень розвитку підприємства*. Ефективність наявного стратегічного набору функціонування ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” було оцінено за допомогою *SWOT-аналізу* та *методики балів*. В процесі обґрунтування та імплементації пріоритетної стратегії розвитку було використано *“дерево цілей”*. Обґрунтування доцільності втілення стратегії зростання в умовах досліджуваної торгівельної компанії здійснено за допомогою *методу прогнозування*.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Студентські наукові читання–2022: зб. наук. праць Науково–практичної конференції «Студентські наукові читання – 2022» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт на тему – Формування інноваційної стратегії розвитку в умовах ТОВ “Ашан Гіпермаркет Україна”; Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 1. (20 жовтня 2022 р.) на тему – Формування інноваційної стратегії розвитку в умовах ТОВ “Ашан Україна”; Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет на тему – Оцінка стратегічних зон господарювання ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що методичні та практичні розробки та пропозиції можуть бути використані вітчизняними торговельними в процесі формування стратегії розвитку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає: вступ, основну частину, висновки, список використаних джерел (41 найменування) та додатки. Обсяг роботи становить 37 сторінок комп'ютерного тексту, містить 13 таблиць та 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ФОРМУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ: ТЕОРІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОБҐРУНТУВАННЯ

Нинішні турбулентні умови функціонування торговельних компаній передбачають їхню подальшу діяльність на засадах впровадження інноваційних технологій, електронної комерції та задоволення потреб споживачів. Незважаючи на глобальні виклики: пандемія коронавірусу, російсько-українська війна, енергетична криза, спричинена обстрілами енергетичної інфраструктури, відтік населення та ін. вітчизняні компанії-рїтейлери намагаються адаптуватися до нових умов господарювання та поступово відновлюють свою діяльність. Ефективним інструментом вирішення нагальних проблем вбачається використання інструментів стратегічного управління. В контексті даного дослідження стратегічне управління покликане об'єднати в єдине ціле не лише всі спеціалізовані підсистеми управління (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, інновації, інтелектуальний капітал тощо), а й визначати концепцію бізнес-діяльності, поточні ключові конкурентні переваги, напрями розвитку та майбутній стан.

На даний момент значущість досліджень у сфері підвищення ефективності стратегій підприємств складно переоцінити, оскільки кожне з них сприяє визначенню можливих шляхів удосконалення діяльності торговельних компаній. У сучасному стратегічному менеджменті існує різноманітність точок зору та авторських концепцій, які збагатили вітчизняну науку в галузі дослідження та застосування стратегій вітчизняними компаніями. Серед них відомі імена класиків теорії стратегічного управління, зокрема, Вуд Мариен Берк, Ф. Котлер, А. Томпсон та вітчизняні дослідники: С. Гаркавенко, П. Гордієнко, М. Боярська, Л. Шершньова та ін. Доцільно розглянути сутність та ключові характеристики поняття “стратегія розвитку” в контексті функціонування компаній-рїтейлерів (табл. 1.1).

Сутність та види стратегій розвитку компаній

Автор	Групи стратегій	Вид стратегій
Томпсон А. [37] Гордієнко П. [12]	Базові стратегії	Корпоративна (загальна) стратегія Ділова (бізнес) стратегія Функціональна стратегія Операційна стратегія
Боярська М. [7] Роїк О. [32] Гарафонова О. [9]	Стратегії відповідно до стану розвитку	Стратегія обмеженого зростання Стратегія зростання Стратегія скорочення Комбінована стратегія
Маслак О., Огерчук Ю., Маслак Т. [21]	Сучасні стратегії розвитку фірми	Управління змінами Стратегія швидкого реагування Стратегічні альянси Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) Стратегія ментального айкідо Стратегія “Блакитного океану”
Котлер Ф. [17] Гаркавенко С. [10]	Конкурентні стратегії	Стратегія ринкового лідера Челенджера Стратегія послідовника Стратегія ринкової ніші
Вуд, Мариен Берк [8]	Стратегії вибору цільового ринку	Стратегія товарної спеціалізації Сегментної спеціалізації Односегментної концентрації Вибіркової спеціалізації Стратегія повного охоплення

Джерело: власні дослідження.

Аналіз публікацій свідчить, що автори розглядають як стратегію розвитку підприємства базові, конкурентні та функціональні стратегії, а також складові маркетингу, які утворюють маркетингову стратегію. Це зумовлено тим, що маркетинг забезпечує інформаційні, стратегічні, галузеві зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем, а також, функціонування маркетингу пов'язане з іншими основними підсистемами управління діяльністю підприємства.

Особливістю стратегії розвитку підприємства, з погляду Р. Акоффа [1], є її економічна природа, під якою можна передбачати, насамперед, поняття “розвиток” підприємства в порівнянні з поняттям “зростання”. “Зростання торгівельної компанії” сприяє збільшенню обсягів продажу, витрат, чисельності персоналу, прибутку, що можна спостерігати за короткі періоди його функціонування: щомісячно, поквартально, щорічно. “Розвиток

підприємства торгівлі” має більш тривалий період існування, спрямований на формування потенціалу, який створить умови для його сталого функціонування на ринку. Під визначенням “розвиток” слід розуміти динамічну та закономірну зміну якісного стану матеріальних та ідеальних об'єктів внаслідок виникнення, трансформації чи зникнення елементів та зв'язків об'єктів. Отже, “стратегія розвитку торговельного підприємства” – це комплекс заходів, спрямованих на розвиток усіх підсистем організації, та її видів діяльності в умовах жорсткої конкуренції для ефективного управління ним, зміцнення позицій на ринку, задоволенні зростаючих потреб споживачів, формування стійких конкурентних переваг та досягнення певних стратегічних результатів.

Виходячи зі специфіки розвитку торгових підприємств, можна виявити такі етапи розробки стратегії розвитку [7]:

1. Всебічний аналіз ринкового середовища з використанням сучасних інструментів, зокрема, маркетингових досліджень, SWOT-аналізу та ін.
2. Визначення мети та завдань діяльності торговельного підприємства для досягнення намічених результатів.
3. Вибір критеріїв стратегії, які спрямовані на забезпечення конкурентних переваг торгового підприємства.
4. Розробка стратегії розвитку підприємства, спрямованої на конкурентоспроможність та забезпечення товарами зростаючих потреб покупців.
5. Реалізація стратегії розвитку підприємства, що включає комплекс розроблених заходів, що забезпечує ефективність його діяльності.
6. Коригування розробленої стратегії розвитку підприємства в залежності від змін навколишнього середовища.
7. Результати реалізації стратегії отримання ефекту (економічного, соціального, технічного/технологічного, екологічного і т.д.) Наведені етапи розробки стратегії мають декларативний характер, оскільки в процесі розробки та реалізації стратегії розвитку торгового підприємства, можливі

відхилення у бік зменшення чи збільшення кількості етапів залежно від вибору альтернативних варіантів.

В економічній науці застосовують поняття «вибір стратегії», під яким розуміють остаточне рішення щодо прийняття тієї чи іншої стратегії, готової до реалізації на практиці [9]. Розгляд стратегічних альтернатив та вибір стратегії потребує особливої уваги керівництва [12]. Важливо аналізувати досвід стратегічного розвитку інших підприємств [11]. Вибір стратегії управління діяльністю торговельного підприємства є проблематичним, оскільки відсутній практичний підхід цілісного уявлення про плани та види стратегій у сфері обігу. Стратегія розвитку підприємства торгівлі реалізується у таких сферах діяльності як: сфера обігу, маркетингу, фінансів, персоналу, інновацій. Досягненню мети підприємства можуть сприяти не одна, а безліч варіацій різних стратегій. Для кожної сфери діяльності характерне виконання своїх функцій, тому така функціональність закладається на розробку функціональних стратегій.

Переваги та недоліки імплементації різних стратегій варто оцінювати за допомогою динаміки зміни показників прибутковості та ризику підприємства (табл. 1.2). У табл. наведено показники функціональних стратегій розвитку торговельного підприємства. З цих підсистем виділено загальні критерії, від яких залежить успіх реалізації стратегії розвитку підприємства: обсяг реалізованої продукції (товар) та ринок (збільшення частки чи темпу його зростання), від яких залежить фінансова стійкість у конкурентній боротьбі та розвиток торговельного підприємства на перспективу.

Розробка стратегії – складний процес, що вимагає проведення глибоких досліджень стану та розвитку ринку, оцінки позиції фірми на ринку. Відсутність комплексної методики розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства торгівлі, дозволяє вітчизняним авторам даної тематики, розширювати досліджувану сферу дослідження. Заслужує на увагу обґрунтування інтегрального показника доцільності імплементації стратегії розвитку торгівельних компаній.

Основні напрями стратегій розвитку торговельних компаній

Функціональні стратегії	Стратегічні напрями розвитку торговельного підприємства	Критерії успіху стратегії розвитку
Стратегія у сфері обігу (реалізація товару)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення ефективності управління торговельно-технологічними процесами. 2. Впровадження інновацій в сфері обслуговування, нових видів товарів, послуг. 3. Впровадження інноваційних технологій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання обсягів реалізації продукції. 2. Підвищення якості продукції. 3. Покращення асортименту товарів. 4. Підвищення темпів зростання виручки та прибутку.
Фінансова стратегія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення показників рентабельності діяльності. 2. Зростання прибутковості за рахунок залучення нових клієнтів. 3. Збільшення доходності за рахунок співпраці з постійними постачальниками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільні фінансові потоки від диверсифікованих видів діяльності (прибуток, надходження від оренди тощо). 2. Зростання показників платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості.
Маркетингова стратегія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Співпраця з клієнтами: <ul style="list-style-type: none"> - формування клієнтоорієнтованої моделі обслуговування; - отримання додаткових клієнтських потоків за рахунок конкурентних переваг, лідерства та кращого сервісу. 2. Розвиток рекламної діяльності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування ринкової ніші. 2. Темпи зростання частки ринку. 3. Залучення нових клієнтів. 4. Зростання іміджу та ділової репутації
Кадрова стратегія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення кваліфікації всіх категорій персоналу. 2. Досягнення оптимального рівня структури та чисельності персоналу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення частки професіональних фахівців. 2. Створенні умови для кар'єрного зростання персоналу
Інноваційна стратегія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка нововведень та технологій 2. Діджиталізація бізнес-процесів компанії, впровадження е-комерції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання питомої ваги нових технологій та нових товарів 2. Зростання діджиталізації процесу продажів товарів

Джерело: адаптовано [8]

Вбачається за доцільне розглянути модель стратегії розвитку торговельного підприємства (рис. 1.1). Представлена модель визначає стратегічне планування як процес створення формальної схеми і системи показників, а й механізм, здатний творчо ув'язати функціонування всіх підсистем сучасної організації, де поєднуються особисті інтереси із загальними цілями підприємства. При розробці стратегії необхідно використовувати всі наявні ресурси підприємства торгівлі, які можуть бути трансформовані у господарські, конкурентні, комерційні зміни. Розвиваючись,

підприємство здійснює суттєві внутрішні зміни, переходячи в новий кількісний та якісний стан, що відповідає новим вимогам зовнішнього середовища. Цей процес розвитку характеризується інноваційністю, динамічністю та ризиковістю.



Рис. 1.1. Механізм імплементації стратегії розвитку торгівельної компанії

Джерело: власні дослідження.

Як інструмент, що забезпечує функціонування стратегії, пропонується використовувати матрицю, представлену в табл. 1.3. Вибір критеріїв матриці – рівень розвитку підприємства та його підсистеми. Причому підсистема “сфера обігу (реалізація товару)” дає змогу ефективно функціонувати іншим підсистемам, а також оптимально відповідати іншим підсистемам у системі управління торгового підприємства. По горизонталі виділено рівні розвитку підприємства торгівлі, за вертикаллю – орієнтири на вищеназвані підсистеми підприємства, що визначають ефективність його діяльності.

Для цього в кожній підсистемі торговельного підприємства взято основний критерій: наприклад, у сфері обігу – обсяг реалізованого товару, від якого залежить беззбитковість підприємства, маркетингу – рівень його розвитку та місце на ринку, фінансах – величина прибутку, від якого залежить стійкість торговельного підприємства на ринку, персонал – його кваліфікація, інновації – ступінь впровадження нових видів товарів, техніки, технології. Все

це загалом дозволить вийти підприємству торгівлі на більш високий рівень розвитку, забезпечить стабільність на ринку, підвищить конкурентоспроможність та імідж.

Таблиця 1.3

Матриця обґрунтування стратегічних альтернатив відповідно до рівня розвитку торговельних компаній

Орієнтація на:		Рівень розвитку підприємства		
		низький	середній	високий
Сфера обігу (реалізація товару)	мінімальний обсяг реалізації товару	1		
	достатній обсяг реалізації товару		2	
	максимально допустимий обсяг реалізації товару			3
Маркетинг	низький рівень розвитку	4		
	середній рівень розвитку		5	
	високий рівень розвитку			6
Фінанси	невелика величина прибутку	7		
	середня величина прибутку		8	9
	висока величина прибутку			
Персонал	некваліфікований	10		
	середньої кваліфікації		11	
	висококваліфікований			12
Інновації	низький рівень впровадження	13		
	середній ступінь впровадження		14	
	високий рівень впровадження			15

Джерело: власні дослідження.

Збій функціонування сукупності підсистем з часом загрожує невідповідності організаційній структурі підприємства, що може призвести до реструктуризації самого підприємства чи його банкрутству (табл. 1.3). При перетині рівнів розвитку підприємства та показників їх характеристик – орієнтирів було виділено поля, які можна систематизувати: поля 1, 4, 7, 10, 13 – дають компанії низький рівень розвитку, що притаманно стану відходу з ринку; поля 2, 5, 8, 11, 14 – середній рівень розвитку торговельних організацій, у якому воно має замислитися над розробкою концепції розвитку на перспективу; поля 3, 6, 9, 12, 15 – високий рівень розвитку торговельних фірм, що дозволяє їм бути конкурентоспроможними та фінансово незалежними на ринку продовольчих та непродовольчих товарів.

Отже, стратегія розвитку торгівельних компаній – це комплексна програма методів та дій на перспективу, адаптована до зовнішнього середовища організації з метою ефективного використання ресурсів на основі ухвалення дієвих управлінських рішень [2]. Слід зазначити, що немає ідеальної стратегії, здатної вирішити всі існуючі проблеми підприємства. На сьогоднішній день актуальною є розробка стратегії розвитку для торгових підприємств, яка була б стрижнем управління, забезпечувала стійкий економічний розвиток, сприяла підвищенню їх конкурентоспроможності та іміджу на ринку продовольчих та непродовольчих товарів.

З огляду на вище зазначене при обґрунтуванні дієвої стратегії розвитку торговельної компанії важливим є акцент на формування стратегічних цілей і завдань. Стратегічні цілі розділяють на більш конкретні і специфічні складові для розробки тактичних планів, складання обов'язків і здійснення контролю (табл. 1.4). Наразі підхід до визначення показників оцінки ефективності діяльності підприємства на основі стратегічного планування вбачається найбільш перспективним.

Таблиця 1.4

Методичний інструментарій визначення місії і стратегії підприємства

Методи визначення та розробки місії	Методи визначення стратегічних цілей
<ul style="list-style-type: none"> – Стратегічна бізнес-одиниця (Strategic – Business Unit); – Стратегічний ступінь свободи (Strategic Degrees of Freedom); – Стратегічний задум (Strategic Intent); – Перспектива акціонерної вартості (Shareholder Value Perspective); – Перспектива вартості з точки зору зацікавлених сторін (Stakeholder Value Perspective); – Глобальна локалізація (Global Localisation); – Очікуване значення вартості (Expected Value); – Ціннісно-орієнтоване управління (Value Based Management). 	<ul style="list-style-type: none"> – Ключова компетенція (Core Competence); – Ланцюжок прирощення вартості (Value Chain); – Модель Five Forces Портера; – Підривна інновація (Disruptive Innovation); – Клієнтиризація (Customised, Customerising); – Стратегія зачистки (Mop Up Strategy); – SWOT-аналіз; – PEST-аналіз; – Стратегія ціноутворення (Pricing Strategy); – Структура витрат (Cost Structure); – Домінуюча фірма (Dominant Firm).

Джерело: адаптовано [40, с. 9].

Достатньо дієвим механізмом в частині імплементації стратегії розвитку фірми в контексті підвищення її ефективності є технологія управління

ефективністю (Business Performance Management – BPM), становлення якої відбувалося на базі систем управління ресурсами компанії (ERP-систем). Ключовими складовими BPM є: стратегічне управління, фінансовий та операційний менеджмент, консолідована звітність, моделювання, аналіз і моніторинг ключових показників ефективності (рис. 3.1) [27, с. 155; 19; 33].

Дієвість (результативність) впровадження на підприємстві такого типу організаційно-економічного механізму управління, який базується на основі системи збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC) доведена закордонними науковцями, а саме Р. Капланом та Д. Нортонном.

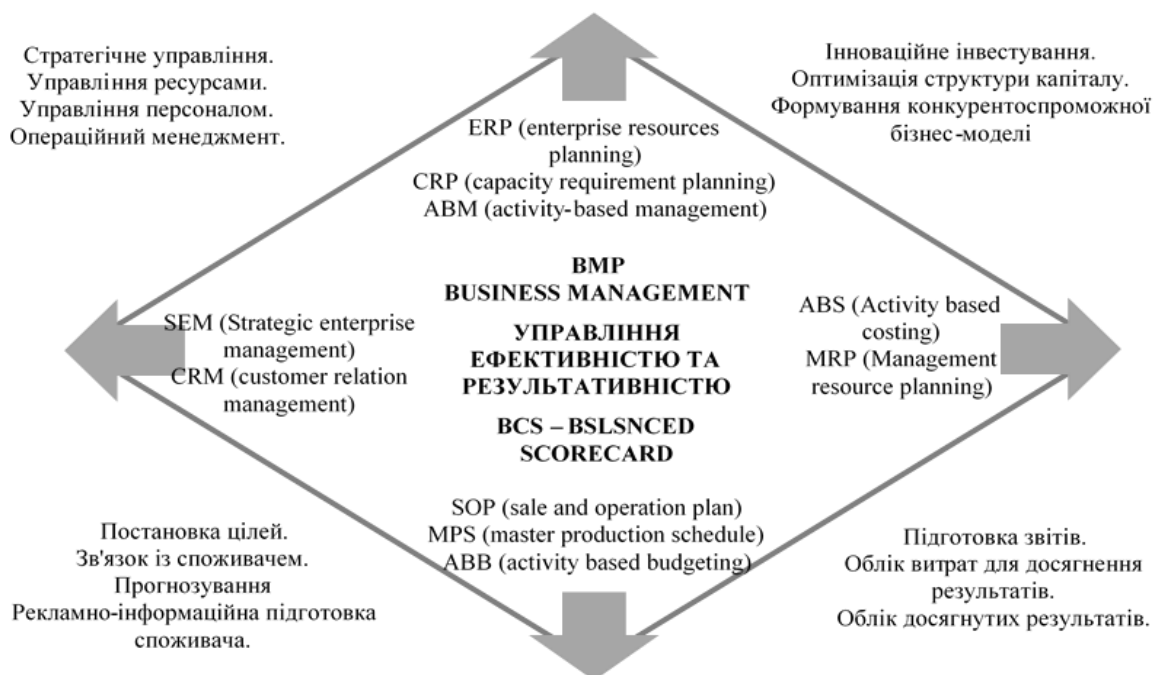


Рис. 1.2. Організаційно-економічний механізм імплементації стратегії розвитку бізнес-компаній

Джерело: адаптовано [27, с. 155; 19; 33].

Вважається, що BSC фактично перетворює систему вимірювання ефективності в систему управління з прямим зв'язком, оскільки інтегрує різні проєкції в діяльності підприємства: розробка та імплементація стратегії розвитку, формування актуальних бізнес-моделей функціонування, реалізація бізнес-процесів, стабільний фінансовий стан і позитивні фінансові результати, оцінка підприємства клієнтами, розвиток та навчання персоналу. Найбільш очевидною перевагою цієї системи вважається те, що у ній тісно

взаємопов'язані такі елементи, як розробка та впровадження стратегії розвитку з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів, що залежить від діяльності всіх співробітників підприємства.

Висновки до розділу 1

Глобальні зовнішньополітичні процеси: пандемія коронавірусу, російсько-українська війна, енергетична криза, спричинена обстрілами енергетичної інфраструктури, відтік населення та ін. призвели до ускладнення функціонування вітчизняних бізнес-компаній. Водночас компанії-рітейлери намагаються адаптуватися до нових умов господарювання та поступово відновлюють свою діяльність. Ефективним інструментом вирішення нагальних проблем вбачається використання інструментів стратегічного управління.

В контексті даного дослідження стратегічне управління покликане об'єднати в єдине ціле не лише всі спеціалізовані підсистеми управління (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, інновації, інтелектуальний капітал тощо), а й визначати концепцію бізнес-діяльності, поточні ключові конкурентні переваги, напрями розвитку та майбутній стан. В процесі дослідження встановлено, що стратегію розвитку підприємства доцільно розглядати як коеволюційний розвиток базових, конкурентних та функціональних стратегій, в тому числі маркетингових стратегій в контексті забезпечення інформаційних, стратегічних, галузевих зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем.

Під терміном “розвиток” варто розуміти динамічну та закономірну зміну якісного стану матеріальних та ідеальних об'єктів внаслідок виникнення, трансформації чи зникнення елементів та зв'язків об'єктів. Стратегія розвитку торговельного підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на розвиток усіх підсистем організації, та її видів діяльності в умовах жорсткої конкуренції для ефективного управління ним, зміцнення позицій на ринку, задоволенні

зростаючих потреб споживачів, формування стійких конкурентних переваг та досягнення певних стратегічних результатів.

Достатньо дієвим механізмом в частині імплементації стратегії розвитку фірми в контексті підвищення її ефективності є технологія управління ефективністю (Business Performance Management – BPM) яка заснована на базі систем управління ресурсами компанії (ERP-систем). Ключовими складовими BPM є: стратегічне управління, фінансовий та операційний менеджмент, консолідована звітність, моделювання, аналіз і моніторинг ключових показників ефективності.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”

Нинішні умови функціонування та подальший розвиток торгівельних компаній передбачають не лише задоволення споживачів в якісних та доступних товарах, але й гнучку реакцію на зміни в зовнішньому середовищі. Дієвим інструментом у вирішенні вище зазначених аспектів є використання механізмів стратегічного управління, а саме обґрунтування та імплементації стратегічних орієнтирів подальшого розвитку вітчизняних компаній-рітейлерів. Сучасний стан функціонування, характеристика стратегічних зон господарювання було досліджено прикладі торгівельної компанії – ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”.

Компанія “Ашан” – це французька компанія сімейного бізнесу родини Мюльє. Сьогодні родині належить понад 20 компаній з річним обігом майже 70 мільярдів євро. Перший гіпермаркет був заснований у 1967 р. у Франції та першим почав продавати товари з мінімальною націнкою. У 1976 р. започатковано акціонування співробітників і на сьогодні 10% акцій належать співробітникам компанії. Вихід на міжнародний ринок розпочався з Іспанії у 1981 р. Магазины “Ашан” на сьогодні присутні у 17-ти країнах світу: Франція, Іспанія, Португалія, Румунія, Угорщина, Польща, Україна, Люксембург, Китай та ін. Водночас, негативним є той факт, що попри війну мережа супермаркетів “Ашан” не лише не вийшла з ринку росії, але й продовжує розвивати мережу супермаркетів.

Перший гіпермаркет мережі “Ашан” в Україні засновано у 2008 р. у м. Києві. Уже у наступному році відкрилося наступні 5 гіпермаркетів: у м. Кривий Ріг, м. Запоріжжя та 3 гіпермаркета у м. Києві. Зараз в Україні функціонує 26 магазинів під торговою маркою “Ашан”, які представлені форматами: гіпермаркети, супермаркети, суперстори, магазини біля дому та фіджитальний рітейл. Основні показники фінансово-господарської діяльності розміщено в *Додатку А.* Структура гіпермаркету наведена в *Додатку Б*

Ієрархічна структура управління магазином представлена в *Додатку В*.

Починаючи з 2000-х рр. в Україні починають активно формуватися корпоративні торговельні мережі які завдяки своїм конкурентним перевагам зайняли вагоме місце у забезпечення населення товарами. Наразі вітчизняний ринок представлений широкою мережею торгово-промислової групи України, зокрема: ТОВ “АТБ-маркет”; компанія Fozzy Group (Київ), яка об’єднує мережі Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo і Thrash!Траш!; компанія VolWest Retail (Луцьк), що об’єднує мережі Наш Край і Spar та інші (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Найбільші продуктові ритейлери України у 2021 р.

Компанія	Обсяг обороту, млрд. грн.	Прибуток, млрд. грн.	Кількість магазинів, од.
ТОВ “АТБ-маркет”	123,9	5,8	1314
Fozzy Group	80,2	н/д	714
Metro Cash&Carry Україна	21,5	-1,7	23
ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”	14,1	-0,6	26
“Омега” (Varus, Varus-маркет, Varus to go, “Планета”)	13,0	-0,1	102
Novus Україна	12,7	-0,3	84
Ритейл груп (Велика кишеня, Велмарт)	12,2	-0,06	61
ТОВ “Таврія В”, ПП “Таврія плюс”	8,0	0,07	93
Volwest Group (“Наш Край”, “Наш край експрес”, Spar)	4,55	н/д	278

Джерело: розраховано на основі [25; 34; 14]

Проведене дослідження засвідчило, що конкурентні переваги мали компанії які функціонують у форматі “біля дому” та мінімаркети. Трійка лідерів представлена компаніями ТОВ “АТБ-маркет”, Fozzy Group та Metro Cash&Carry Україна. Четверте місце займає ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”. Водночас, попри зростання обсягу обороту переважна більшість торгівельних компаній в 2021 р. отримали збитки внаслідок пандемії Covid, що призвело до зміни логістики покупців та зменшення їх платоспроможності, закриття нерентабельних магазинів та ін. Вище перераховані проблеми поглибилися в 2022 р. з початком російсько-української війни, зокрема, руйнування підприємств, обмеження виробництва обумовило менеджмент торговельних

компаній здійснювати пошук нових постачальників, знищення дорожньої та складської інфраструктури призвели до побудови нової логістики поставок, зменшення товарного асортименту та ін. Обсяги реалізації товарів в компанії ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” (Київська) представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Обсяг продажу /реалізації товарів в мережі ТОВ “Ашан Україна
Гіпермаркет” (Київська)**

Група товарів	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р., %
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	
Продовольчі товари	146540,0	30,0	164590,0	29,3	150088,0	30	102,4
Непродовольчі товари	119660,0	24,4	137710,0	24,5	123208,0	24,3	103,0
Косметичні товари	107260,0	21,9	125310,0	22,3	110809,0	22,0	108,0
Побутова хімія	116540,0	23,8	134591,0	24,0	120089,0	23,7	103,0
Всього	490000,0	100,0	562200,5	100,0	504193,9	100,0	102,9

Джерело: розраховано за даними ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

Дані таблиці свідчать про зростання обсягів реалізації по всіх групах товарів, що є ознакою стабільності функціонування товариства та вірно обраної стратегії. Водночас, в порівнянні з 2020 р. спостерігається зменшення обсягів реалізації. Тому, такі тенденції необхідно враховувати при розробці та реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства. З огляду на вище зазначене доцільно дослідити стан стратегічних альтернатив відповідно рівня розвитку ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” (табл. 2.3).

Основою дослідження стану взаємозв'язку між рівнем розвитку підприємства та його функціональними підсистемами є методика, що розглянута в теоретичному розділі кваліфікаційної роботи (вибір критеріїв матриці – рівень розвитку підприємства). По горизонталі зазначено рівні розвитку підприємства торгівлі, по вертикалі – орієнтири на обґрунтування стратегії розвитку підсистем підприємства, що визначають ефективність його діяльності (сфера обігу (реалізація товару), маркетинг, фінанси, персонал та

інновації).

Таблиця 2.3

Матриця обґрунтування стратегічних альтернатив відповідно до рівня розвитку ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

Орієнтація на:		Рівень розвитку підприємства		
		низький	середній	високий
Сфера обігу (реалізація товару)	мінімальний обсяг реалізації товару			
	достатній обсяг реалізації товару		2	
	максимально допустимий обсяг реалізації товару			
Маркетинг	низький рівень розвитку			
	середній рівень розвитку			
	високий рівень розвитку			6
Фінанси	невелика величина прибутку			
	середня величина прибутку		8	
	висока величина прибутку			
Персонал	некваліфікований			
	середньої кваліфікації			
	висококваліфікований			12
Інновації	низький рівень впровадження			
	середній ступінь впровадження			
	високий рівень впровадження			15

Джерело: власні дослідження.

Проблеми функціонування сукупності підсистем загрожують невідповідності організаційній структурі підприємства, що може призвести до реструктуризації самого підприємства чи навіть його банкрутству. Проведене дослідження засвідчило, що діяльності ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” притаманні наступні характеристики: поля 2, 8, – середній рівень розвитку компанії, тобто топ-менеджмент має зосередитися над розробкою концепції розвитку на перспективу, а саме запровадити комплекс заходів спрямованих на зростання обсягів реалізації товарів та обґрунтування фінансової стратегії; поля 6, 12, 15 – високий рівень розвитку товариства, що дозволяє йому бути конкурентоспроможним на ринку продовольчих та непродовольчих товарів завдяки ефективному використанню маркетингової стратегії, дієвої стратегії управління кадровим потенціалом та високому рівню впровадження інновацій.

Головним антикризовим питанням для усіх суб’єктів бізнесу в цілому і для гіпермаркету “Ашан” зокрема стало забезпечення гнучкої системи

управління, оптимізації витрат залежно від структури та обсягів товарообігу, раціоналізації комерційних процесів у магазині, їх перерозподіл, і головне, розвиток нових умінь та навичок працівників, запровадження е-комерції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця оцінки зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища функціонування ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Всесвітньо відома торгівельна марка. Великий асортимент реалізованих товарів (понад 45 тисяч найменувань товарів) ➤ Налагоджене власне виробництво. Гіпермаркет пропонує продукцію власного виробництва пекарної та хлібобулочної продукції ➤ Використання інноваційних каналів реалізації продукції на засадах е-комерції, зокрема, Viber-розсилка, через сайт компанії, Інтернет-доставка та ін. ➤ Функціонування центру навчання та підготовки кадрів; можливість кар’єрного й професійного зростання ➤ Політика корпоративної соціальної відповідальності бізнесу: співробітники, клієнти, довкілля та суспільство – основні напрями КСВ [15] 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Недостатній час роботи гіпермаркету (“Ашан” працює до 23 години і багато містян вважають це недостатнім) ➤ Значна плинність кадрів (56%). Закріпленість персоналу за відділами, не дозволяє забезпечити гнучкість штатної структури під час зміни комерційної активності ➤ Наявність черг до кас. Незважаючи на велику кількість кас, впровадження системи самообслуговування вирішення проблеми черг залишається актуальним питанням ➤ Зниження ділової активності внаслідок пандемії коронавірусу та російсько-української війни та, як наслідок, отримання збитку (2021 р).
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Активне освоєння та розвиток регіонального ринку, налагодження стабільних відносин з бізнес-партнерами ➤ Збільшення товарообігу за рахунок альтернативних каналів збуту продукції ➤ Формування та розвиток нових навичок у відповідь на виклики зовнішнього середовища ➤ Стрімкий розвиток діджитал-технологій, діджиталізація бізнес-процесів торговельних компаній 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Стрімкий розвиток інших торговельних мереж, перевага багатьох споживачів “магазинів біля будинку” ➤ Зміна структури потреб споживачів, що може призвести до зниження прибутку та відмови покупців від деяких товарів ➤ Зменшення темпів економічного розвитку регіону, суттєве скорочення споживчого попиту та купівельної спроможності населення

Джерело: власні дослідження.

Отже, результати застосування методики SWOT-аналізу засвідчили, що ключовими сильними характеристиками компанії є: популярність бренду, досвід роботи на вітчизняному ринку понад 14 років, використання

інноваційної системи навчання персоналу, політика корпоративної соціальної відповідальності бізнесу та ін. Крім того, достатні переваги в діяльності компанії мають такі складові як, традиції сервісу високої якості та гостинності, застосування е-комерції для залучення нових клієнтів, можливість найму висококваліфікованих та досвідчених кадрів, безпосередня участь в екологічних заходах спрямованих на зростання енергоефективності, зменшення відходів та збереження довкілля.

Водночас слабкими місцями у функціонуванні ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” (Київська) є: суттєва плінність кадрів, помітне зниження ділової активності внаслідок пандемії коронавірусу та російсько-української війни та, як наслідок, отримання збитку (2021 р). Крім того, 2020-2021 рр. позначилися також значним посиленням конкурентного середовища, появою широкої мережі “магазинів біля будинку”, скороченням купівельної спроможності населення. Наступним кроком нашого дослідження є проведення стратегічного аналізу сильних і слабких сторін товариства за наступною системою показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентних переваг ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

Фактор впливу	Оцінка, балів				
	ТОВ “АТБ-маркет” СК ₁	Fozzy Group (Сільпо) СК ₂	Metro СК ₃	ТОВ “Ашан”	
				СК ₄	СК _{4-maxC_{ij}}
Величина прибутку	9	9	8	7	-2
Ділова репутація	9	9	7	9	0
Продуктивність	10	7	6	8	2
Структура та номенклатури продукції	6	7	8	8	2
Фінансовий потенціал	9	9	7	7	-2
Виробничий потенціал	9	8	7	8	-1
Діджиталізація, впровадження інновацій	9	9	8	10	1
Організаційна структура	8	8	7	10	2
Корпоративна соціальна відповідальність	9	9	7	10	1
Інтегральне значення	78	75	65	77	3

Джерело: власні дослідження.

Отже, результати розрахунків свідчать, що звичайна конкурентна сила товариства з огляду на дієвість обраної стратегії становить 77 балів (друге

місце в м. Житомирі серед основних конкурентів). Натомість абсолютна конкурентна сила (показник, що дає змогу визначити становище компанії відносно умовної ідеальної компанії [12, с. 117]) становить 3 бали. Щоб зрозуміти реальне значення отриманого результату доцільно визначити абсолютну силу всіх вище зазначених конкурентів. Отримані результати становлять для ТОВ “АТБ-маркет”, Fozzy Group (Сільпо) та Metro, відповідно: 5, -7, -17 балів. Отже, лише “АТБ-маркет” випереджає за цим показником ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”. З огляду на вище зазначене компанія має використовувати свої конкурентні переваги з метою мінімізації зовнішніх загроз та поступового зростання.

На основі проведеного аналізу, можна стверджувати, що компанія має високу перспективу подальшого зростання на ринку ритейлу, навіть з урахуванням високого ступеня конкуренції та зовнішніх загроз. Крім того, постійне збільшення присутності на ринку (зростання кількості торговельних мереж) також сприяє посиленню впливу на постачальників і гарантує подальше зростання прибутку. Основними проблемами функціонування мережі на сьогоднішній день можна вважати помітне зниження ділової активності внаслідок пандемії коронавірусу та російсько-української війни, скорочення купівельної спроможності населення, поява широкої мережі “магазинів біля будинку”, фінансова нестабільність та ін. Тому, пріоритетними напрямками стратегії зростання для ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” вбачатимуться комплекс заходів спрямованих на зростання обсягів реалізації товарів та обґрунтування фінансової стратегії.

Висновки до розділу 2

Нинішні умови функціонування та подальший розвиток торговельних компаній передбачають не лише задоволення споживачів в якісних та доступних товарах, але й гнучку реакцію на зміни в зовнішньому середовищі. Дієвим інструментом у вирішенні вище зазначених аспектів є використання механізмів стратегічного управління, а саме обґрунтування та імплементації стратегічних

орієнтирів подальшого розвитку вітчизняних компаній-рітейлерів. Сучасний стан функціонування, характеристика стратегічних зон господарювання розглянуто на прикладі торгівельної компанії – ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”.

Компанія “Ашан” – французька компанія сімейного бізнесу родини Мюльє. Перший гіпермаркет був заснований у 1967 р. у Франції та першим почав продавати товари з мінімальною націнкою. Вихід на міжнародний ринок розпочався з Іспанії у 1981 р. Магазини “Ашан” на сьогодні присутні у 17-ти країнах світу, з поміж яких Іспанія, Португалія, Румунія, Угорщина, Польща, Україна, Люксембург, Китай та ін. Водночас, негативним є той факт, що попри війну мережа супермаркетів “Ашан” не лише не вийшла з ринку росії, але й продовжує розвивати мережу супермаркетів.

Нинішні умови функціонування передбачають постійний вплив зовнішнього середовища на розробку та реалізацію стратегії розвитку торговельного підприємства. З огляду на вище зазначене досліджено стан стратегічних альтернатив відповідно рівня розвитку ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”. Проведене дослідження засвідчило, що діяльності товариства притаманні наступні характеристики: поля 2, 8, – середній рівень розвитку компанії, тобто топ-менеджмент має зосередитися над розробкою концепції розвитку на перспективу, а саме запровадити комплекс заходів спрямованих на зростання обсягів реалізації товарів та обґрунтування фінансової стратегії; поля 6, 12, 15 – високий рівень розвитку товариства, що дозволяє йому бути конкурентоспроможним на ринку продовольчих та непродовольчих товарів завдяки ефективному використанню маркетингової стратегії, дієвої стратегії управління кадровим потенціалом та високому рівню впровадження інновацій.

Результати застосування методики SWOT-аналізу засвідчили, що ключовими сильними характеристиками компанії є: популярність бренду, досвід роботи на вітчизняному ринку понад 14 років, використання інноваційної системи навчання персоналу, політика корпоративної соціальної відповідальності бізнесу та ін. Крім того, достатні переваги в діяльності компанії мають такі складові як, традиції сервісу високої якості та гостинності,

застосування е-комерції для залучення нових клієнтів, можливість найму висококваліфікованих та досвідчених кадрів, безпосередня участь в екологічних заходах спрямованих на зростання енергоефективності, зменшення відходів та збереження довкілля.

Водночас слабкими місцями у функціонуванні ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” (Київська) є: суттєва плінність кадрів, помітне зниження ділової активності внаслідок пандемії коронавірусу та російсько-української війни та, як наслідок, отримання збитку (2021 р). Крім того, 2020-2021 рр. позначилися також значним посиленням конкурентного середовища, появою широкої мережі “магазинів біля будинку”, скороченням купівельної спроможності населення. З огляду на вище зазначене пріоритетними напрямками стратегії зростання для ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” вбачатимуться комплекс заходів спрямованих на зростання обсягів реалізації товарів та обґрунтування фінансової стратегії.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”

За результатами проведеного дослідження в Розділі 2 кваліфікаційної роботи можна дістатися висновку, що для ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” наріла необхідність корегування стратегії розвитку відповідно до сучасних викликів. Необхідність свідомого управління змінами, заснованого на науково перевірених методах їх прогнозування та регулювання, визначає важливість стратегічного управління на підприємствах, яке забезпечить ефективне досягнення довгострокових цілей, заснованих на збереженні конкурентних переваг, а також належну і своєчасну реакцію на зовнішні зміни і коливання у внутрішньому середовищі.

Дієвість стратегічного управління компанією “Ашан Україна Гіпермаркет” корелюється з її місією яка полягає у “покращенні купівельної спроможності та якості життя зростаючої чисельності споживачів в комплементарному поєднанні із відповідальними, професійними, захопленими своєю справою та гідними поваги співробітниками” [3]. Відповідно до місії в компанії сформовано та неухильно дотримуються система цінностей, яка включає наступні складові: довіра – полягає в пропозиції клієнтам ретельно відібраних, ексклюзивних, якісних та створені для їхнього добробуту товарів; відкритість – використання інновацій та цифрових технологій для встановлення унікального зв’язку з клієнтами та створення комерції нового покоління; досконалість – прагнення бути на вершині ритейлу в кожній країні, дбаючи про постійне підвищення ефективності та відповідальності [3].

З огляду на вище зазначене пропонується перспективний процес формування загальної стратегії розвитку компанії “Ашан Україна Гіпермаркет”, в основі якої лежить аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, реінжиніринг бізнес-процесів і її відповідність загальній лінії

розвитку товариства як єдине ціле, що значно підвищить його стійкість (рис. 3.1).

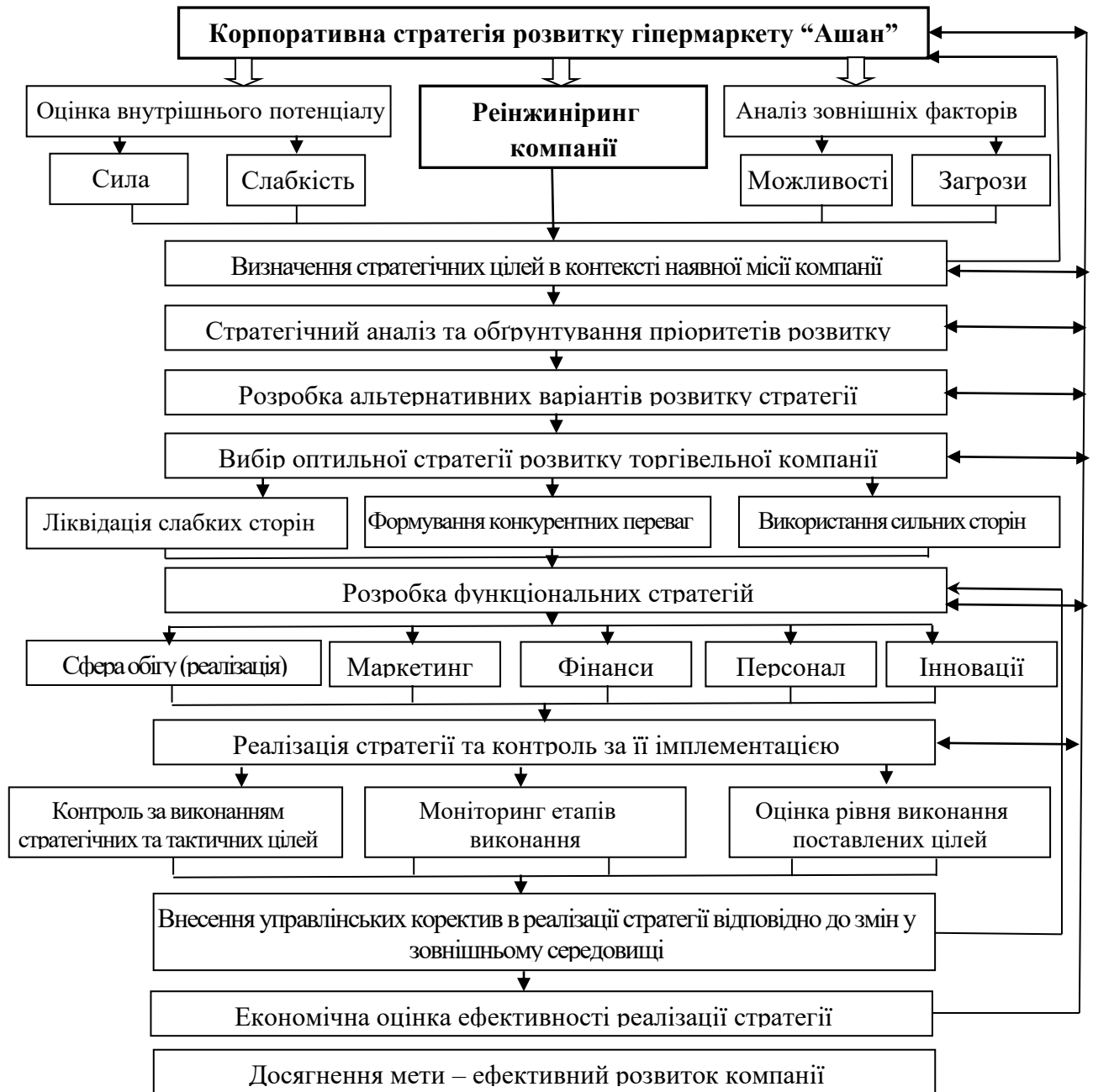


Рис. 3.1. Формування генеральної стратегії розвитку ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

Джерело: власні дослідження.

Генеральна стратегія компанії досягається за допомогою сукупності функціональних стратегій та з акцентом на формування, розвиток та використання сучасних інструментів реінжинірингу бізнес-процесів, що діють одночасно та сприяють посиленню можливостей підприємства протистояти конкурентам, ефективно використовувати свої сильні сторони, розширювати

свої конкурентні переваги. Оскільки в процесі імплементації стратегії розвитку одними з ключових аспектів є об'єктивні та релевантні стратегічні цілі та завдання доцільно розглянути “дерево цілей” ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі та завдання ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

Сфера стратегічного планування	Стратегічні цілі	Завдання
Ринкові відносини зі споживачами (реалізація товарів)	Вихід в трійку лідерів ритейлу в м. Житомирі	1. Оптимізація асортиментної політики за рахунок введення нових товарів
		2. Використання гнучкої цінової політики зокрема, стимулювання методів продажу
		3. Запровадження нових видів реклами
Маркетинг	Вихід за межі ніші	1. Витіснити основних конкурентів (протягом 3-х років)
		2. Фокусуватися на пріоритетному ринковому сегменті
		3. Утримувати позиції на вибраному ринковому сегменті
Фінанси	Забезпечення стабільного стану фінансової діяльності	1. Створення фінансового резервного фонду (у розмірі 1,5 % від прибутку щомісяця)
		2. Вести чіткий контроль за фінансовими та економічними показниками діяльності компанії
		3. Щорічно проводити аудиторські перевірки рахунку резервного фонду
Персонал	Мотивувати колектив до підвищення результативності праці	1. Досягнення оптимального рівня структури та чисельності персоналу у 2023 р.
		2. Удосконалення системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації персоналу
		3. Зменшення плинності кадрів до 5% за рахунок підвищення заробітної плати та покращення умов праці
Інновації	Реалізувати нововведення та передбачати ринкові потреби	1. Подальша діджиталізація процесу продажів товарів
		2. Запровадження технології Beacon та SAP Hybris B2C Commerce (до 2023 р.)

Джерело: власні дослідження.

Отже, проведене дослідження свідчить, що стратегічними цілями торгівельної компанії “Ашан” з огляду на імплементації функціональних стратегій розвитку вбачаються наступні: вихід в трійку лідерів ритейлу Житомирського регіону, вихід за межі ніші, забезпечення стабільного стану фінансової діяльності, мотивація колективу до підвищення

результативності праці та дієво реалізувати нововведення та передбачати ринкові потреби. Стратегічні завдання передбачають наступні дії:

- в сфері ринкових відносин зі споживачами: оптимізація асортиментної політики за рахунок введення нових товарів; використання гнучкої цінової політики зокрема, стимулювання методів продажу; запровадження нових видів реклами;

- у сфері маркетингового планування: витіснити основних конкурентів (протягом 3-х років); фокусуватися на пріоритетному ринковому сегменті та утримувати позиції на вибраному ринковому сегменті;

- фінансова стратегія: створення фінансового резервного фонду (у розмірі 1,5 % від прибутку щомісяця); вести чіткий контроль за фінансовими та економічними показниками діяльності компанії; щорічно проводити аудиторські перевірки рахунку резервного фонду;

- кадрова стратегія: досягнення оптимального рівня структури та чисельності персоналу у 2023 р.; удосконалення системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації персоналу; зменшення плинності кадрів до 5% за рахунок підвищення заробітної плати та покращення умов праці

- інноваційна стратегія: подальша діджиталізація процесу продажів товарів; запровадження технології Weacon та SAP Hybris B2C Commerce (до 2023 р.).

Практика реалізації стратегії розвитку ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” показала, що своїми діями керівництво підприємства перейшло від пасивного спостереження до конкурентного управління за рахунок стратегічного підходу до розвитку підприємства – реалізації комплексу заходів щодо ефективного управління ним. Ефективність діяльності торговельного підприємства на основі реалізації стратегії розвитку за рахунок заходів, що увійшли до стратегії, отримана ним за рахунок додаткового прибутку. До цих заходів відносяться, наприклад, як:

- оптимізація асортиментної політики за рахунок введення нових товарів до асортиментного переліку;

- використання гнучкішої цінової політики (наприклад, стимулювання методів продажу);
- розвиток рекламної діяльності торговельної компанії;
- підвищення кваліфікації персоналу. У табл. 3.2 наведено розрахунки щодо отримання додаткового прибутку від реалізації заходів, проведених у рамках стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 3.2

**Прогноз фінансового результату ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” у
результаті реалізації стратегії розвитку**

Чистий прибуток до проведення заходів, тис. грн	Перелік заходів	Чистий прибуток від проведення заходів, тис. грн	Ефект від реалізації стратегії розвитку
38477,0	Введення нових товарів	139,0	Залучення клієнтів за рахунок удосконалення та оптимізації асортименту, підвищення його якості
	Впровадження системи знижок	277,0	Застосування гнучкої цінової політики для стимулювання продажів, залучення клієнтів, підвищення іміджу торгового підприємства
	Використання нових видів реклами	165,0	Просування товару на ринок для залучення клієнтів та підвищення конкурентоспроможності
Всього		581,0	
Витрати	Підвищення кваліфікації персоналу	108,0	Підвищення кар'єрного зростання персоналу та культури обслуговування покупців
Разом		473,0	Використання нових форм організації як мерчендайзинг, стійкість життєдіяльності його на ринку, підвищення конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції та іміджу
Чистий прибуток компанії під час реалізації стратегії розвитку		38950,0	

Джерело: власні розрахунки.

З таблиці видно, що торгове підприємство отримає загалом 38950,0 тис. грн, зокрема, з допомогою реалізації заходів, у межах стратегії розвитку підприємства – 473,0 тис. грн. Орієнтуючись на економічний стан та запропоновані розробки щодо стратегії розвитку досліджуваного товариства, наведемо результати стратегії його діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати імплементації стратегії розвитку підприємства торгівлі

Найменування стратегії	Назва підсистем			
	Сфера обігу (виручка, тис.грн)	Маркетинг	Фінанси (прибуток), тис.грн	Персонал
1. Стратегія стабільності (до реалізації стратегії розвитку)	25680,0	Середній рівень (недостатнє оновлення асортименту та гнучкої цінової політики, розширення рекламної діяльності)	38477,0	Середній рівень кваліфікації
2. Стратегія розвитку (після реалізації стратегії розвитку)	27967,0	Високий рівень	38950,0	Високий рівень кваліфікації

Джерело: власні розрахунки.

Отже, реалізація стратегії розвитку дає позитивні результати у діяльності ТОВ “Ашан”, що підтверджено розрахунками. Підсумовуючи можна зробити висновок, що торгові підприємства повинні орієнтуватися на стратегію розвитку, яка дає можливість розвивати комерційну діяльність за всіма її векторами, при цьому отримуючи ефект від реалізації товарів, що залежить від їх обсягу та якості, рівня витрат, управління маркетингової діяльності, стану фінансів та персоналу для підвищення конкурентоспроможності.

З огляду на імплементацію стратегії розвитку доцільно спрогнозувати зміну фінансових показників діяльності компанії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Планування динаміки фінансових показників ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” 2021-2025 рр.

Показник	2021 р. факт	План			2025 р. до 2021 р., +/-
		2023 р.	2024 р.	2025 р.	
Рентабельність активів, %	10,57	0,68	0,72	0,81	0,13
Рентабельність витрат, %	7,14	7,28	8,31	8,71	1,57
Рентабельність реалізації продукції, %	5,82	5,88	6,82	7,10	1,28
Рентабельність власного капіталу, %	11,39	11,50	13,21	13,90	2,51
Зростання прибутку, %	-9,9	1,01	1,16	1,22	11,12

Джерело: власні дослідження

Отже, проведені розрахунки свідчать про доцільність імплементації стратегії зростання ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”. Окреслені стратегічні цілі і завдання будуть досягнуті, що в кінцевому підсумку сприятиме стабілізації фінансово-економічного стану компанії. Доцільність орієнтації товариства на стратегію розвитку, дає можливість розвивати комерційну діяльність за всіма її векторами, при цьому отримуючи ефект від реалізації товарів, управління маркетинговою діяльністю, станом фінансів та залучення висококваліфікованого персоналу.

Висновки до розділу 3

Дієвість стратегічного управління компанії “Ашан Україна Гіпермаркет” корелюється з її місією яка полягає у “покращенні купівельної спроможності та якості життя зростаючої чисельності споживачів в комплементарному поєднанні із відповідальними, професійними, захопленими своєю справою та гідними поваги співробітниками” [Каталог Ашан]. Відповідно до місії в компанії сформовано та неухильно дотримуються системи цінностей, а саме: довіра; відкритість та досконалість.

Встановлено, що в перспективну корпоративну стратегію ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” буде реалізовано за допомогою сукупності функціональних стратегій та з акцентом на формування, розвиток та використання сучасних інструментів реінжинірингу бізнес-процесів, що діють одночасно та сприяють посиленню можливостей підприємства протистояти конкурентам, ефективно використовувати свої сильні сторони, розширювати свої конкурентні переваги.

В процесі імплементації стратегії розвитку компанії одними з ключових аспектів є постановка стратегічних цілей і завдань в системі “дерева цілей”. Стратегічними цілями торгівельної компанії “Ашан” з огляду на імплементацію функціональних стратегій розвитку вбачаються наступні: вихід в трійку лідерів ритейлу Житомирського регіону, вихід за межі ніші,

забезпечення стабільного стану фінансової діяльності, мотивація колективу до підвищення результативності праці та впровадження інновацій.

Практика реалізації стратегії розвитку ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” показала, що своїми діями керівництво компанії перейшло від пасивного спостереження до конкурентного управління за рахунок стратегічного підходу до розвитку підприємства – реалізації комплексу заходів щодо ефективного управління ним. Ефективність діяльності торговельного підприємства на основі реалізації стратегії розвитку за рахунок комплексу заходів, що увійшли до стратегії, отримано за рахунок додаткового прибутку. До цих заходів належить: оптимізація асортиментної політики за рахунок введення нових товарів до асортиментного переліку; використання гнучкішої цінової політики (наприклад, стимулювання методів продажу); розвиток рекламної діяльності торговельної компанії; підвищення кваліфікації персоналу. Перспективні розрахунки засвідчили, що ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” отримає в цілому 38950,0 тис. грн, зокрема, з допомогою реалізації заходів, у межах стратегії розвитку підприємства – 473,0 тис. грн. Отже, торгові підприємства повинні орієнтуватися на стратегію розвитку, яка дає можливість розвивати комерційну діяльність за всіма її векторами, при цьому отримуючи ефект від реалізації товарів, управління маркетинговою діяльністю, станом фінансів та залучення висококваліфікованого персоналу.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління покликане об'єднати в єдине ціле не лише всі спеціалізовані підсистеми управління (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, інновації, інтелектуальний капітал тощо), а й визначати концепцію бізнес-діяльності, поточні ключові конкурентні переваги, напрями розвитку та майбутній стан. В процесі дослідження встановлено, що стратегію розвитку підприємства доцільно розглядати як коеволюційний розвиток базових, конкурентних та функціональних стратегії, в тому числі маркетингових стратегій в контексті забезпечення інформаційних, стратегічних, галузевих зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем.

Під терміном “розвиток” варто розуміти динамічну та закономірну зміну якісного стану матеріальних та ідеальних об'єктів внаслідок виникнення, трансформації чи зникнення елементів та зв'язків об'єктів. Стратегія розвитку торговельного підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на розвиток усіх підсистем організації, та її видів діяльності в умовах жорсткої конкуренції для ефективного управління ним, зміцнення позицій на ринку, задоволенні зростаючих потреб споживачів, формування стійких конкурентних переваг та досягнення певних стратегічних результатів.

Достатньо дієвим механізмом в частині імплементації стратегії розвитку фірми в контексті підвищення її ефективності є технологія управління ефективністю (Business Performance Management – BPM) яка заснована на базі систем управління ресурсами компанії (ERP-систем). Ключовими складовими BPM є: стратегічне управління, фінансовий та операційний менеджмент, консолідована звітність, моделювання, аналіз і моніторинг ключових показників ефективності.

Компанія “Ашан” – французька компанія сімейного бізнесу родини Мюльє. Перший гіпермаркет був заснований у 1967 р. у Франції та першим почав продавати товари з мінімальною націнкою. Вихід на міжнародний ринок розпочався з Іспанії у 1981 р. Магазини “Ашан” на сьогодні присутні у 17-ти

країнах світу, з поміж яких Іспанія, Португалія, Румунія, Угорщина, Польща, Україна, Люксембург, Китай та ін. Водночас, негативним є той факт, що попри війну мережа супермаркетів “Ашан” не лише не вийшла з ринку росії, але й продовжує розвивати мережу супермаркетів.

Нинішні умови функціонування передбачають постійний вплив зовнішнього середовища на розробку та реалізацію стратегії розвитку торговельного підприємства. З огляду на вище зазначене досліджено стан стратегічних альтернатив відповідно рівня розвитку ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”. Проведене дослідження засвідчило, що діяльності товариства притаманні наступні характеристики: поля 2, 8, – середній рівень розвитку компанії, тобто топ-менеджмент має зосередитися над розробкою концепції розвитку на перспективу, а саме запровадити комплекс заходів спрямованих на зростання обсягів реалізації товарів та обґрунтування фінансової стратегії; поля 6, 12, 15 – високий рівень розвитку товариства, що дозволяє йому бути конкурентоспроможним на ринку продовольчих та непродовольчих товарів завдяки ефективному використанню маркетингової стратегії, дієвої стратегії управління кадровим потенціалом та високому рівню впровадження інновацій.

Результати застосування методики SWOT-аналізу засвідчили, що ключовими сильними характеристиками компанії є: популярність бренду, досвід роботи на вітчизняному ринку понад 14 років, використання інноваційної системи навчання персоналу, політика корпоративної соціальної відповідальності бізнесу та ін. Крім того, достатні переваги в діяльності компанії мають такі складові як, традиції сервісу високої якості та гостинності, застосування е-комерції для залучення нових клієнтів, можливість найму висококваліфікованих та досвідчених кадрів, безпосередня участь в екологічних заходах спрямованих на зростання енергоефективності, зменшення відходів та збереження довкілля.

Водночас слабкими місцями у функціонуванні ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” (Київська) є: суттєва плінність кадрів, помітне зниження ділової активності внаслідок пандемії коронавірусу та російсько-української війни та,

як наслідок, отримання збитку (2021 р). Крім того, 2020-2021 рр. позначилися також значним посиленням конкурентного середовища, появою широкої мережі “магазинів біля будинку”, скороченням купівельної спроможності населення. З огляду на вище зазначене пріоритетними напрямками стратегії зростання для ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” вбачатимуться комплекс заходів спрямованих на зростання обсягів реалізації товарів та обґрунтування фінансової стратегії.

Встановлено, що в перспективну корпоративну стратегію ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” буде реалізовано за допомогою сукупності функціональних стратегій та з акцентом на формування, розвиток та використання сучасних інструментів реінжинірингу бізнес-процесів, що діють одночасно та сприяють посиленню можливостей підприємства протистояти конкурентам, ефективно використовувати свої сильні сторони, розширювати свої конкурентні переваги.

В процесі імплементації стратегії розвитку компанії одними з ключових аспектів є постановка стратегічних цілей і завдань в системі “дерева цілей”. Стратегічними цілями торгівельної компанії “Ашан” з огляду на імплементацію функціональних стратегій розвитку вбачаються наступні: вихід в трійку лідерів ритейлу Житомирського регіону, вихід за межі ніші, забезпечення стабільного стану фінансової діяльності, мотивація колективу до підвищення результативності праці та впровадження інновацій.

Практика реалізації стратегії розвитку ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” показала, що своїми діями керівництво підприємства перейшло від пасивного спостереження до конкурентного управління за рахунок стратегічного підходу до розвитку підприємства – реалізації комплексу заходів щодо ефективного управління ним. До цих заходів належить: оптимізація асортиментної політики за рахунок введення нових товарів до асортиментного переліку; використання гнучкішої цінової політики, розвиток рекламної діяльності торговельної компанії; підвищення кваліфікації персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. Прогрес, 1985. 325 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Издательство “Питер”, 1999. 416 с.
3. Ашан – мережа гіпермаркетів по всій Україні. URL: https://brand.auchan.ua/uk/editorial/our_commitment/auchan-ukraine
4. Бедрачук І. Формування інноваційної стратегії розвитку в умовах ТОВ “Ашан Гіпермаркет Україна”. *Студентські наукові читання–2022: зб. наук. праць Науково–практичної конференції «Студентські наукові читання – 2022» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт*. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 82–85.
5. Бедрачук І. Формування інноваційної стратегії розвитку в умовах ТОВ “Ашан Україна”. *Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2*. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 29–32.
6. Бедрачук І., Швець Т. В. Оцінка стратегічних зон господарювання ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”. *Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць*. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 51–55.
7. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухолинського. №5. 2015. С. 306–310. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>
8. Вуд, Мариен Берк. Маркетинговий план : практическое руководство по разработке : пер. с англ. М.: Издательский дом “Вильямс”, 2005. 352 с.
9. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікацій стратегій розвитку. Управління підприємством. Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління. № 1 (4), 2013. С. 49–59. URL: file:///C:/Users/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%87/Downloads/Chnch_ekon_2013_1_9.pdf

10. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. К. : Лібра, 2004. 712 с.
11. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
12. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Л.Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. 3-тє вид., перероб. і доп. К. : Алерта, 2011. 520 с. С. 30.
13. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / [наук ред. В. Яцура, Д. Олесевич] Львів: БаК, 2001. 624 с.
14. Динаміка розвитку ТОП-10 продуктових мереж України за останні 13 років. RetailersUA. URL: <https://retailers.ua/uk/news/menedjment/11306-dinamika-razvitiya-top-10-produktovyih-setey-ukrainyi-za-poslednie-13-let>
15. Звіт з корпоративної соціальної відповідальності Ashan Retail Україна: URL: https://aristorsmi001.blob.core.windows.net/cms-content/ua/2019/11/2018_roport.pdf
16. Костирко Л.А. Формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства. Донецьк : ІЕП НАН України. 2014. 427 с.
17. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2015. 144 с.
18. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: Формування та оцінка: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
19. Куцик П. О., Герега Г. Ф. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2014. Вип. 45. С. 96–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_22.
20. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т. Т.1. М.: Республика, 1992. 399 с.
21. Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і

проблеми розвитку. №2 (6). 2021. С. 65–71. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25485/nzmened-65-71.pdf>

22. Мегедін І.В. Ефективність використання персоналу у нових умовах господарювання // *Економіка АПК*. 2017. №7. С. 40–43.

23. Мерриден Т. Бизнес-путь: NOKIA. СПб.: "Крылов", 2014. 220 с.

24. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посіб. К.: УВПК "ЕксОб", 2014. 560 с.

25. Новый выпуск Forbes Ukraine. Французькі пригоди. Ритейл-гігант "Ашан" заліз у збитки в Україні. Чому бути гіпермаркетом з низькими цінами тепер не вигідно. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/frantsuzki-prigodi-riteyl-gigant-ashan-zaliz-u-zbitki-v-ukraini-25012022-3349>

26. Нужний К.М., Бобкова О.Ю. Сутнісна характеристика економічного потенціалу підприємства // *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Європейська наука XXI века–2017»*, 16–31 мая 2017 р. Т.3. Днепропетровск: Наука и образование, 2017. 727 с.

27. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 362 с

28. Панченко Є. Інтелектуальний потенціал компаній: досвід емпіричного дослідження // *Економіка України*. 2015. №10. С. 14–24.

29. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність [під ред. С. Ф. Покропивного], К: КНЕУ, 2008. 224 с.

30. Плисак В.Й. Управління ризиком фінансової стійкості підприємства // *Фінанси України*. №1. 2014. С. 56–66.

31. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління // *Вісник Української академії державного управління при Президентіві України*. 2008. № 2. С. 262–271.

32. Роїк О.М., Азарова А.О., Небава М.І. Основи стратегічного менеджменту. Навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2007. 213 с.

33. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською

діяльністю підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152–157. URL : <http://conf.management.fmm.kpi.ua>.

34. Симоненко К. Найспритніші у 2021 році: топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпам відкриттів. RAU EXPO. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-fmcg-merezh-2021/>

35. Слав'юк Р.А. Структурування власного капіталу підприємств України // *Фінанси України*. №8. 2015. 351 с.

36. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: Підручник / [За ред. проф. О.Л. Яременка]. К.: ВД «Професіонал», 2005. 416 с.

37. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание. Сб-П-Київ: Вильямс, 2006. 926 с.

38. Трегобчук В.М. Відтворення та ефективність використання ресурсного потенціалу АПК (теоретичні та практичні аспекти) / Відп. редактор акад. УААН Трегобчук В.М. К.: Ін-т економіки НАН України, 2013. 259 с.

39. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 316 с.

40. Щурик О.М. Формування організаційно-економічного механізму управління підприємством: теоретичний аспект. Економічна думка. 2017. № 4. С. 7–9

41. David Eder, Christoph Buck. The Impact of Digitization on Business Models – A Systematic Literature Review. Research Center Finance and Information Management. 24 Americas Conference on Information Systems, New Orleans, August 2018. С. 2–10.

ДОДАТКИ