

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

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КРАВЧЕНКО ОЛЕКСАНДР СЕРГІЙОВИЧ

УДК338.26:334.72(477)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Управління економічними системами і процесами
у вітчизняних бізнес-компаніях**

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

_____ О. С. Кравченко

Керівник роботи
ТКАЧУК Василь Іванович
д. е. н., професор

АНОТАЦІЯ

Кравченко О. С. Управління економічними системами і процесами у вітчизняних бізнес-компаніях. – *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 узагальнено теоретичні, методичні та практичні аспекти теми дослідження, зокрема, з'ясовано сутність понять “система”, “механізм системи управління”, “процес”. Охарактеризовано ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” в контексті стратегічного та процесного управління та на цій основі визначено основні проблеми функціонування компанії. Обґрунтовано удосконалення організації процесного підходу в управлінні торгівельними компаніями, зокрема, запропоновано інноваційні напрями підвищення ефективності управління економічними системами і процесами.

Ключові слова: система, потенціал управління, процес, процесний підхід, основні бізнес-процеси, інноваційний проєкт.

SUMMARY

Kravchenko OS Management of economic systems and processes in domestic business companies. – *Manuscript.*

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

The qualification paper summarizes the theoretical, methodological and practical aspects of the research topic, in particular, the essence of the concepts "system", "mechanism of the control system", "process" is clarified. Auchan Ukraine Hypermarket LLC is characterized in the context of strategic and process management, and on this basis, the basis of the company's functioning problems is determined. The improvement of the organization of the process approach in the management of trading companies is substantiated, in particular, innovative directions for increasing the efficiency of management of economic systems and processes are proposed.

Keywords: system, management potential, process, process approach, main business processes, innovative project.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ТА ПРОЦЕСАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ.....	7
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ” В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ	16
Висновки до розділу 2.....	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ” НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ.....	25
Висновки до розділу 3.....	33
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність теми. Забезпечення вітчизняними підприємствами актуальності на ринку, отримання неабияких конкурентних переваг обумовлює важливість дієвого управління економічними системами та реалізацію процесного підходу до управління компанією. Саме за такого підходу з'являється можливість застосування такої форми управління бізнес-компанією за якої остання розглядається як єдина система, в якій всі структурні підрозділи і виконавці націлені на виконання стратегічних цілей і завдань, імплементацію тактичних та оперативних рішень.

Сучасна теорія і практики напрацювала значну кількість досліджень щодо системного та процесного підходів в бізнес-компаніях. Відомі світові науковці М. Мескон, Альберт М., Хедоурі Ф., М. Хаммер, Ф Тейлор, А. Файоль, в своїх працях розглядали фундаментальні теоретико-методологічні аспекти системи управління процесним підходом. Сучасні вітчизняні дослідники у своїх дослідженнях чільне місце відвели економіко-організаційним складовим процесно-орієнтованого підходу. Це такі науковці, як: Бортнік А., Гріфін Р., Іващенко А., Карпенко Є., Кірдіна О. та ін.

Мета й завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління економічними системами і процесами у вітчизняних бізнес-компаніях. Відповідно до мети вирішувалися наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади управління економічними системами та процесами вітчизняних бізнес-компаній;
- охарактеризувати ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” в контексті стратегічного та процесного управління;
- обґрунтувати удосконалення організації процесного підходу в управлінні торгівельними компаніями.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення організації процесного підходу в управлінні ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”. **Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління економічними системами та процесами вітчизняних бізнес-компаній.

Методи дослідження. Методологічною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, які досліджували теоретичні, методичні та практичні аспекти управління економічними системами і процесами бізнес-компаній. У дослідженні використано загальнонаукові та конкретно-наукові методи, зокрема методи індукції, дедукції, узагальнення, абстрагування, системно-структурного аналізу, синтезу, графічний. Ефективність управління економічними системами і процесами на стратегічному рівні компанії “Ашан Україна Гіпермаркет” було оцінено за допомогою *SWOT-аналізу*. Обґрунтування удосконалення організації процесного підходу в управлінні торгівельними компаніями було досягнуто за допомогою *проектного методу*.

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 – Удосконалення організації процесного підходу в управлінні ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” на інноваційних засадах; Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. на тему – Характеристика ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” в системі стратегічного та процесного управління; Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць (14 жовтня 2022 р.) на тему – Теоретичні засади економічними системами та процесами вітчизняних бізнес-компаній.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що методичні та практичні розробки та пропозиції можуть бути використані вітчизняними торговельними компаніями в процесі удосконалення організації процесного підходу в управлінні.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає: вступ, основну частину, висновки, список використаних джерел (40 найменувань) та додатки. Обсяг роботи становить 34 сторінки комп'ютерного тексту, містить 13 таблиць та 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ТА ПРОЦЕСАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ

Забезпечення вітчизняними підприємствами актуальності на ринку, отримання неабияких конкурентних переваг обумовлює важливість дієвого управління економічними системами та реалізацію процесного підходу до управління компанією. Саме за такого підходу з'являється можливість застосування такої форми управління бізнес-компанією за якої остання розглядається як єдина система, в якій всі структурні підрозділи і виконавці націлені на виконання стратегічних цілей і завдань, імплементацію тактичних та оперативних рішень.

Ключові положення теорії систем розглядають будь-який об'єкт, явище чи процес як систему [12, с. 58]. Перші спроби досліджень про систему з'явилися в античній філософії, яка трактувала систему як упорядкованість та цілісність буття (Евклід, Платон, Арістотель). Деяко пізніше ряд визначних вчених зосередили увагу системній методології, так, зокрема перші теоретичні розробки загальної теорії систем бали сформульовані О.О. Богдановим у 20-ті роки ХХ століття. Дослідник в основу пізнання соціальних явищ покладав використання закономірностей організації живої природи. Сучасна концепція загальної теорії систем була сформульована та обґрунтована Л. фон Берталанфі (в 40-ві роки), який розглядав систему як комплекс елементів, що знаходяться у процесі взаємодії. Починаючи з 50-х років, теорія систем стала привертати увагу вчених різних галузей науки і техніки [14, с. 65].

Афанасьєв В. Г. під цілісною системою розуміє “сукупність компонентів, взаємодія яких породжує нові (інтегративні, системні) якості, не притаманні їй утворюючим”, і відносить до неї, зокрема, суспільство [2, с.8]. Вчений підкреслює істотність і органічність зв'язків між компонентами цілісної системи, яка у різних процесах, у взаємодії з середовищем виступає як єдине ціле. Р.В. Гріфін стверджує, що система – це взаємопов'язаний набір

елементів, що функціонують як єдине ціле [9, с. 18]. Таке трактування слід розуміти у широкому розумінні, оскільки, збереження, підтримання та подальше удосконалення системи можливе лише шляхом її упорядкування. Як приклад системи, він наводить організацію, складовими якої є чотири головні елементи: затрати (вкладення), трансформаційні процеси, випуск (результати) і зворотний зв'язок. Автор розділяє всі системи на відкриті та закриті. Відкриті системи – це системи, які взаємодіють із зовнішнім середовищем, тоді як закриті – навпаки.

Особливої уваги заслуговує визначення та обґрунтування системи, наведене Й.С. Завадським. Він розглядає систему як це внутрішньо організовану сукупність взаємозв'язаних елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети [14, с. 66-69]. Проте не будь-яка сукупність елементів (об'єктів) становить систему, а лише така, що утворює ціле і має якісно нові особливості. На думку науковця система включає такі параметри: вхід, процесор, вихід, управління за допомогою зворотного зв'язку і обмеження. Вхід системи – це ресурси, елементи, над якими здійснюється процес або операція (сировина, матеріали, енергія, інформація та ін.), сукупність факторів і явищ, що впливають на процеси системи і не піддаються прямому управлінню, або різні інструкції та нормативні документи, що забезпечують розміщення і переміщення системи [14]. Власне процес впливає на вхід системи, він переробляє ресурси системи, споживає їх і трансформує у вихідні результати діяльності системи. Система на своєму виході повинна відповідати ряду критеріїв, головні з яких – стабільність і надійність, тому вихід системи є продуктом її діяльності. Зворотний зв'язок – це така форма взаємозв'язку між системами, підсистемами чи елементами, при якій дія регулюючої системи на вхід регульованої відповідає стану виходу останньої. Існує негативний і позитивний зворотний зв'язок. Функція обмеження систем складається із двох частин: цілей і зв'язків. Вони обмежують і описують умови, за яких ціль повинна бути досягнута [14, с. 66-69].

Отже, по-перше, будь-яка система складається з двох, або більшої кількості елементів, які мають властиві лише їм якості; по-друге, між елементами системи існують зв'язки, за допомогою яких вони впливають один на одного; по-третє, система не може існувати поза часом і простором [12, с. 59]. Тому, головним аспектом у підході до аналізу будь-якої системи є врахування змін, яких зазнають елементи, що її складають.

Найповніше суть суспільних систем розглянута М.Г. Чумаченком та Р. І. Заботіною. Як вважають вчені, основними ознаками суспільних систем є: загальна мета, на яку націлена система; наявність взаємопов'язаних елементів, що створюють внутрішню структуру; існування зовнішнього оточення; володіння певними ресурсами для функціонування системи; наявність загального керуючого центру, який забезпечує рух до поставленої мети [40].

В соціально-економічній системі у процесі виробництва здійснюється поєднання робочої сили із засобами виробництва. З цього методологічного положення витікає необхідність впливу на процес праці і на працюючих для досягнення системою цілей, які стоять перед конкретним виробництвом або суспільством в цілому. Отже можна констатувати, що виникає потреба в управлінні тією соціально-економічною системою, в якій здійснюється процес праці людини [25, с. 21]. Демиденко В. В розробив понятійний апарат системного підходу і обґрунтував необхідність його використання в теорії управління, оскільки управління – це одна із форм виробничих відносин, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки і залежності, які виникають в процесі здійснення суспільного виробництва [11, с. 31].

Гудзинський О.Д. вважає, що процес управління являє собою цілеспрямовану діяльність суб'єктів власності, влади і функціональної відповідальності, яка з використанням методів управління забезпечує вирішення завдань і досягнення цілей організаційної системи. На його думку, процес управління найтісніше пов'язаний з функціями організаційної системи, які поділяються на основні і часткові [10, с. 57].

Управління соціально-економічною системою може бути представлене в єдності двох підсистем: підсистеми, яка управляє, і підсистеми, якою управляють (суб'єкта і об'єкта управління). Взаємодію цих систем зображено на рис. 1.1.

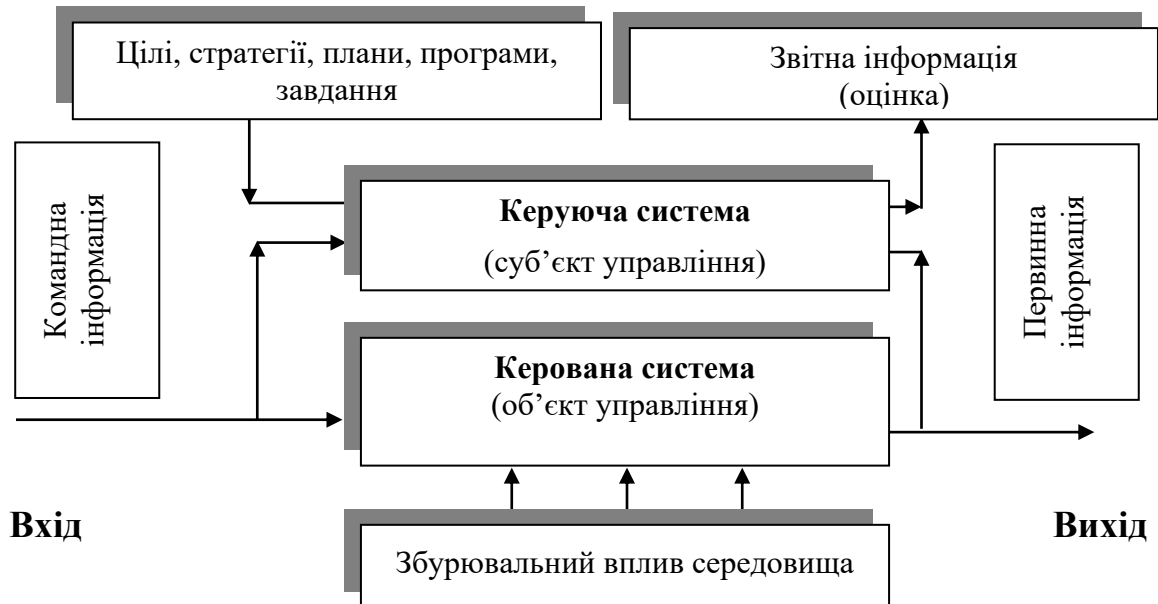


Рис. 1.1. Загальна схема системи управління

Джерело: адаптовано [14, с. 70].

Зв'язок між суб'єктом управління здійснюється шляхом обміну інформацією. Потік командної інформації надходить від суб'єкта управління до об'єкта. Інформаційний потік до суб'єкта управління містить дані про стан об'єкта управління, про виконання одержаних раніше команд та реакцію на команди, які щойно надійшли. Суттєвий вплив на систему управління має також навколишнє середовище – через входи і виходи системи управління [37, с. 5-6]. У свою чергу, кожна система управління також впливає на навколишнє середовище, подаючи на виходи системи інформацію та продукт функціонування системи. Тому слід підтримати думку Ф. І. Хмеля, який наголошує, що для ефективного функціонування будь-якої системи управління необхідно враховувати всі чинники як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, які на неї впливають [37, с. 5-6].

Оскільки реалізація потенціалу управлінської системи залежить від вище перерахованих об'єктивних та суб'єктивних чинників, то ефективно

функціонування будь-якого соціально-економічного об'єкту можливе лише за умов збалансованості основних його елементів як організаційної, так і управлінської систем.

Для більш повного розуміння сутності поняття “система” доцільним є ідентифікація процесного підходу. Процесний підхід являє собою отримання бажаного результату через управління діяльністю і відповідними ресурсами як процесами [27]. Кутиркін А. М. вважає, що процес управління як функцію організованих систем для реалізації поставлених цілей, слід розуміти як безперервний процес функціонування суб'єкту управління [25, с. 42]. Тобто, отримуючи крізь ланцюг зворотного зв'язку інформацію про стан об'єкту управління та порівнюючи її з метою функціонування системи, суб'єкт управління повинен оцінити ситуацію, розглянути проблему, виробити рішення та передати його для виконання також у вигляді інформації.

Отже, під процесним підходом варто розуміти постійні, комплементарні дії, управлінські рішення, які і є процесом. При цьому дієвість реалізації цих дій визначають ефективність функціонування підприємства. В межах функціонального підходу кожен процес варто розглядати в якості управлінських функцій, тобто процес управління містить функції планування, організування, мотивації, контролю та регулювання.

В умовах ринкової економіки організаційна система та її підсистеми й система управління взаємопов'язані та взаємообумовлені. Схематично взаємозв'язок усіх елементів організаційної системи та системи управління наведений на рис. 1.2.

Вивчення механізму реалізації потенціалу системи управління дозволяє зробити висновок, що в центрі процесного підходу системи управління є формування потенціалу системи управління, зокрема його ключових складових: управлінського, економічного, організаційного, кадрового, технологічного та соціального потенціалів. Власне наявність та ефективність використання вище перерахованих потенціалів в подальшому визначає сам процес управління. Так, зокрема, важливими аспектами практичної реалізації

процесу управління вбачається використання цілої системи функцій і методів управління та імплементації інноваційних технологій прийняття і реалізації управлінських рішень.

Не менш важливими елементами механізму реалізації потенціалу системи управління є підсистеми механізму управління, а саме, наявна організаційна форма управління; чітка постановка соціально-економічних завдань; дієве впровадження та управління інноваціями; управління якістю праці і продукції; інформаційне забезпечення та діджиталізація бізнес-процесів; здійснення контролю і відповідальність кожного за виконання поставлених завдань та мотивація праці.



Рис. 1.2. Механізм реалізації потенціалу системи управління

Джерело: опрацьовано на підставі [10, с. 60].

В соціально-економічній системі у процесі виробництва здійснюється поєднання персоналу із засобами виробництва. З цих методологічних

положень витікає необхідність впливу на процес праці і на персонал для досягнення системи цілей, які постають перед конкретним виробництвом, бізнесом або суспільством в цілому [25, с. 21]. Отже, можна констатувати, що виникає потреба в управлінні тією соціально-економічною системою, в якій здійснюється процес праці людини.

В ході імплементації процесного підходу, як одного із важливих чинників функціонування всієї системи управління, важливим є врахування наступних аспектів:

- орієнтація комерційної діяльності на споживача;
- розуміння процесів з точки зору формування споживчої цінності, створеної у продукті, послугі у вигляді доданої вартості;
- досягнення результативності і ефективності застосування процесів;
- удосконалення процесів з огляду на здійснення моніторингу їх функціонування [27, с. 9]. З огляду на вище зазначене доцільно розглянути особливості управління організацією як механізм поєднання бізнес-процесів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Управління організацією на засадах бізнес-процесного підходу

Рівень управління та вид бізнес-процесу	Ключові характеристики
Стратегічний менеджмент (направляючий процес)	Розробка та імплементація корпоративної стратегії: ✓ аналіз і оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища; ✓ визначення стратегічних альтернатив (формування стратегічного набору); ✓ вибір та реалізація стратегії; ✓ контроль і оцінка результатів
Ресурсний менеджмент (підтримуючі процеси)	Управління інформаційними ресурсами
	Управління фінансовими ресурсами
	Управління матеріальними ресурсами
	Управління людськими ресурсами
Операційний менеджмент (основні бізнес-процеси)	Ідентифікація потреб споживача
	Розробка, дизайн проекту продукту
	Виробництво та реалізація продукту
	Доставка, монтаж і обслуговування
	Післяпродажна підтримка клієнтів

Джерело: адаптовано [Нетепчук, с.9]

Отже, процесно-орієнтований підхід в системі управління компанією включає не лише процеси стратегічного управління підприємством (оцінка дієвості експлуатації стратегічних зон господарювання, з'ясування проблемних моментів та обґрунтування перспективного стратегічного набору), але й процеси управління інформаційними, фінансовими та матеріальними ресурсами, а також, людським потенціалом. Крім того, процес системи управління містять основні бізнес-процеси, а саме, дослідження споживчого попиту, налагодження процесу виробництва продукції (надання послуг), післяпродажне обслуговування та інші процеси, що сприяють ефективному функціонуванню компанії.

Висновки до розділу 1

Під процесним підходом варто розуміти постійні, комплементарні дії, управлінські рішення, які і є процесом. При цьому ефективність реалізації цих дій визначають ефективність функціонування підприємства. В межах функціонального підходу кожен процес варто розглядати в якості управлінських функцій, тобто процес управління містить функції планування, організування, мотивації, контролю та регулювання.

В центрі процесного підходу системи управління є формування потенціалу системи управління, зокрема його ключових складових: управлінського, економічного, організаційного, кадрового, технологічного та соціального потенціалів. Власне наявність та ефективність використання вище перерахованих потенціалів в подальшому визначає сам процес управління. Так, зокрема, важливими аспектами практичної реалізації процесу управління вбачається використання цілої системи функцій і методів управління та імплементації інноваційних технологій прийняття і реалізації управлінських рішень.

Не менш важливими елементами механізму реалізації потенціалу системи управління є підсистеми механізму управління, а саме, наявна організаційна форма управління; чітка постановка соціально-економічних

завдань; дієве впровадження та управління інноваціями; управління якістю праці і продукції; інформаційне забезпечення та діджиталізація бізнес-процесів; здійснення контролю і відповідальність кожного за виконання поставлених завдань та мотивація праці.

Процесно-орієнтований підхід в системі управління компанією включає не лише процеси стратегічного управління підприємством (оцінка дієвості експлуатації стратегічних зон господарювання, з'ясування проблемних моментів та обґрунтування перспективного стратегічного набору), але й процеси управління інформаційними, фінансовими та матеріальними ресурсами, а також, людським потенціалом. Крім того, операційний процес системи управління містить основні бізнес-процеси, а саме, дослідження споживчого попиту, налагодження процесу виробництва продукції (продаж товарів), якість та післяпродажне обслуговування, широта асортименту та інші процеси, що сприяють ефективному функціонуванню компанії.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ” В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ

Забезпечення вітчизняними підприємствами актуальності на ринку, отримання неабияких конкурентних переваг обумовлює важливість дієвого управління економічними системами та реалізацію процесного підходу до управління компанією. Саме за такого підходу з'являється можливість застосування такої форми управління бізнес-компанією за якої остання розглядається як єдина система, в якій всі структурні підрозділи і виконавці націлені на виконання стратегічних цілей і завдань, імплементацію тактичних та оперативних рішень. Сучасний стан управління економічними системами і процесами у вітчизняних бізнес-компаніях 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. Холдинг “Ашан” на сьогодні присутній у 17-ти країнах та нараховує 3778 магазинів по всьому світу, а саме: 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. Наразі компанія займає друге місце в світі з-поміж французьких дистриб'юторів та тринадцяте – в сфері реалізації продуктів харчування. Річний обіг холдингу складає 52 млрд євро [Цифрова транс].

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. В Житомирі гіпермаркет “Ашан” почав функціонувати починаючи з 2017 р. шляхом викупу гіпермаркету Караван. Структура ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” наведена в *Додатку А*. Ієрархічна структура управління товариством представлена в *Додатку Б*.

Оцінку управління економічними системами і процесами ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” буде проведено на основі теоретичних узагальнень відповідно до яких процесно-орієнтований підхід в системі управління компанією включає наступні рівні: стратегічний, функціональний та операційний (бізнес-процеси). З огляду на вище зазначене доцільно проаналізувати ефективність імплементації наявної стратегії компанії та оцінити збалансованість господарського портфеля.

Аналіз доцільно розпочати з комплексної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” (табл. 2.1), що дозволить визначити проблемні аспекти у функціонуванні компанії та в третьому розділі визначити пріоритетні цілі функціонування товариства. Крім того на їх основі можна також сформувавши портфельний набір стратегій підприємства.

За результатами SWOT-аналізу можна зазначити:

1. ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”, використовуючи сильні ринкові позиції, ринкову ситуацію, конкурентні переваги, може вийти на нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; маючи значні торговельні потужності товариство може розширити свою діяльність та вийти на нові ринки з новою та існуючою продукцією.

2. ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”, маючи висококваліфікований персонал, постійний зв'язок з клієнтською базою, сучасне бачення співробітників розвитку мережі, здійснюючи підтримку та розвиток іміджу,

завдяки сильним ринковим позиціям може протистояти змінам у смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.

Таблиця 2.1

Комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

Внутрішнє середовище Зовнішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ul style="list-style-type: none"> • ефективна цінова політика; • висококваліфікований персонал; • імідж надійного партнера; • широкий асортимент продукції; • високий рівень сервісу; • наявність стратегії; • проведення на постійній основі брифінгів та брейн-штормів 	<ul style="list-style-type: none"> • неповне використання наявної площі; • недостатня ділова активність; • недостатня рекламна діяльність; • постійна плинність кадрів у торгових точках; • проблеми з пошуком нових постачальників
Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
<ul style="list-style-type: none"> • вихід на нові вітчизняні ринки; • збільшення попиту на продукцію; • розширення дистрибуторської мережі; • використання сучасних інноваційних технологій; • розширення асортименту товарів 	<ul style="list-style-type: none"> • розширити позиції на внутрішньому ринку; • нарощувати обсяги реалізації; • здійснювати подальшу диверсифікацію продукції з орієнтацією на зростання реалізації органічної продукції 	<ul style="list-style-type: none"> • розробити чіткі стратегічні та операційні цілі; • розробити систему управління витратами; • закупівля енергозберігаючого обладнання та технологій; • проведення модернізації торговельного обладнання
Загрози (T)	ST-стратегія	WT-стратегія
<ul style="list-style-type: none"> • затягування війни росії проти України; • політична та екологічна нестабільність в Україні; • зростання цін на енергоносії; • порушення логістичних ланцюгів; • поява нових конкурентів; • зниження доходів населення; • погіршення фінансового стану товариства 	<ul style="list-style-type: none"> • сформувати постійний портфель замовлень; • підтримка іміджу виробника якісної й недорогої продукції власного виробництва; • підвищити рівень конкурентоспроможності компанії 	<ul style="list-style-type: none"> • максимально завантажити наявні торговельні потужності; • співпрацювати з надійними постачальниками; • створити резерви для страхування від ризику; • зменшити адміністративні та фінансові витрати

Джерело: власне дослідження.

3. На основі проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, масштабування діяльності, товариство може

мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації та розробити ресурсозберігаючу стратегію.

4. Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію ризиків, протистоянню атакам із боку ключових конкурентів та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, уповільнення темпів зростання ринку.

Наступний етап дослідження процесно-орієнтованого підходу системи управління компанією включатиме дослідження функціонального рівня: а саме, ефективність управління фінансовими та матеріальними ресурсами, а також, кадровим потенціалом. Управління фінансовими ресурсами передбачає оцінку процесів їх формування, розподілу та використання. З огляду на вище зазначене доцільно розглянути фінансові результати діяльності ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів комерційної діяльності ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”, 2019-2021 рр.

Показник	Рік			2021 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	568070	627639	661401	116,43
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	459602	512966	538909	117,23
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	108468	114673	122492	112,90
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	27132	12885	11570	42,64
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	81054	79355	86778	107,06
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	54546	48203	47142	86,43
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	45042	39705	38477	85,43

Джерело: розраховано за даними ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”.

Проведені розрахунки свідчать, що пропри зростання в 2021 р. чистого доходу від реалізації продукції та валового прибутку, відповідно на 116,43 %

та 112,90 %, чистий прибуток зменшився на 13,57 % і становить 38477 тис. грн. Дії керівництва гіпермаркету у сфері операційної діяльності були неефективними, оскільки спостерігається збільшення витрат від операційної діяльності на 7,06 %. Попри зростання собівартості реалізованої продукції (в 2021 р. на 117,23 %) співвідношення між зростанням витрат і зменшенням прибутку становить, відповідно, 17,23 до 14,57, що свідчить про наявність потенціалу для стабілізації фінансово-господарської діяльності.

Економічні процеси в частині використання матеріальних ресурсів (табл. 2.3) свідчать про наявність як позитивних тенденцій, так і погіршення ситуації. Так, зокрема, позитивним є зростання вартості основних засобів, оборотних активів, продуктивності праці та ін., що свідчить про дієвість управління цими процесами. Натомість останнім часом спостерігається негативна тенденція щодо зростання фондоємності продукції (що є свідченням зростання витрат на реалізацію продукції) та зменшення фондівіддачі.

Таблиця 2.3

**Характеристика використання матеріальних ресурсів ТОВ “Ашан
Україна Гіпермаркет”, 2019-2021 рр.**

Показник	Рік			2021 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	
Матеріальні затрати, тис. грн.	410605	457603	481936	117,37
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	78083	86240,5	124126	158,97
Амортизація, тис. грн.	11579	11034	14766	127,52
Оборотні активи, тис. грн.	224259	248103	226473	100,99
Продуктивність праці, тис. грн.	536,42	560,89	660,08	123,05
Фондовіддача основних засобів, грн.	7,28	7,28	5,33	73,21
Фондоємність продукції, коп.	0,137	0,137	0,188	137,23

Джерело: розраховано за даними ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”.

Процес управління кадровим потенціалом включає показники руху кадрів та використання кадрового потенціалу. Організація руху кадрів має в розстановці персоналу принципове значення, оскільки забезпечує заміну вакантних місць і дотримання планової кар’єри працівників. Якість та повнота наданих послуг залежить від якості кадрового потенціалу, інноваційності, яка

є визначальним фактором, а також залежить від персоналу. Процес управління кадровим потенціалом здійснюється шляхом впливу такого показника, як рух кадрів (табл. 2.4).

Таблиця 2. 4

Рух кадрів на ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

Показник	Рік			2021 р. до 2019 р., +/-
	2019	2020	2021	
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	219	202	192	-17
Прийнято працівників, осіб	179	78	75	-104
Коефіцієнт прийняття кадрів	0,82	0,39	0,39	-0,43 п.п.
Вибуло працівників, осіб	203	114	105	-98
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,93	0,56	0,55	-0,38 п.п.
Коефіцієнт плинності кадрів	0,93	0,56	0,55	-0,38 п.п.

Джерело: книга обліку працівників, власні розрахунки

Плинність кадрів є однією з важливих проблем для будь-якої організації. Проведене дослідження засвідчило, що ця проблема не оминула й гіпермаркет, оскільки, протягом 2020-2021 рр. намітилися негативна тенденція щодо збільшення плинності кадрів. Так, коефіцієнт прийняття кадрів становив у 2019 р. 0,82 та надалі продовжував зменшуватися. Тому керівництву товариства варто вжити дієвих заходів щодо вирішення ситуації, що склалася. Наразі важливою складовою формування кадрового потенціалу в ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” є ефективність використання кадрового потенціалу його подальший розвиток та професійне зростання (табл. 2.5).

Використання кадрового потенціалу має на меті реалізацію професійних, кваліфікаційних, розумових здібностей і навиків персоналу і трудового колективу в цілому. Проведене дослідження свідчить, що попри складну ситуацію пов’язану з плинністю кадрів, що в свою чергу вплинуло на зменшення середньоспискової чисельності персоналу, загального фонду робочого часу та прибутку на одного працівника, в цілому ситуація не є критичною. Оскільки в 2021 р. намітилася позитивна тенденція щодо

зменшення непродуктивних витрат робочого часу та зростання продуктивності праці.

Таблиця 2.5

Використання кадрового потенціалу “Ашан Україна Гіпермаркет”

Показник	2019	2020	2021	2021 р. до 2019 р., %
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	219	202	192	87,67
Відпрацьовано одним працівником, днів	281	288	301	107,11
Відпрацьовано одним працівником, годин	2107,5	2275,2	2408	114,30
Непродуктивні витрати робочого часу, тис. год.	18,3	18,9	12,1	66,12
Загальний фонд робочого часу, год.	27397,5	27302,4	21672,0	79,10
Середньорічний обсяг продажу товарів на одного працівника (продуктивність праці) тис. грн./чол	2237,44	2783,17	2626,00	117,40
Прибуток на одного працівника, тис. грн.	205,67	196,56	200,40	97,40

Джерело: звітність підприємства.

Операційний процес системи управління ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” включає наступні бізнес-процеси: формування ціни, якість та післяпродажне обслуговування, широта асортименту та імідж компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка бізнес-процесів ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” та основних конкурентів (балів)

Торговельна компанія	Ціна	Якість обслуговування	Широта асортименту	Імідж компанії
ТОВ “АТБ-маркет”	5	4	3	5
Fozzy Group (Сільпо)	5	4	5	5
Metro Cash&Carry Україна	5	4	5	5
ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”	4	5	5	4
Еко-маркет	4	4	4	4

Джерело: власні дослідження.

Дані свідчать, що гіпермаркет “Ашан” користується попитом у покупців з середніми фінансовими можливостями. Ключовими привабливими позиціями є: висока якість товарів в мережі компанії, широкий товарний асортимент, висока культура обслуговування. Функціонує програма

лояльності в основі якої забезпечення індивідуальних потреб споживачів. Водночас імідж компанії дещо знизився, що пов'язано з продовження ведення бізнесу на території росії.

Позитивним фактором в реалізації бізнес-процесів торговельної компанії “Ашан” є використання інструментів е-комерції. Починаючи з 2017 р. товариство співпрацює на засадах партнерства з сервісом Zakaz.ua (онлайн-платформа для інтернет-торгівлі) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Місце ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” в рейтингу продуктивних інтернет-магазинів

Ритейлер	Інтернет-майданчики	Рік запуску	Кількість відвідувань, од.		
			2018 р.	2019 р.	2020 р.
Метро Cash&Carry Україна	metro.zakaz.ua	2014	552390	662868	1049541
Fozzy Group	fozzyshop.com.ua	2014	287480	373724	574960
	fozzy.zakaz.ua	2015	9410	12233	16938
Auchan	shop.auchan.com.ua	2018	272940	327528	550230
	Zakaz glovo e-комерс	2017	193980	252174	387960
Novus	novus.zakaz.ua	2011	191170	248521	363223

Джерело: за даними [7, 39].

Дані свідчать, що вітчизняні ритейлери поступово завойовують онлайн-аудиторію. Кількість відвідувань інтернет-магазинів у 2020 р., переважної більшості гіпермаркетів, зростає більш ніж вдвічі. Лідуючі позиції в рейтингу продуктивних інтернет-магазинів займає Metro Cash&Carry Україна. Натомість другу позицію стабільно продовжує займати Auchan, який в такий спосіб залучає нове покоління клієнтів, які віддають перевагу купівлі товарів в мережі Інтернет. Водночас компанії варто приділяти більше уваги імплементації інноваційного підходу до управління системами і процесами, на обґрунтування якого буде спрямований Розділ 3 даного дослідження.

Висновки до розділу 2

Процесно-орієнтований підхід в системі управління компанією на основі використання методики SWOT-аналізу засвідчив, що ТОВ “Ашан Україна

Гіпермаркет” займає конкурентну ринкову позицію, має висококваліфікований персонал, постійний зв’язок з клієнтською базою, сучасне бачення співробітників розвитку мережі, значні торговельні потужності. Водночас його успішне функціонування стримується рядом слабких сторін, зокрема, неповне використання наявної площі; недостатня ділова активність та рекламна діяльність; постійна плінність кадрів та проблеми з пошуком нових постачальників.

Процесно-орієнтований підхід системи управління фінансовими та матеріальними ресурсами, а також, кадровим потенціалом засвідчив про наявність як позитивних тенденцій, так і погіршення ситуації. Так, зокрема, позитивним є зростання показників ефективності управління матеріальними ресурсами, стабілізація фінансового стану, ефективність використання кадрового потенціалу його подальший розвиток та професійне зростання. Натомість останнім часом спостерігається негативна тенденція щодо зростання фондоємності продукції (що є свідченням зростання витрат на реалізацію продукції) та зменшення фондівіддачі. Намітилися негативна тенденція щодо збільшення плінності кадрів.

Операційний процес системи управління бізнес-процесами ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” засвідчив, що гіпермаркет “Ашан” користується попитом у покупців з середніми фінансовими можливостями. Ключовими привабливими позиціями є: висока якість товарів в мережі компанії, широкий товарний асортимент, висока культура обслуговування, якість та післяпродажне обслуговування. Позитивним фактором в реалізації бізнес-процесів торговельної компанії “Ашан” є використання інструментів е-комерції. Водночас компанії варто приділяти більше увагу імплементації інноваційного підходу до управління системами і процесами, на обґрунтування якого буде спрямований Розділ 3 даного дослідження.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ” НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

Сьогодні у сфері торгівлі відбувається активне технологічне оновлення торговельних об'єктів, а також запровадження нових інноваційних підходів здійснення роздрібною торгівлі на підприємстві. Найважливішим завданням ритейлерів є забезпечення потреб населення у якісних товарах та послугах. Вагомого значення тут набуває споживчий досвід, переваги у виборі запропонованих товарів та послуг, можливостей та зручності їх придбання, цінності від споживання цих товарів. Більша частина інновацій в сфері торгівлі з'являються в країнах з розвиненою торгівлею. До того ж нині інноваційний розвиток торгівлі властиво сучасним форматам торгівлі, до яких у світовій практиці відносять гіпермаркети, супермаркети, магазини [4, с. 22]. Крім того, впровадження інновацій має безпосередньо позитивний вплив на ефективність управління економічними системами і процесами торговельних компаній.

У загальному вигляді основними напрямками інноваційного управління економічними системами і процесами в умовах ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” можуть бути:

- удосконалення та створення нового способу надання послуг, пов'язаних з реалізацією товару;
- створення нового способу обслуговування покупця (контактне та безконтактне здійснення послуг);
- створення магазинів нового формату, а саме зміна технології процесу здійснення послуг;
- пропозиція нового товару, що може задовольнити сучасні потреби споживачів.

Пропонуємо інноваційні напрями підвищення ефективності управління економічними системами і процесами функціонування ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” на основі складових, систематизованих у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Комплекс інноваційних заходів щодо підвищення ефективності управління економічними системами і процесами в умовах ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

Складова бізнес-процесу	Пріоритетні заходи
Економічна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Придбання, розроблення нематеріальних активів для товариства. 2. Впровадження інноваційних розробок щодо автоматизації, механізації торговельного процесу та допоміжних робіт. 3. Комп'ютеризація процесу обробки інформації для аналізу, обліку та здійснення необхідних розрахунків. 4. Активізація патентно-ліцензійної діяльності компанії. 5. Збільшення обсягів реалізації за рахунок продажу інноваційної продукції.
Маркетингова	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснення маркетингових досліджень щодо попиту на інноваційну продукцію, запитів споживачів. 2. Зростання обсягів інноваційної продукції. 3. Забезпечення випуску інноваційної продукції. 4. Розширення асортименту інноваційної продукції.
Науково-технологічна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація роботи з придбання інноваційних розробок та впровадження їх у діяльність підприємства.
Фінансова	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягів фінансування інноваційної діяльності за рахунок власних, залучених та позикових коштів. 2. Оптимізація потенційних джерел інвестування інноваційної діяльності. 3. Підвищення рівня використання нематеріальних активів і забезпечення їх прибутковості. 5. Використання факторингу для фінансування інновацій.
Соціальна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення чисельності персоналу, охоплених автоматизацією та діджиталізацією. 2. Створення безпечних умов праці за рахунок впровадження нових технологічних процесів. 3. Забезпечення ефективного використання робочого часу для впровадження інновацій. 4. Систематичне підвищення кваліфікації персоналу компанії.
Ресурсна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження ресурсозберігаючих технологічних процесів. 2. Розробка та впровадження інноваційних технологічних процесів 3. Застосування енергозберігаючих технологій. 4. Зниження запасів матеріально-технічних ресурсів та раціональна організація купівлі, збереження і використання ресурсів.

Джерело: власні дослідження.

Крім вище зазначених процесний підхід включає й товарні інновації, а саме: збільшення асортиментного переліку товарів на готові рішення, напівфабрикати: “готовий для приготування”, “готовий до вживання”,

“швидке приготування” та ін.; розширити асортимент товарів власного виробництва у міні-пекарнях; запровадити тісну співпрацю з популярними виробниками продукції для збільшення асортименту товарів; збільшити асортимент овочів та фруктів, створивши спеціальні сучасні полиці для них.

Інформаційно-технологічні інноваційні процеси включатимуть: розробку програмного забезпечення та встановлення обладнання для каси самообслуговування, щоб скоротити очікування у чергах; встановлення промоушн-екранів у будь-якому місці торговельної зали, з яких постійно будуть інформувати про новинки та знижки; розміщення в магазині мікрокіоски та електронні цінники товарів, які будуть допомагати покупцям швидко дізнатися ціну на певний товар, термін зберігання та дату виготовлення, знижки, розміщення в торговельній залі, наявність в магазині; запровадження сучасних систем оптимізації використання полицного простору (наприклад, Optimal, Easy Shelf) – комбінування звичайних полиць з висувними, що суттєво збільшить площу викладання товарів; встановлення розумних полиць (smart shelves), які можуть бути двох варіантів: перший – це коли камери контролюють наявність і розташування товарів, другий – контроль смарт полиці через вагові датчики, які визначають вагу кожного артикулу на полиці. За допомогою таких полиць можна бачити залишки товарів та скоротити втрати товарів, які швидко псуються.

Організаційно-економічні інноваційні процеси полягають у наступному: оптимізація та удосконалення ланцюгів поставок товарів, щоб забезпечити швидку доставку та ефективніше керування складськими запасами. Для цього варто використовувати, наприклад, хмарну платформу “Ydistri”, головною перевагою якої є глобальний аналіз даних продажів та інвентаризації, з метою перенаправлення товарів з тих відділів, де вони не мають попиту; удосконалення системи доставки товарів через інтернет-магазин, а саме створити умови для здійснення споживачами покупок з дому або ж створити місця видачі товарів, які були замовленні через інтернет-магазин; використовувати технологію електронного обміну даними між торговельним

підприємством і виробниками, а також комплексні програми для управління ресурсами підприємства – ERP-системи; при підготовці товарів до продажу використовувати сучасні пакувальні, фасувальні, етикетувальні машини, що пришвидшить та удосконалить роботу; запровадити механізацію та автоматизацію при вантажно-розвантажувальних і транспортно-складських роботах;

Соціальні інноваційні процеси охоплюють: створення можливості придбання товарів у кредит; запровадження знижок вихідного дня чи будь-якого іншого дня тижня на певну групу товарів; розроблення для покупців системи знижок щодо скорочення харчових відходів; запровадження інтернет-купонів або бонус-купонів; відмова від пакування товарів у пластик та поліетилен та заміна на екопакування (в 2020 р. в гіпермаркеті стартувала компанія з підтримки екологічних заходів “Ця торба”); розміщення на території гіпермаркету додаткові сервіси: фуд-корт, дитячі ігрові куточки тощо; створення ефективних умов оплати праці персоналу, преміювання, видача бонусів, знижок на товари та ін.

Пандемія Covid-19 та російсько-українська війна внесла зміни у стратегічне планування діяльності підприємств України, зокрема й сфери ритейлу. Тому на сьогодні ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” варто переглянути та вдосконалити напрями своєї діяльності, що безпосередньо стосуються також й управління економічними системами і процесами функціонування компанії. Доцільно звернути увагу на такі напрями 1) перерозподіл ресурсів підприємства; 2) професіоналізм та інноваційність – важливо визначати канали для нових напрямів розвитку й спрямовувати ресурси на нові стартапи; 3) управління знаннями – варто вчитися на помилках та не ігнорувати негативний досвід, бути готовим швидко приймати рішення в складних умовах; 4) розвиток працівників – стратегія підприємства повинна бути спрямована на розвиток кадрів; 5) віддалене керування деякими бізнес-процесами зменшить витрати на утримання офісів, перенесення бізнес-

зустрічей в онлайн-формат; це сприятиме використанню вебпродуктів та розвитку Інтернет-маркетингу.

Отже, перспективні напрями управління економічними системами і процесами функціонування ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” допоможуть підтримати конкурентоспроможність торгівлі та підвищити прибутковість діяльності компанії. Удосконалення процесами і системами на інноваційних засадах дозволить покращити якість реалізованої продукції, розширити асортимент товару, створити нові ринки збуту. Інноваційна діяльність забезпечить відповідність сучасним правилам і стандартам здійснення торгівлі, скоротить витрати підприємства.

На сьогодні на ринку ритейлу спостерігається значне зростання конкуренції, оскільки поряд з великими торговими мережами працює велика кількість невеликих магазинів та супермаркетів типу «біля дому». Тому підприємствам роздрібної торгівлі для підтримки конкурентоздатності сьогодні вже недостатньо просто мати широкий асортимент товарів і привабливі ціни. Конкуренція на ринку вимагає пошуку найбільш економічно ефективних рішень. Клієнти висувають також більш високі вимоги до рівня обслуговування. Сьогодні клієнт супермаркету не хоче стояти в черзі, витратити свій час. Тому в багатьох супермаркетах назріло питання збільшення пропускну здатності кас. Експрес-каси (обслуговування покупців з кількістю товарів до 5 одиниць) не врятували ситуацію, а просто змогли перерозподілити потоки покупців. Виходом із цієї ситуації є використання кас самообслуговування (Self Checkout). Касова система самообслуговування є технологією комплексного самообслуговування, коли клієнт самостійно сканує, важить та оплачує свої покупки безготівково або готівкою. Збільшення безготівкових розрахунків сприяє також встановленню кас самообслуговування, оскільки каси з можливістю розрахунків у готівковій формі є більш дорогавартісними.

У гіпермаркеті “Ашан” (Київська) встановлені каси самообслуговування, проте вони орієнтуються лише на безготівку форму оплати за товар. Тому

пропонуємо в якості складової інноваційної стратегії пілотний проєкт із встановлення каси самообслуговування. Для проєкту вибрано касу самообслуговування “GEOS SCO-01” українського виробника “GEOS” який може здійснювати розрахунки як готівкою так і безготівковою формою. Технічні характеристики обладнання та переваги від його використання наведено в Додатку В.

Для реалізації цього проєкту розраховано показники ефективності: чистий грошовий потік, рентабельність та окупність. Початкові інвестиційні вкладення будуть фінансуватися за рахунок власних коштів підприємства. Початкові інвестиційні вкладення складають 122700 грн, з них 116700 грн – вартість каси самообслуговування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Початкові інвестиції в рамках запропонованого заходу, грн

Початкові вкладення	2023 р.
Купівля каси самообслуговування (КСО) GEOS SCO-02	116700
Доставка	1500
Підключення та налаштування	3500
Одноденне навчання працівників із користування касою самообслуговування	1000
Всього	122700

Джерело: власні дослідження.

Реалізація запропонованого проєкту забезпечить збільшення пропускну здатності супермаркету й виручки в середньому на 10 %. Середня місячна виручка супермаркету становить 200000 грн. Виходячи з цього, річний економічний ефект від реалізації цього проєкту становитиме орієнтовно 240000 тис. грн. Таким чином, вартість отримання вигоди від проєкту є більшою початкових вкладень, що свідчить про потенційну ефективність запропонованого заходу: $200 \text{ тис.грн} \times 12 = 2400,0 \text{ тис.грн}$

Торгове обладнання, у т. ч. каса самообслуговування, належить до 4 групи амортизації. Тому амортизація за рік складе 20 % від первісної вартості обладнання. Сума амортизаційних відрахувань становитиме 23340 грн. Також в рамках реалізації проєкту передбачено витрати в сумі 1000 грн на обслуговування касового обладнання терміном шість місяців. Виробник надає

безкоштовну технічну підтримку на перші шість місяців після купівлі обладнання. Загальна сума операційних витрат під час реалізації проєкту складе 24340 тис. грн. Суму операційних витрат необхідно відняти від економічного ефекту від реалізації проєкту. У результаті можна визначити чистий грошовий потік, який буде створюватися під час реалізації проєкту. Для визначення фінансового результату від реалізації проєкту систематизовано всі витрати (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Фінансові результати запропонованого заходу, тис. грн

Показник	2023 р.
Економічний ефект	240000
Загальна сума витрат	24340
Фінансовий результат до оподаткування	215660
Податок на прибуток організації	43132
Чистий прибуток в рамках заходу	172528

Джерело: власні дослідження.

Встановлено додатне значення суми чистого прибутку від реалізації заходу в сумі 172528 тис. грн, що може вказувати на потенційно високу ефективність такого інноваційного проєкту. Проте необхідно врахувати вартість грошей у часі й початкові витрати (табл. 3.4). Для врахування фактора часу необхідно розрахувати коефіцієнт дисконтування, який визначається за такою формулою:

$$KD = 1 / (1 + i)^t, \quad (3.1)$$

де KD – коефіцієнт дисконтування; i – ставка дисконтування; t – період дисконтування. Ставку дисконту встановлено на рівні 20 %.

Розраховано значення коефіцієнта дисконтування: $KD = 1 / (1 + 0,20)^1 = 0,83$.

Наступним етапом є визначення дисконтованого потоку грошових коштів. Для цього коефіцієнт дисконтування множиться на номінальну вартість чистого грошового потоку. Розраховано дисконтований грошовий потік: $0,83 \times 219208 = 181942,64$ тис. грн.

Чисту поточну вартість (NPV) розраховано за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^{t-1}} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^{t-1}}, \quad (3.2)$$

де NPV – чиста приведена вартість; C – величина інвестицій, грн; B – дисконтований грошовий потік, грн. Якщо $NPV > 0$, тоді проєкт – вигідний для реалізації.

Розраховано чисту поточну вартість:

$$NPV = (-122700) + 181942,64 = 59242,64.$$

Чиста поточна вартість цього проєкту складе 59242,64 тис. грн, що безпосередньо вказує на його ефективність. Тому можна рекомендувати проєкт до практичної реалізації.

Таблиця 3.4

Оцінка інвестиційної привабливості проєкту, тис. грн

Показник	Рік		Всього
	2023	2024	
Початкові витрати	122700	–	–
Надходження коштів			
Чистий прибуток	–	172528	–
Амортизація	–	23340	–
Залишкова вартість основних засобів і нематеріальних активів		23340	–
Всього	0	219208	–
Чистий грошовий потік	-122 700	219208	–
Коефіцієнт дисконтування, $i=20$	1	0,83	–
Дисконтований грошовий потік	-122 700	181942,64	59242,64

Джерело: власні дослідження.

Розраховано індекс рентабельності проєкту для оцінки його ефективності за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^{t-1}}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^{t-1}}}, \quad (3.3)$$

Таким чином, індекс рентабельності дорівнює: $PI = 181942,64 / 122700 = 1,48$. Отримане значення показує, що кожна вкладена гривня в реалізацію проєкту дозволить згенерувати 1,48 грн прибутку. Дисконтований період окупності проєкту розраховано за формулою:

$$DPP = n, \text{ при якому } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{1+r^t} \geq IC, \quad (3.4)$$

де DPP – дисконтований період окупності; CF – чистий грошовий потік 1-го року; IC – початкові інвестиції; n - кількість років; r – ставка дисконтування [32, с. 115.]. Окупність запропонованого проєкту становить 246 днів.

Під час аналізу інноваційного проєкту важливо враховувати ризики, що пов'язаний зі зміною ставки дисконтування, що відображає потенційне підвищення інфляції, облікової ставки, середньої вартості фінансування економіки.

Таблиця 3.5

Чутливість проєкту до зміни ставки дисконтування, тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.	Всього
Чистий грошовий потік	-122700	219208	–
Коефіцієнт дисконтування, i=5	1	0,95	–
Коефіцієнт дисконтування, i=10	1	0,91	–
Коефіцієнт дисконтування, i=15	1	0,87	–
Коефіцієнт дисконтування, i=20	1	0,83	–
Коефіцієнт дисконтування, i=25	1	0,8	–
Коефіцієнт дисконтування, i=30	1	0,77	–
Дисконтований грошовий потік, 5%	-122700	208247,6	85547,6
Дисконтований грошовий потік, 10%	-122700	199479,28	76779,28
Дисконтований грошовий потік, 15%	-122700	190710,96	68010,96
Дисконтований грошовий потік, 20%	-122700	181942,64	59242,64
Дисконтований грошовий потік, 25%	-122700	175366,4	52666,4
Дисконтований грошовий потік, 30%	-122700	168790,16	46090,16

Джерело: власні дослідження.

Отже, запропоновуй інноваційний проєкт доцільно втілювати в комерційну діяльність ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет, про що свідчать відповідні показники економічної ефективності. Так, зокрема, сума чистого дисконтованого потоку становитиме 59242,64 тис. грн, а рентабельність інвестицій складе 148 %. Дані табл. 3.5 демонструють що навіть якщо до проєкту застосовувати ставку дисконтування на рівні 30 %, то проєкт залишиться прибутковим, що підтверджує його високу ефективність.

Висновки до розділу 3

Інноваційні напрями підвищення ефективності управління економічними системами і процесами функціонування ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” передбачають впровадження товарних інновації, інформаційно-

технологічних, соціальних та організаційно-економічних інноваційних процесів.

Запропоновано в якості складової інноваційної стратегії підприємства пілотний проєкт із встановлення каси. Для проєкту вибрано касу самообслуговування українського виробника «GEOS». Початкові інвестиції складають 122700 грн. Реалізація інноваційного проєкту забезпечить збільшення пропускної здатності супермаркету та виручки. Чиста поточна вартість проєкту складе 59242,64 тис. грн, що вказує на його ефективність. Кожна вкладена гривня в реалізацію проєкту дозволить згенерувати 1,48 грн прибутку. Термін окупності проєкту становить 246 днів.

ВИСНОВКИ

Під процесним підходом варто розуміти постійні, комплементарні дії, управлінські рішення, які і є процесом. При цьому ефективність реалізації цих дій визначають ефективність функціонування підприємства. В межах функціонального підходу кожен процес варто розглядати в якості управлінських функцій, тобто процес управління містить функції планування, організування, мотивації, контролю та регулювання.

В центрі процесного підходу системи управління є формування потенціалу системи управління, зокрема його ключових складових: управлінського, економічного, організаційного, кадрового, технологічного та соціального потенціалів. Власне наявність та ефективність використання вище перерахованих потенціалів в подальшому визначає сам процес управління. Так, зокрема, важливими аспектами практичної реалізації процесу управління вбачається використання цілої системи функцій і методів управління та імплементації інноваційних технологій прийняття і реалізації управлінських рішень.

Процесно-орієнтований підхід в системі управління компанією включає не лише процеси стратегічного управління підприємством (оцінка дієвості експлуатації стратегічних зон господарювання, з'ясування проблемних моментів та обґрунтування перспективного стратегічного набору), але й процеси управління інформаційними, фінансовими та матеріальними ресурсами, а також, людським потенціалом. Крім того, операційний процес системи управління містить основні бізнес-процеси, а саме, дослідження споживчого попиту, налагодження процесу виробництва продукції (продаж товарів), якість та післяпродажне обслуговування, широта асортименту та інші процеси, що сприяють ефективному функціонуванню компанії.

Процесно-орієнтований підхід в системі управління компанією на основі використання методики SWOT-аналізу засвідчив, що ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет" займає конкурентну ринкову позицію, має висококваліфікований персонал, постійний зв'язок з клієнтською базою, сучасне бачення

співробітників розвитку мережі, значні торговельні потужності. Водночас його успішне функціонування стримується рядом слабких сторін, зокрема, неповне використання наявної площі; недостатня ділова активність та рекламна діяльність; постійна плінність кадрів та проблеми з пошуком нових постачальників.

Процесно-орієнтований підхід системи управління фінансовими та матеріальними ресурсами, а також, кадровим потенціалом засвідчив про наявність як позитивних тенденцій, так і погіршення ситуації. Так, зокрема, позитивним є зростання показників ефективності управління матеріальними ресурсами, стабілізація фінансового стану, ефективність використання кадрового потенціалу його подальший розвиток та професійне зростання. Натомість останнім часом спостерігається негативна тенденція щодо зростання фондоємності продукції (що є свідченням зростання витрат на реалізацію продукції) та зменшення фондівіддачі. Намітилися негативна тенденція щодо збільшення плінності кадрів.

Операційний процес системи управління бізнес-процесами ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” засвідчив, що гіпермаркет “Ашан” користується попитом у покупців з середніми фінансовими можливостями. Ключовими привабливими позиціями є: висока якість товарів в мережі компанії, широкий товарний асортимент, висока культура обслуговування, якість та післяпродажне обслуговування. Позитивним фактором в реалізації бізнес-процесів торговельної компанії “Ашан” є використання інструментів е-комерції. Водночас компанії варто приділяти більше увагу імплементації інноваційного підходу до управління системами і процесами.

Процесний підхід включає товарні інновації, а саме: збільшення асортиментного переліку товарів на готові рішення, напівфабрикати: “готовий для приготування”, “готовий до вживання”, “швидке приготування” та ін.; розширити асортимент товарів власного виробництва у міні-пекарнях; запровадити тісну співпрацю з популярними виробниками продукції для

збільшення асортименту товарів; збільшити асортимент овочів та фруктів, створивши спеціальні сучасні полиці для них.

Інформаційно-технологічні інноваційні процеси включають: розробку програмного забезпечення та встановлення обладнання для каси самообслуговування, щоб скоротити очікування у чергах; встановлення промоушн-екранів у будь-якому місці торговельної зали, з яких постійно будуть інформувати про новинки та знижки; розміщення в магазині мікрокіоски та електронні цінники товарів, які будуть допомагати покупцям швидко дізнатися ціну на певний товар, термін зберігання та дату виготовлення, знижки, розміщення в торговельній залі, наявність в магазині; запровадження сучасних систем оптимізації використання полицного простору (наприклад, Optimal, Easy Shelf) – комбінування звичайних полиць з висувними, що суттєво збільшить площу викладання товарів; встановлення розумних полиць (smart shelves), які можуть бути двох варіантів: перший – це коли камери контролюють наявність і розташування товарів, другий – контроль смарт полиці через вагові датчики, які визначають вагу кожного артикулу на полиці. За допомогою таких полиць можна бачити залишки товарів та скоротити втрати товарів, які швидко псуються.

Організаційно-економічні інноваційні процеси полягають у наступному: оптимізація та удосконалення ланцюгів поставок товарів, щоб забезпечити швидку доставку та ефективніше керування складськими запасами. Для цього варто використовувати, наприклад, хмарну платформу “Ydistri”, головною перевагою якої є глобальний аналіз даних продажів та інвентаризації, з метою перенаправлення товарів з тих відділів, де вони не мають попиту; удосконалення системи доставки товарів через інтернет-магазин, а саме створити умови для здійснення споживачами покупок з дому або ж створити місця видачі товарів, які були замовленні через інтернет-магазин; використовувати технологію електронного обміну даними між торговельним підприємством і виробниками, а також комплексні програми для управління ресурсами підприємства – ERP-системи; при підготовці товарів до

продажу використовувати сучасні пакувальні, фасувальні, етикетувальні машини, що пришвидшить та удосконалить роботу; запровадити механізацію та автоматизацію при вантажно-розвантажувальних і транспортно-складських роботах;

Соціальні інноваційні процеси охоплюють: створення можливості придбання товарів у кредит; запровадження знижок вихідного дня чи будь-якого іншого дня тижня на певну групу товарів; розроблення для покупців системи знижок щодо скорочення харчових відходів; запровадження інтернет-купонів або бонус-купонів; відмова від пакування товарів у пластик та поліетилен та заміна на екопакування (в 2020 р. в гіпермаркеті стартувала компанія з підтримки екологічних заходів “Ця торба”); розміщення на території гіпермаркету додаткові сервіси: фуд-корт, дитячі ігрові куточки тощо; створення ефективних умов оплати праці персоналу, преміювання, видача бонусів, знижок на товари та ін.

Запропоновано в якості складової інноваційної стратегії підприємства пілотний інноваційний проєкт із встановлення каси. Для проєкту вибрано касу самообслуговування українського виробника «GEOS». Початкові інвестиції складають 122700 грн. Реалізація інноваційного проєкту забезпечить збільшення пропускну здатності супермаркету та виручки. Чиста поточна вартість проєкту складе 59242,64 тис. грн, що вказує на його ефективність. Кожна вкладена гривня в реалізацію проєкту дозволить згенерувати 1,48 грн прибутку. Термін окупності проєкту становить 246 днів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. [пер. с англ.]. Экономика, 1989. 397 с.
2. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом (Опыт системного исследования). 2-е изд., доп. М.: Политиздат, 1973. 390 с.
3. Балабанова Л. В., В. В. Холод, Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
4. Безус А. М., Шафранова К. В., Безус П. І., Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства, «Інвестиції: практика та досвід», 2018 № 8, С. 22–35.
5. Бортнік А. М. Процесне управління бізнесом: сутність і переваги впровадження // *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2013. № 3 (62). С. 30–36.
6. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект. Дніпропетровськ : Пороги, 2008. 257 с.
7. Вийти за межі «цегли»: як Fozzy, Auchan та інші торгують через інтернет. [URL: https://mind.ua/publications/20188814-vijti-za-mezhi-cegli-yak-fozzy-auchan-ta-inshi-torguyut-cherez-internet](https://mind.ua/publications/20188814-vijti-za-mezhi-cegli-yak-fozzy-auchan-ta-inshi-torguyut-cherez-internet)
8. Гриньов А. В. Дослідження розвитку уявлень про інноваційні процеси // *Економіка розвитку*. 2003. № 1. С. 5–9
9. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підруч. /Наук.ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів:БаК, 2001. 624с.
10. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу. К.: Урожай, 2004. 240 с.
11. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. [URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf).
12. Економіка підприємства: Підруч. / За ред С.Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. К.:КНЕУ, 2001. 528 с.

13.Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія, ВНТУ, Вінниця 2019. 101 с.

14.Завадський Й.С. Менеджмент: Management. Т.1. К.: Укр.-фін. ін-т менеджменту і бізнесу, 1997. 543 с.

15.Іващенко А. Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства // *Фінансовий простір*. 2015. № 2 (18). С. 390–395.

16.Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Экономика, 1991. 240 с.

17.Карпенко Є. А. Формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2010. № 5 (44). С. 108–113.

18.Кірдіна О. Г. Процесний підхід до управління персоналом // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 278–281

19.Кравченко О. Удосконалення організації процесного підходу в управлінні ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” на інноваційних засадах. *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. 132–135.

20. Кравченко О. Характеристика ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” в системі стратегічного та процесного управління. *Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2*. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 76–79.

21.Кравченко О. Теоретичні засади економічними системами та процесами вітчизняних бізнес-компаній. *Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць*. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 148–142.

22. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с. *URL*: <http://kk.nau.edu.ua/article/1399>

23. Криворучко О. М. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес-процесів підприємства. Економіка транспортного комплексу. Вип. 32. 2018. С. 17-29. *URL*: https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/2488/1/02_32.pdf

24. Кузнєцова Н. Інтернет-маркетинг в Україні: проблеми та перспективи. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка. №137. 2012. С. 63-66. *URL*: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/137_16.pdf

25. Кутиркін А. М. Умови і охорона праці на підприємствах та в регіоні (Економічне управління, соціальний захист молоді) / АН України. Ін-т економіки пром-сті; Відп. ред. О.І. Амоша. К.: Наук. думка, 1994. 142 с.

26. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. М.: ООО “И. Д. Вильямс”, 2007. 672 с.

27. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.

28. Офіційний сайт ТОВ АШАН Україна Гіпермаркет. *URL*: <https://auchan.ua/>

29. Офіційний сайт компанії «GEOS», *URL*: <https://gera.com.ua/ua/oborudovanie/kassy-samoobslyzhivaniya/kassa-samoobslyzhivaniya-geos-sco-01>

30. Офіційна сторінка бізнес-посібника «Анатомія ритейлу», *URL*: <https://anatomiaetail.pw>.

31. Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 368 с. *URL*: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Polinkevych_mon.pdf

32.Сукач М. К., Ніколенко І. В., Оборський Г. О. та ін. Маркетинг інновацій. Київ: Ліра–К, 2015. 414 с.

33. Уолкер О., Бойд Х. мл., Ларше Ж.-К., Маллинз Дж. Маркетинговая стратегия: курс МВА: учебник. М.: Вершина, 2006. 492 с.

34. Управління змінами: навч. посіб. / Кузьмін О. Є., Яцура В. В., Грибик І. І., Гришук А. М., Смолінська Н. В.; Нац. ун-т «Львів. політехніка»– Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 355 с.

35.Фатхудинов Р.А. Система менеджмента: Учеб.-практ. пособие. 2-е изд. М.:ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез””,1997. 352с.

36.Форд Г. Моя жизнь, мои достижения: Пер. с англ. М.:Нью-Эра, 1989. 189 с.

37. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підруч. К.: Вища шк.,1995. 351с.

38.Хомик Н. П., Чумаченко Ж. М. Управління розвитком підприємства на засадах процесного підходу. Актуальні проблеми економіки та управління. 2015. № 9. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41516>

39.Цифрова трансформація Ашан. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5Rg7hdr3q2YJ:https://www.oracle.com/cis/a/ocom/docs/digital-transformation-auchan.pdf&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>

40.Чумаченко Н.Г., Заботина Р.И. Теория управленческих решений: Учеб. пособие для вузов. К.: Выща шк., 1981. 247 с.

41.Velentzas, I., & Broni, G. (2010). Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility. ICOAE, Aug 26–28, 795–819.

ДОДАТКИ