

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система методів управління підприємством»
(за матеріалами ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», м. Київ)

Студента 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Горбенка
Олега Андрійовича

Науковий керівник:
канд. техн. наук, доц.

Безус
Алла Миколаївна

Керівник освітньо-
професійної програми:
доктор екон. наук, проф.

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Поняття та елементи методів управління підприємством	6
1.2. Методичні підходи до управління підприємством.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»	24
2.1. Аналітичний огляд ринку роздрібної торгівлі.....	24
2.2. Аналіз і оцінка системи методів управління торговельного підприємства .	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Внаслідок впливу політико-економічної кризи в країні та накопичених протягом попередніх років невирішених проблем у господарській системі України і перш за все в провідній її галузі – торгівлі, нині спостерігається значне зниження обсягів діяльності. Важливою проблемою є стабілізація роботи підприємств сфери роздрібної торгівлі, які постійно зіштовхуються з необхідністю оновлення та розширення технологічної бази, набуття та найбільш повного використання інноваційно-економічного та науково-технічного потенціалу.

У сучасних реаліях для успішної діяльності підприємства необхідно створити ефективну систему управління. Управління в свою чергу являє собою діяльність керівництва спрямовану на реалізацію функцій управління, з метою досягнення місії підприємства та його цілей. Одним з основних етапів реалізації функцій управління є вибір методів за допомогою яких буде виконуватися процес планування, організування, мотивування (стимулювання), контролювання, регулювання. Саме тому методи управління є одними з важливих та невід’ємних елементів в процесі управління підприємством.

Методи управління – це способи і прийоми впливу керуючої системи організації на керовану з метою досягнення місії підприємства та його цілей. В процесі управління підприємством методи управління виконують роль з’єднувальної ланки між функціями управління та управлінськими рішеннями.

Сукупність усіх методів управління на підприємстві утворює систему методів управління підприємством. Саме тому одним з головних обов’язків керівництва організації є створення ефективної системи методів управління, за допомогою якої воно впливатиме на діяльність підприємства, розпоряджаючись його матеріальними, фінансовими, трудовими, енергетичними, інформаційними та іншими ресурсами з метою досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку.

Аналіз останніх досліджень. Різні аспекти щодо проблем методів

управління в системі управління підприємством висвітлені в працях таких зарубіжних вчених як: Р. Акофф, І. Ансофф, М. Армстронг, Т. Брайан, П. Дод, П. Друкер, Д. Дункан, С. Кові, Г. Мінцберг, М. Портер, Ф.У. Тейлор. Також, наукова проблематика формування системи методів підприємства розглядалась вітчизняними вченими, такими як: О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, А.М. Безус, Л.Г. Шморгун, Г.Є. Мошек, Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький, Ф.І. Хміль, та ін. Вивчення праць вказаних науковців дозволяє ґрунтовно підійти до дослідження сутності поставленого наукового завдання, а також вирішити питання, що залишаються невирішеними.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію удосконалення системи методів управління підприємством. Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- вивчити сутність методів управління підприємством;
- дослідити поняття та елементи методів управління підприємством;
- визначити методичні підходи до управління підприємством;
- здійснити аналітичний огляд ринку роздрібної торгівлі;
- проаналізувати профіль діяльності підприємства;
- провести аналіз і оцінку системи методів управління торговельного підприємства;
- обґрунтувати напрямки вдосконалення методів управління підприємством;
- розробити механізм впровадження методів управління на підприємстві;
- розрахувати ефективність системи методів управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес формування системи методів управління підприємством ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади удосконалення системи методів управління підприємством ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії,

менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Для уточнення понятійного апарату, систематизації факторів, що впливають на формування системи методів управління в торгівлі, визначення змісту методів управління та процесу їх формування використовувалися методи логічного підходу до пізнання економічних явищ, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. У процесі оцінки господарської діяльності підприємства торгівлі використовувались методи економічного аналізу: статистичні; економіко-математичні, інтегрування; методи маркетингових досліджень. Під час розробки та впровадження методів управління на підприємстві використовувалися методи систематизації, алгоритмізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: офіційна інформація Державної служби статистики України, дані статистичної та фінансової звітності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні наукові положення дослідження висвітлено у статті «Методи управління підприємством», опублікованій у Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ, частині другій за 2018 рік (Додаток А).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці науково-обґрунтованих рекомендацій, що дозволяють забезпечити ефективне формування системи методів управління підприємства торгівлі.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Основні положення роботи доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає можливість підприємству торгівлі приймати обґрунтовані рішення в сфері розробки системи методів управління.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття та елементи методів управління підприємством

Із зростанням масштабів суспільного виробництва, поглибленням суспільного поділу праці в усіх трьох формах (загальній, особливій та одиничній) посилюється значення системи управління економічними процесами. Система управління – свідомо організований, цілеспрямований і активний вплив різних суб'єктів управління на процес розвитку та функціонування суспільного способу виробництва, економічної системи, їх окремих підсистем та елементів [6, с.56].

Менеджмент (англ. management – управління) – цілеспрямований вплив власників підприємств та менеджерів різних ланок на потреби й інтереси інших працівників для ефективної організації колективної праці з метою досягнення максимального прибутку.

Методи управління займають особливе місце в системі менеджменту. Це пояснюється тим, що вони створюють необхідні умови функціонування організації. За допомогою методів створюються трудові колективи, формуються організаційні структури управління, діяльність організації регламентується і забезпечується інструкціями, що фіксують механізм роботи з кадрами.

Для ефективного виконання зазначених процедур в рамках цих методів необхідний набір прийомів і способів, які ґрунтувалися б або на прямому примусі людей до певної поведінки в інтересах організації, або на створенні можливості такого примусу. При цьому вплив в більшості випадків характеризується однозначністю, одноваріантного виконання поставлених завдань. Такий підхід забезпечить організаційну чіткість і дисципліну праці.

Саме методи управління, відповідаючи на питання, як виконувати управлінську роботу, дозволяють сформувати систему правил, прийомів,

підходів і способів впливу на керований об'єкт для досягнення цілей, скорочуючи витрати часу на їх реалізацію. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності.

Поняття “метод управління” нерозривно пов'язане з етимологією слова “метод”, грецького походження “method”, і має два значення [36, с.409]:

- спосіб досягнення мети;
- прийом, спосіб або образ дії.

Залежно від окремих характерних ознак за спрямованістю та змістом методів в науці є різні класифікації і формулювання поняття “методи управління”.

Під методами менеджменту розуміють систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації. Також можна навести кілька визначень з інших джерел:

- “методи управління – це способи здійснення управлінського впливу на персонал для досягнення цілей управління виробництвом” [18, с.62];
- “методи управління – це система правил і процедур вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації” [24, с.196];
- “методи управління – способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей” [37, с.91].

Отже, на нашу думку, система методів управління – це система способів і прийомів здійснення управлінського впливу на персонал задля досягнення цілей підприємства.

Місце методів менеджменту в процесі управління організацією показано в додатку Б.

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних.

Методи менеджменту є результатом реалізації функцій менеджменту,

тобто апарат управління будь-якої організації у процесі своєї діяльності повинен створити всі необхідні способи впливу на керовану систему.

В додатку В зафіксовано методи менеджменту, які можна отримати в процесі реалізації конкретних функцій менеджменту.

Водночас, вважаємо за необхідне представити взаємозв'язок функцій та методів менеджменту, іншими словами, на основі яких елементів функцій на практиці формуються відповідні методи менеджменту (додаток Г).

Методи менеджменту формуються в такій послідовності: оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу; вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів; забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи. Усі методи менеджменту повинні функціонувати не як окремі, розрізнені, а як цілісна система, що складається із взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів.

Управління підприємством передбачає вирішення великого числа взаємопов'язаних завдань, починаючи від планування розвитку виробництва на перспективу і закінчуючи диспетчерським регулюванням окремих робочих процесів в ході реалізації змінних завдань. Вирішення цих завдань породжує велику різноманітність методів управління.

Методи управління класифікуються за численними ознаками. Вони формують економічні та соціальні інтереси, взаємини між людьми і їх правові відносини. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності [85, с.23].

Для управління важлива класифікація методів процесу управління. Методи процесу управління – це способи виконання окремих операцій, процедур, робіт, що утворюють процес управління. До методів процесу управління відносяться:

- метод управління за цілями;
- методи розробки і оптимізації управлінських рішень.

Метод управління за цілями є найбільш ефективним і популярним на

Заході. Метод управління за цілями – це метод впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління [3, с.327]. Управління по цілям є методом підвищення ефективності організації, а також являє собою метод об'єднання планування, контролю і мотивації, який успішно застосовують багато організацій для зменшення числа конфліктів і зниження негативної реакції людей на контроль шляхом участі їх у цьому процесі. Даний метод допомагає реалізувати стратегію шляхом поліпшення зв'язку між цілями підлеглих, цілями їх начальників і цілями всієї організації.

До групи методів розробки та оптимізації управлінських рішень відносяться 4 підгрупи [85, с.25]:

- 1) Методи постановки проблем (методи збору, зберігання, обробки і аналізу інформації; метод факторного аналізу; метод моделювання).
- 2) Методи розробки варіантів рішень (метод номінальної групової техніки, метод “Дельфі”, метод мозкової атаки, метод “Кінгсіс”).
- 3) Методи вибору рішень (економіко-математичний метод; система зважених критеріїв).
- 4) Методи організації виконання рішення (складання плану реалізації, методи прямого впливу, методи матеріального стимулювання, методи контролю виконання робіт).

У фаховій літературі серед науковців виділяють різні підходи до класифікації методів управління підприємством, які відрізняються ознаками класифікації та окремими методичними підходами.

Згідно класифікації методів управління за О.Є. Кузьмінім та О.Г. Мельник, вони поділяються за наступними ознаками: за напрямком впливу; за способом врахування інтересів працівника; за формою впливу; за характером впливу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація методів управління за різними ознаками
(за О.Є. Кузьмінім та О.Г. Мельник) [87, с.485]

Хоча існує достатня кількість класифікацій методів управління, але, на нашу думку, найбільше значення має класифікація на основі об'єктивних законів, властивих системі управління, а також потреб та інтересів осіб, на яких спрямований вплив. За цією ознакою виділяють такі методи управління [43; 55; 56; 77; 87]:

- 1) організаційно-правові (адміністративні);
- 2) економічні;
- 3) соціально-психологічні.

Порівняння найбільш популярних методів представлено в таблиці 1.1.

Наведені в табл. 1.1. характеристики методів управління є укрупненими, що відображають переважання, або пріоритет, конкретної ознаки по конкретній групі методів. Новизна наведеної таблиці полягає в системності підходу до проблеми.

У практиці управління, як правило, застосовують різні методи і їх поєднання. Тому методи менеджменту дуже тісно пов'язані один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній рівновазі.

Розглянуто більш детально кожен з груп методів.

Порівняльна характеристика методів управління за природою впливу на персонал ділового підприємства [55, с.89]

Ознаки методів управління	Групи методів управління		
	Організаційно-правові	Економічні	Соціально-психологічні
Основна мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності випущених об'єктів	Досягнення взаєморозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до особистості
Форма власності, де переважно застосовуються методи	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Суб'єкт впливу	Колектив, індивідуум	Індивідуум	Індивідуум
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Мотивація	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта при застосуванні методів	Старанність, організованість	Професіоналізм в даній галузі	Психологічна стійкість особистості
Тип організаційної структури, для якої в найбільшій мірі прийнятні дані методи	Лінійна, функціональна	Проблемно-цільова, матрична	Бригадна

1. Економічні методи управління – це система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна) [60, с.23].

Економічні методи управління – це відношення суб'єкта і об'єкта – договірні, товарно-грошові. Вони характеризуються:

- 1) свободою суб'єкта та об'єкта управління, достатньою для реалізації їхніх інтересів у договірному процесі;
- 2) виконанням договірних зобов'язань.

В основі цих методів перебувають об'єктивні економічні закони,

специфічні закони ринкової економіки, а також принципи винагороди за працю, що мають певні особливості в кожній фірмі. Суть економічних методів полягає в тому, щоб, використовуючи економічні стимули, активізувати діяльність кожного працівника в потрібному напрямку і в той же час сприяти нарощуванню економічного потенціалу підприємства в цілому.

Використання економічних методів спонукає більш ефективно проявлятися зворотні зв'язки, що позитивним чином позначається на функції контролю. Застосування економічних методів управління дозволяє активізувати персонал в реалізації поставлених завдань, дозволяє зробити процес управління більш адаптивним і гнучким по відношенню до конкретного трудового колективу. Економічні методи управління відображають соціально-економічну природу компанії і сприяють її розвитку в сучасних ринкових умовах виробництва [7, с.163].

Переваги економічних методів: стимулюється прояв ініціативи, реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб.

Недоліки: залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що в свою чергу знижує мотивацію.

Таким чином, економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів, і кожен конкретний економічний метод включає як окремі прийоми впливу, так і їх сукупності. За способами впливу економічні методи відомі як “методи пряника”.

2. Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління – це сукупність способів і засобів впливу на персонал, що базуються на владі та дисципліні. Головна особливість – прямий вплив на об'єкт і поведінку виконавців в певній обстановці. Формою вираження є розпорядження і накази вищого органу, які носять обов'язковий характер для нижчестоящого. Засновані на чіткому розмежуванні прав, відповідальності та обов'язків керуючого органу, які закріплені в положеннях структурних підрозділів, інструкціях і функціональних обов'язках посадових осіб. При командному

адміністративному методі управління – відносини суб'єкта й об'єкта – влади і підпорядкування [53, с.89].

Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в певній організації. Ці методи впливу відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню [7, с.11].

Розрізняють п'ять основних способів адміністративного впливу: організаційного впливу, розпорядчого впливу, матеріальна відповідальність і стягнення, дисциплінарна відповідальність і стягнення, адміністративна відповідальність.

Основні переваги методу [14, с.87]:

- 1) забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети;
- 2) не вимагає великих матеріальних витрат;
- 3) в малих організаціях оперативно досягаються цілі і забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.

Недоліки методу наступні:

- 1) пригнічується ініціатива, творча робота;
- 2) відсутні дієві стимули праці і можливість виникнення “анті стимулів”;
- 3) у великих організаціях менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.

Таким чином, адміністративні методи є способом здійснення управлінських дій на персонал і базуються на владі, дисципліні та стягнення і відомі в історії як “метод батога”.

3. Соціально-психологічні методи управління – здійснюються шляхом керівного впливу на соціальні принципи діяльності колективу. Вони засновані на вивченні соціального складу і умов трудових колективів, індивідуальних особливостей і інтересів працівника. Результати виробничих успіхів багато в чому визначаються соціально-психологічним кліматом в колективі, задоволенням культурних, побутових та інших потреб працюючих.

Сутність соціально-психологічних методів полягає в тому, щоб шляхом впливу на неекономічні інтереси працівників і економічних контрагентів задіяти ефективний механізм роботи. Вони ґрунтуються на мотивації потреб і інтересів особистості, колективу, на їх професійних зв'язках і спілкуванні, ініціюють творчу і професійну активність [36, с.312].

Соціально-психологічні методи – управлінські відносини суб'єкта й об'єкта, договірні, без матеріальної основи. Умови реалізації: одна зі сторін ініціює договірний процес, друга не відкидає її.

Цей метод має дві основні цілі [27, с.86]:

- 1) створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і поважних (довірчих) відносин між керівником і підлеглими;
- 2) надання можливості розвитку і реалізації особистих здібностей працівників, що в результаті призведе до підвищення задоволеності і, як наслідок, ефективності роботи співробітників і підприємства в цілому.

Переваги методу [8, с.33]:

- 1) включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб;
- 2) практично не потрібні матеріальні витрати.

Недоліки:

- 1) не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей;
- 2) важко прогнозувати результати.

Отже, сучасне управління компанією не може обійтися без соціально-психологічних методів управління, які завжди доповнюють як адміністративні, так і економічні методи менеджменту.

Підводячи підсумок, можна сказати про те, що в цілому методи управління займають провідне місце в управлінні підприємством, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Всі методи управління взаємопов'язані і мають використовуватися в комплексі.

1.2. Методичні підходи до управління підприємством

На сьогоднішній день існує багато методичних підходів до управління організацією (підприємством), кожний з яких відповідає методології певного наукового розділу та, відповідно, наголошує на певному аспекті функціонування підприємства [10, с.65]. В сучасних умовах найчастіше виділяють чотири основних методичних підходи до управління: ситуаційний, функціональний, системний та процесний.

1. Ситуаційний підхід орієнтує менеджерів на використання можливостей прямого прикладання науки до конкретних ситуацій та умов. Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають на підприємство в конкретний період часу. Через те, що в центрі уваги опиняється ситуація, ситуаційний підхід підкреслює значущість “ситуаційного мислення”. Ситуаційне управління передбачає прийняття рішень не відповідно до встановлених планів роботи, а в міру виявлення потенційних проблем [33, с.202]. Переваги та недоліки ситуаційного методичного підходу до управління підприємством представлено на рис. 1.2.

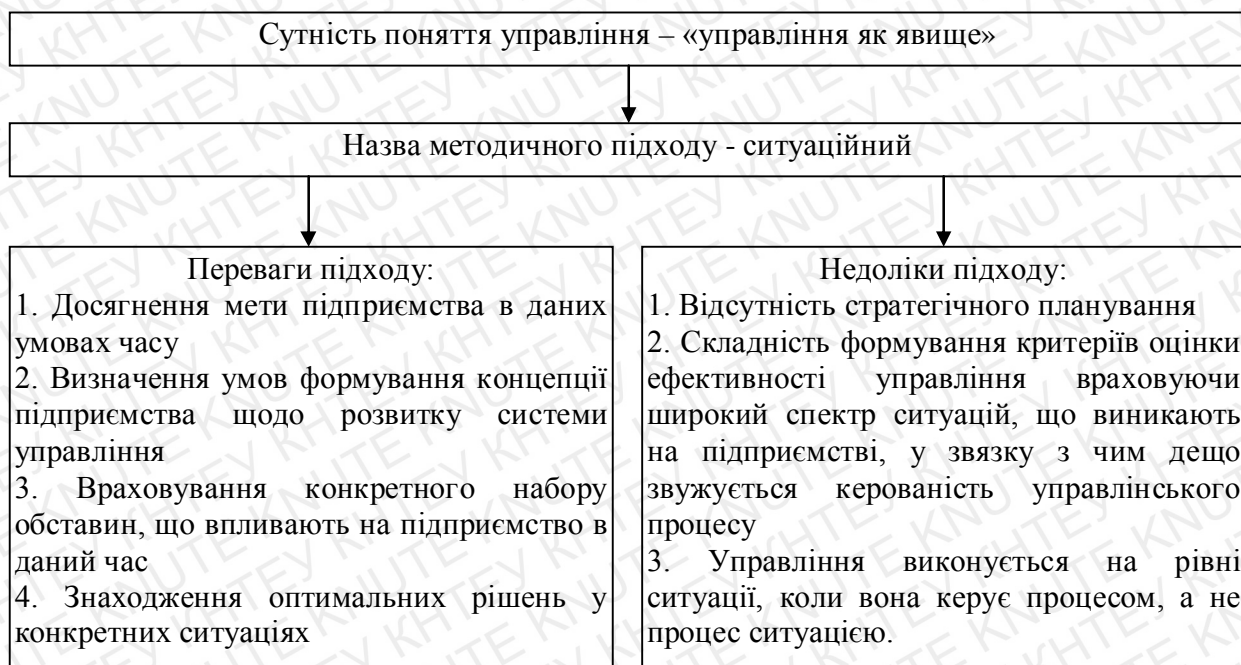


Рис. 1.2. Переваги та недоліки ситуаційного методичного підходу до управління підприємством [33, с.202]

2. Функціональний підхід довгий час вважався єдиним для організації операційної та управлінської діяльності як для виробничих підприємств, так і для підприємств сфери послуг. Функція – це сукупність процесів у знятому вигляді. Роль функціонального підходу, що розглядається як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій, які становлять основу організації процесу управління, полягає в тому, що забезпечуючи високу продуктивність праці, він стимулював здобуття професійної спеціалізації, спрощував процеси управління, зменшував споживання матеріальних ресурсів, покращував координацію робіт, надавав повноту влади функціонерам-керівникам підрозділів. Особливість функціонального підходу полягає в його комплексності. Дійсно, розглядаючи систему з боку функцій і відволікаючись від її внутрішнього змісту, який, як правило, виключно різноманітний щодо складу і природи процесів, що відбуваються, ми нібито в цілому охоплюємо цю різноманітність в її підсумковому вияві – поводженні системи [33, с.203].

Переваги та недоліки функціонального методичного підходу до управління підприємством представлено на рис. 1.3.

3. Системний підхід в теорії менеджменту визначає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої цілі в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, і до яких відносять спільні цінності, стратегічну орієнтацію, структуру, стиль управління, склад співробітників, сукупність теоретичних знань та практичного досвіду. Сутність системного підходу до управління полягає в наступному: формулювання цілей та встановлення їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням; отримання максимального ефекту, тобто досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів досягнення цілей та здійснення вибору; кількісна оцінка цілей та засоби їх досягнення, заснована на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності. Проте теорія систем сама собою не доводить, які ж саме елементи організації як системи особливо важливі [33, с.205].



Рис. 1.3. Переваги та недоліки функціонального методичного підходу до управління підприємством [33, с.203]

Можна стверджувати, що підприємство складається з численних взаємозалежних підсистем і є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ця теорія конкретно не визначає основні змінні, що впливають на функцію управління. Не визначає вона і того, що в довкіллі впливає на управління і як середовище впливає на результат діяльності підприємства. Очевидно, що керівники мають знати, які змінні підприємства як системи необхідні для того, щоб застосовувати теорію систем до процесу управління.

Переваги та недоліки системного методичного підходу до управління

підприємством представлено на рис. 1.4.

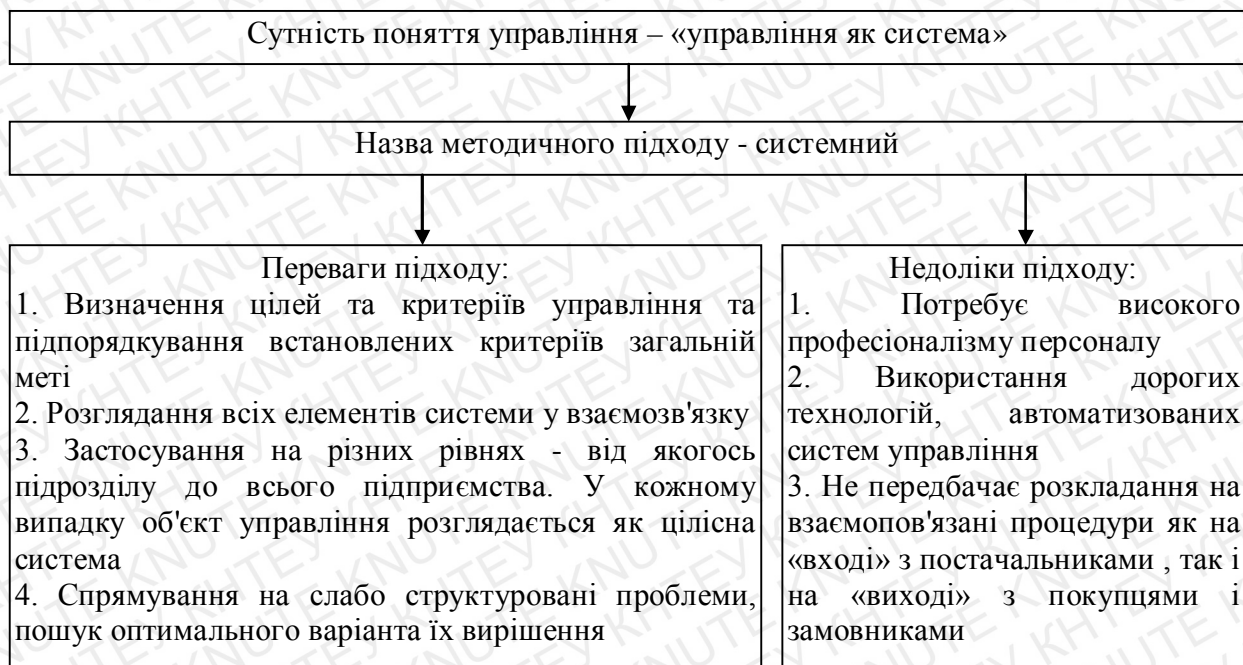


Рис. 1.4. Переваги та недоліки системного методичного підходу до управління підприємством [33, с.204]

4. Управління також розглядається як процес, бо робота щодо досягнення цілей за допомогою інших – це не якась одноразова дія, а серія неперервних взаємопов'язаних дій. Процесний підхід в управлінні знаходить все більшу популярність, головною перевагою якого є пряма орієнтація на замовника продукції або послуг. Поштовхом для впровадження процесного підходу стало певне вичерпання можливостей конкуренції за рахунок зниження виробничих витрат, застосування нових технологій виробництва, а отже необхідності зменшення ціни продукту за рахунок зменшення адміністративних витрат.

Процесний підхід веде до спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що забезпечує більшу орієнтацію організації на споживача. За рахунок скорочення ієрархічних рівнів організаційної структури процесний підхід дозволяє спростити обмін інформацією між різними підрозділами. Перехід до процесного підходу дозволяє усунути відособленість підрозділів і посадових осіб, розглядати діяльність в системі менеджменту якості не в статичі, а в динаміці, коли діяльність в системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу, акцентувати увагу

менеджменту на взаємодії підрозділів і посадових осіб, що дає можливість усувати “нічийні поля”, тобто ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи менеджменту якості [33, с.205].

Процесний підхід характеризується більшою здатністю до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, з якою постійно стикаються організації [10, с.45].

Переваги та недоліки процесного методичного підходу до управління підприємством представлено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Переваги та недоліки процесного методичного підходу до управління підприємством [33, с.205]

На нашу думку саме процесний підхід до управління є найбільш результативним та сучасним. Процесний підхід дає можливість створювати

інформаційні бази, що стосуються системи управління, уніфікувати принципи управління. Підприємства за допомогою процесного підходу можуть підтримувати умови, котрі впливають на забезпечення якості процесів виробництва. Саме процесний підхід допомагає керівникам виявляти та формувати управління ключовими процесами у розвитку всіх сфер діяльності підприємства.

Таким чином, теорія управління підприємством є багатогранною і суперечливою. Вона потребує симбіотичного підходу в кожній окремій управлінській ситуації, а вибір правильного підходу до управління дає можливість підприємству найбільш успішно розвиватися в умовах ринкової ситуації та швидко реагувати на сприятливі та захищатися від несприятливих факторів, таким чином виживаючи та розвиваючись, краще, ніж це роблять конкуренти, і мати перед ними вирішальну перевагу.

Розглянувши та детально вивчивши переваги та недоліки різних підходів до управління підприємством ми дійшли висновку, що управління на основі процесного підходу має беззаперечні переваги, бо управління є процесом вироблення та реалізації суб'єктом управління управлінських рішень в рамках цілеспрямованої дії на об'єкт управління, для організації і координації його діяльності при функціонуванні підприємства. Це дозволяє говорити про те, що орієнтація управління підприємством на процесний підхід є пріоритетним в сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби і динамічного ринкового середовища [21, с.114].

В умовах нестабільності вітчизняного ринку і невисокої продуктивності більшості підприємств важливого значення набуває вибір методів оцінки ефективності системи управління організацією, які відповідатимуть особливостям її функціонування і змінам зовнішнього середовища. Саме цілеспрямований аналіз ефективності менеджменту дозволяє визначити не тільки рівень досягнень підприємств, а й можливості щодо їх вдосконалення і розвитку. Досвід останніх років свідчить, що в Україні не створено визнаної системи комплексної оцінки результатів діяльності управлінських служб,

відсутні офіційні методи визначення ефективності використання різних методичних підходів менеджменту. Як зазначають науковці, дана ситуація пояснюється методологічною складністю таких розрахунків [21, с.115]:

- не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз, що ускладнює оцінку ефективності управління;
- слід врахувати не тільки кількісні, а й якісні показники;
- зміни у виробничо-фінансовій діяльності підприємств є наслідком впливу не одного фактора – вдосконалення системи менеджменту, а їх сукупності, тому важко визначити вплив кожного з них.

Ефективність застосовуваних методів управління визначається впливом, який здійснює система менеджменту на досягнення кінцевих цілей або на ступінь використання потенційних можливостей за даних умов.

В.В. Глущенко зазначає, що управлінська діяльність вважається ефективною за умови повного або часткового вирішення поставлених завдань, при оптимальному використанні наявних ресурсів. Таке визначення є невірним, оскільки ефективний менеджмент передбачає повне вирішення поставлених завдань, досягнення цілей і місії організації [27, с.267].

Ефективність методів управління – відношення загальних результатів діяльності менеджерів – забезпечення раціональної побудови об'єкта управління, своєчасної розробки необхідних рішень і їх втілення, досягнення поставлених цілей, реалізації потенційних можливостей організації при оптимальному використанні різних методичних підходів і з врахуванням ринкових потреб – до витрат, пов'язаних з отриманням результатів і функціонуванням апарату управління [14, с.48].

М.О. Беседін розвиває думку, що для здійснення комплексного аналізу методів менеджменту існує необхідність визначення витратної, результативної і потрібної ефективності (рис. 1.6).

Зазначені види ефективності методів управління створюють ланцюг: потрібна ефективність визначає результативну, а результативна – витратну.



Рис. 1.6. Система комплексної оцінки ефективності методів менеджменту [12, с.332]

Виходячи з цього, пропонується використовувати формулу загальної ефективності оцінки методів управління підприємством [12, с.333]:

$$E = \frac{P}{B} \times \frac{Ц}{П} \times \frac{P}{Ц}, \quad (1.1)$$

де Ц – цілі підприємства; П – потрібна ефективність; Р – результативна ефективність; В – витратна ефективність.

Існує можливість виділення різних методів формування критеріїв ефективності, зокрема монокритеріальної і полікритеріальної постановки завдань. Якщо при монокритеріальній постановці відбувається оптимізація одного з параметрів ефекту, то при полікритеріальній – спільна оптимізація зазначених параметрів. Інший метод формування критеріїв ефективності передбачає віднесення однієї частини параметрів ефекту – параметри, які необхідно покращити – до чисельника, а іншої – параметри, які необхідно зменшити – до знаменника. Недолік методу в тому, що при зменшенні знаменника і незначній величині чисельника відбувається забезпечення великого значення критерію. Тому виникає проблема обмеження або чисельника, або знаменника. Ще один метод полягає в максимізації або мінімізації одного з параметрів ефекту, а також обмеженні інших.

На сучасному етапі розвитку менеджменту часто постає необхідність застосування ретроспективного методу оцінки ефективності методів менеджменту, який полягає в дослідженні раніше створених систем менеджменту і результатів їх функціонування. Аналізуючи попередній досвід, отримують кількісні показники, що відбивають ефективність менеджменту. Слід зазначити, що ретроспективна оцінка не дозволяє визначати порівняльну ефективність різних методичних підходів менеджменту, а також порівнювати різні варіанти організації і здійснення менеджменту. Успішну порівняльну оцінку різних варіантів системи методичних підходів менеджменту можна зробити на основі прогнозованих розрахунків і, зокрема, використання математичного моделювання [12, с.334].

Залежно від характеру розроблених заходів, об'єктом оцінки можуть бути: менеджмент в цілому (система, організація, методи), структура менеджменту, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи структурних підрозділів [32, с.78].

Можна зробити висновок, що для комплексного аналізу методичних підходів менеджменту можливим є застосування таких методичних підходів як співставлення затрат на менеджмент з кінцевими результатами діяльності підприємства; використання показників, пов'язаних з процесом менеджменту; застосування підсумкових показників роботи підприємства; застосування емпіричних формул, які характеризують ефективність менеджменту; розрахунок інтегрованих показників, які характеризують ступінь впливу менеджерів на використання основних факторів виробництва; нормативний підхід; проведення експертних і якісних оцінок. В процесі оцінки ефективності необхідно враховувати узагальнюючі показники роботи апарату управління, результативні показники діяльності підприємства і інші показники.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

2.1. Аналітичний огляд ринку роздрібної торгівлі

Торгівля одна з найкрупніших галузей економіки будь-якої країни як за кількістю зайнятих в ній людей, так і за обсягом діяльності та внеском в загальний економічний потенціал. В межах однієї країни торгівля виконує суспільно необхідну функцію – доведення товарів від виробника до споживача. Україна є містким й інвестиційно-привабливим ринком для розвитку роздрібної торгівлі. Головним результатом розвитку ринку ритейлу в Україні останніми роками було збільшення ролі сучасної організованої торгівлі. Водночас українському ринку роздрібної торгівлі поки що не властиві тенденції, характерні для інших країн Центральної і Східної Європи. Тому, розглядаючи стан і перспективи розвитку торговельних мереж в Україні, слід звернути увагу на ситуацію в країні та стрімкий вихід на ринок торговельних мереж різних форматів торгівлі, що загострює серед них конкуренцію та сприяє вирівнюванню ситуації.

Сьогодні ринок продуктового ритейлу переживає економічний спад. Економічна криза останніх років змусила багатьох операторів ринку переглядати стратегію свого подальшого розвитку. Для деяких з них навіть постало питання їх подальшого існування [29, с.66].

Основним показником розвитку роздрібної торгівлі є роздрібний товарообіг, оскільки саме через показник товарообігу виражається суспільне визнання вартості та споживчої вартості частини суспільного продукту, який спрямований у сферу споживання (табл. 2.1).

Як засвідчують статистичні дані, після кризи 2008 року аж до 2013 року ринок роздрібної торгівлі показував стрімке щорічне зростання і справедливо вважається одним з найбільш швидко розвинених сегментів української економіки. Однак після 2013 року темпи зростання обігу роздрібної торгівлі

почали стрімко падати, а за 2014-2016 роки падіння було вже на рівні 25%.

Таблиця 2.1

Динаміка показників обігу роздрібної торгівлі в Україні за 2007-2016 рр.

Показники	Рік					у % до попереднього року				
	2007	2010	2014	2015	2016	2007	2010	2014	2015	2016
Обіг роздрібної торгівлі, млрд. грн.	174,4	541,5	888,8	901,9	1031,7	122,4	109,8	108,7	91,1	80,2
зокрема, роздрібний товарообіг підприємств, млрд. грн.	90,0	271,4	420,1	427,5	477,8	124,3	110,2	106,2	90,2	80,2

Джерело: розраховано автором на основі [71]

Причини такої складної ситуації такі: напружена військово-політична ситуація, тотальне зниження платоспроможності населення, зниження основних макроекономічних показників економіки України, знецінення гривні. Падіння реальних доходів українців відбивається на роздрібному товарообігу, оскільки покупці змінюють закупівельні звички, переходячи на більш дешеві альтернативи повсякденних продуктів.

Варто зауважити, що ринок роздрібної торгівлі в Україні включає продовольчі та непродовольчі торговельні мережі. Структура роздрібного товарообороту (за питомою вагою продовольчих і непродовольчих товарів) в Україні в 2007-2016 роках представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура роздрібного товарообороту (за питомою вагою продовольчих і непродовольчих товарів) в Україні за 2007-2016 рр.

Рік	Питома вага продовольчих товарів у загальній структурі роздрібного товарообігу, %	Питома вага непродовольчих товарів у загальній структурі роздрібного товарообігу, %
2007	51,9	48,1
2008	35,3	64,7
2009	34,4	65,6
2010	40,0	60,0
2011	39,5	60,5
2012	38,9	61,1

Закінчення табл. 2.2

2013	40,2	59,8
2014	41,1	58,9
2015	41,3	58,7
2016	41,1	58,9

Джерело: розраховано автором на основі [39]

Дані табл. 2.2 засвідчують чітко визначену тенденцію протягом 2007-2016 років до зменшення в структурі роздрібного товарообігу частки продовольчих товарів (з 51,9% у 2007 році до 41,1% у 2016 році) та відповідного зростання частки непродовольчих товарів (з 48,1% у 2007 році до 58,9% у 2016 році).

Водночас кризовий стан економіки країни також змінює структуру роздрібних продажів, збільшуючи частку ринку неорганізованої торгівлі. Структура роздрібного товарообороту (за питомою вагою неорганізованої та організованої торгівлі) в Україні в 2007-2016 роках представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура роздрібного товарообороту (за питомою вагою неорганізованої та організованої торгівлі) в Україні за 2007-2016 рр.

Рік	Питома вага продовольчих товарів у загальній структурі роздрібного товарообігу, %	Питома вага непродовольчих товарів у загальній структурі роздрібного товарообігу, %
2007	51,9	48,1
2008	35,3	64,7
2009	34,4	65,6
2010	40,0	60,0
2011	39,5	60,5
2012	38,9	61,1
2013	40,2	59,8
2014	41,1	58,9
2015	41,3	58,7
2016	41,1	58,9

Джерело: розраховано автором на основі [39]

З табл. 2.3 видно, що відбулися певні зміни структурі роздрібного товарообігу за 2007-2016 роки, а саме обсяг неорганізованої торгівлі зріс з 45,7% у 2007 році до 53,2% у 2016 році з найбільшими змінами у 2010 і 2014 роках. Отже, вітчизняний ринок роздрібної торгівлі протягом 2007-2016 років

став більш концентрованим, в результаті чого поступово збільшувалась питома вага операторів найбільших роздрібних мереж. Організована торгівля (зокрема, мережева торгівля) займає близько 55-60% ринку роздрібною торгівлі України, ринки – 40-45%. На сучасному етапі розвитку ринку спостерігаються перехід операторів на нові формати організації торгівлі, а також якісний ріст галузі (удосконалення та збільшення спектру послуг, сервісів, орієнтованих на попит споживачів) [39].

Найхарактернішою рисою сучасної торгівлі є глобалізація ритейлу, яка безпосередньо впливає на стан і перспективи конкурентоспроможності національного торговельного підприємництва в будь-якій країні світу. Економічні системи і, зокрема, роздрібна торгівля України в умовах високодинамічного конкурентного середовища вимушені постійно змінювати свої стратегії розвитку, формати та типи під впливом розвитку технологій та вимогливості споживачів щодо якісного надання послуг [42, с.27].

Незважаючи на активне будівництво нових торговельних об'єктів, рівень розвитку національної торговельної мережі ще значно відстає від нормативів та рівня розвинених країн. При цьому особливого значення набуває раціональна структура й оптимальне співвідношення різних типів та спеціалізації торговельних об'єктів. Завдяки зростанню роздрібних мереж збільшується кількість магазинів, які відповідають новим сучасним форматам. Одним із найбільш перспективних за динамікою зростання вважається розвиток продуктових мереж, про що свідчать статистичні дані стосовно обсягів продажу в структурі роздрібною товарообігу [84].

Останніми роками стрімко розвиваються роздрібні мережі, які складаються з десятків або навіть сотень роздрібних торговельних підприємств, що належать єдиному власнику. Перевагами такої власності є [84]:

- централізація та високий рівень управління всією комерційною діяльністю за рахунок залучення кваліфікованих фахівців, що дають змогу уникнути багатьох недоліків, характерних для окремого магазину;
- розміри мереж, які дають змогу закуповувати великі партії товарів,

отримуючи при цьому максимальні знижки та економлячи на транспортних витратах;

- можливість розміщення товару зі зміною простору та зміною асортименту товарів, формування привабливого асортименту за конкурентоспроможними цінами;

- здатність об'єднати функції оптової та роздрібної торгівлі.

Характеристика найбільших форматів торговельних мереж України представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика найбільших форматів торговельних мереж України

Тип торговельної мережі	Площа, тис.	Широта асортименту, тис. товарних позицій	Торговельні мережі продовольчого сегменту споживчого ринку України
Гіпермаркет	понад 3,0	понад 15,0	«Fozzy», «Таврія-В», «ПАККО», «Ашан», «Караван», «Мега-маркет», «Реал» тощо
Супермаркет	0,4-3,0	понад 5,0	«Сільпо», «LeSilpo», «Велика кишеня», «Рукавичка», «Фуршет», «Еко-маркет», «Барвінок», «Таврія-В», «Фреш», «Spar», «Novus», «Villa», «Волак», «Наш край», «Союз», «Фаворит», «Квартал економ магазин», «Копійка», «Виртус», «Обжора», «Марс», «Країна край», «Varus»
Дискаунтер	0,4-0,8	1,0-3,0	«АТБ», «Брусниця», «Thrash»
Магазин біля дому	0,4-2,0	1,0-2,0	«Фора», «Квартал», «Союз», «Рукавичка», «Копійка», «Наталка» тощо

Джерело: розроблено автором на основі [86, с.23]

Серед іноземних продовольчих компаній на ринку представлені «Metro Cash&Carry» (Німеччина), «Villa» (Австрія), «Auchan» (Франція), «Novus» (Литва) тощо. Серед національних продовольчих роздрібних мереж можна виділити ГК «Фоззі» (мережі «Сільпо», «Фора», «FOZZY Cash&Carry»), «АТБ-маркет» (супермаркети й магазини “біля дому”), ГК «Фуршет» (супермаркети «Фуршет»), ГК «Велика кишеня» (супермаркети «Велика кишеня», магазини “біля дому”, “просто маркет”); «ЕКО» (супермаркети «Еко-Маркет») тощо.

У 2017 році український ринок роздрібної торгівлі в різних сегментах

характеризувався значною кількістю угод злиття і поглинань. Слід зазначити, що ринок продовольчого ритейлу України має низький рівень консолідації, на ньому діють понад 100 торговельних операторів сучасного класу. При цьому в кожному регіоні працюють в середньому по 10 таких компаній. Найменша їх кількість (5 операторів) налічується в м. Хмельницькому та м. Суми, найбільша (більше 30 операторів) – у м. Києві [86, с.23].

За географічним покриттям в Україні нараховується 11 національних операторів роздрібної торгівлі продовольчими товарами (за даними «GT Partners Ukraine»). Інші здійснюють свою діяльність у межах кількох регіонів (регіональні мережі) або в межах однієї області (локальні мережі). Найбільшу територію покриття займають магазини компанії «Fozzy Group», що розташовані у 23 областях України. Супермаркети «Фуршет» представлені у 20 областях країни. У табл. 2.5 представлені національні торговельні мережі роздрібної торгівлі.

Таблиця 2.5

Національні мережі роздрібної торгівлі в Україні у 2017 р.

№ п/п	Компанія	Центр. офіс	Торговельні мережі	Кількість економіко-географічних районів покриття	Кількість областей покриття
1	«Fozzy Group»	Київ	«Сільпо», «Фора», «Фоззі», «Бумі-маркет»	5	23
2	ТОВ «Рітейл Тренд»	Київ	«Фуршет»	5	20
3	ТОВ «Квіза Трейд»	Київ	«Велика кишеня», «Просто-маркет»	5	19
4	ТОВ «ЕКО»	Київ	«ЕКО-маркет»	5	16
5	«Metro Cash & Carry Україна»	Київ	«Metro»	5	15
6	«Volwest Group»	Луцьк	«Наш край»	5	14
7	ПрАТ «Євротек»	Київ	«Соки», «Квартал», «Арсен», «Фреш-маркет»	5	11
8	ТОВ «АТБ-маркет»	Дніпро	«АТБ»	4	14
9	«СПАР-Україна»	Київ	«SPAR»	4	9
10	«Білла-Україна»	Київ	«Billa»	4	9
11	ТОВ «Край»	Київ	«Край», «Країна»	4	4

Джерело: розроблено автором на основі [78]

Лідируючі позиції на ринку зберігають мережа магазинів компанії «Fozzy Group», що забезпечує зростання більшою мірою за рахунок активного розширення у форматах “магазин біля дому” та “міні-маркет”. Невеликі розміри таких магазинів і акцент на найнижчі ціни на товари дали змогу показати найбільший відсоток зростання в умовах зниження купівельної спроможності населення. Тому багато торговельних мереж намагаються охопити саме цей сегмент ринку, відкриваючи нові торговельні точки. Із середини 2013 року спостерігалася тенденція поступового уповільнення темпів зростання, а після відомих політичних подій у країні це уповільнення прискорилося [78].

У 2016-2017 роках на ринку організованої роздрібної торгівлі України спостерігалася збереження позицій найбільших ритейлерів у сфері торгівлі продовольчими товарами. Основні зусилля операторів були спрямовані на утримання ринкових позицій, оптимізацію структури наявних торговельних мереж і реалізацію планів щодо незначного розширення власних мереж, причому відкриття нових магазинів здійснювалось переважно на орендованих площах.

Важливо також відзначити, що в Україні активно розвивається електронна комерція, яка дає змогу покупцям вибирати товари за вигідними цінами, не виходячи з дому, а ритейлерам – заощадити на оренді та утриманні торгових площ. Збір даних про користувачів онлайн дає змогу проводити більш ефективні маркетингові кампанії. Обіг інтернет-торгівлі в загальному обсязі товарообігу українського ритейлу нині становить близько 2%. З появою в Україні 3G-технологій кількість онлайн-продажів через мобільні пристрої продовжує збільшуватися [66].

Загалом лідерами ринку за чистим доходом є компанії «АТБ-маркет» і «Фоззі-Фуд» (торговельна мережа «Сільпо»), які мають зростання чистої виручки за 2016-2017 роки 15,3% і 16,4% відповідно. На третьому місці розмістилася компанія «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна» (зниження чистого доходу на 14% за 2016-2017 роки). «Ашан Україна Гіпермаркет» з показником

чистого доходу в 6 666 млн. грн. зайняла 4-у позицію. Далі розташувалися такі компанії: «Рітейл Груп», «Експансія», «Фудмережа», «Фора», «ЕКО», «Таврія» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників чистого доходу операторів ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Україні за 2016-2017 рр.

Компанія	Чистий дохід, млн. грн.		Темп росту, %
	2016 рік	2017 рік	
«АТБ-маркет»	32 453	28 160	15,3
«Фоззі-Фуд» (торговельна мережа «Сільпо»)	27 409	23 553	16,4
«МЕТРО Кеш енд Керрі Україна»	8 075	9 390	-14,00
«Ашан Україна Гіпермаркет»	6 666	5 306	25,6
«Рітейл Груп» (торговельна мережа «Велика кишеня»)	5 113	4 583	11,6
«Експансія»	4 449	3 579	24,3
«Фудмережа» (торговельна мережа «Велмарт»)	4 004	1 219	228,5
«Фора»	3 973	3 497	13,6
«Еко» (торговельна мережа «ЕКО-маркет»)	3 973	3 634	9,3
«Таврія Плюс» (торговельна мережа «Таврія Б»)	3 639	3 194	24,3

Джерело: розраховано автором на основі [80]

З метою аналізу ринку продовольчого ритейлу в Україні проведено його короткий SWOT-аналіз, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації на ринку.

Результати проведеного аналізу узагальнено у табл. 2.7. Таким чином, проведений SWOT-аналіз показав, що ринок продовольчого ритейлу має слабкі сторони і загрози, які варто враховувати для визначення стратегічних напрямів розвитку ринку роздрібних торговельних мереж в Україні. Нині роздрібним торговельним мережам потрібно удосконалювати оптимізацію, стандартизацію всіх бізнес-процесів, пов'язаних з поставкою товарів, вибором товарів для асортименту, логістикою, вивченням поведінки та потреб споживачів.

Для кожної мережі роздрібних магазинів необхідно дослідити споживача

свого сегменту ринку, що дасть можливості для збільшення товарообігу мережі та підвищення конкурентоспроможності на ринку України.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ринку продовольчого ритейлу в Україні

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Стабільний попит на товари першої необхідності; Фінансування розвитку мережі за рахунок відстрочки щодо розрахунку з постачальниками; Динаміка роздрібних продажів досить диверсифікована.</p>	<p>Високе боргове навантаження перед постачальниками і фінансовими установами; Нерозвиненість складської і транспортної структури в регіонах; Досить висока концентрація торгових точок у великих містах.</p>
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>Розвиток власних “private-label”; Зростання частки організованої торгівлі; Диверсифікація діяльності за рахунок розвитку кількох форматів торгівлі (гіпермаркет, супермаркет, дискаунтер, “біля будинку”).</p>	<p>Подорожчання імпорту; Зниження платоспроможності населення; Зменшення кількості та якості доступних торгових площ; Уповільнення проникнення сучасних форматів магазинів в регіони внаслідок зниження капітальних вкладень компаній; Посилення цінової конкуренції (критично для дрібних мереж і одиночних магазинів з високими операційними витратами, що не мають можливості чинити тиск на постачальників).</p>

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження

Отже, підводячи підсумки, можна відзначити, що 2017 рік ознаменувався для України перманентною нестабільністю політичної ситуації, а також продовженням військових дій на Сході країни. Результатом економічної кризи, яка певною мірою охопила всі регіони України, стала дестабілізація роботи місцевих підприємств, адміністративних установ та інфраструктурних об'єктів. З огляду на все вищесказане можна зробити висновок, що порівняно з ситуацією в 2017 році і в попередні періоди в поточному році динаміка роздрібних продажів в Україні продовжуватиме скорочуватися. Ринок роздрібної торгівлі в Україні продовжує знаходитися в досить глибокій рецесії, а говорити про повернення його динаміки розвитку до показників докризового періоду поки що не доводиться.

2.2. Аналіз і оцінка системи методів управління торговельного підприємства

Auchan Holding – французька корпорація, представлена в багатьох країнах світу. Один з найбільших в світі операторів роздрібних мереж (в тому числі мережі продуктових гіпермаркетів Auchan). Номінально Ашан є головним структурним підрозділом сімейної корпорації «Асоціація сім'ї Мюльє». Штаб-квартира компанії розташована в місті Круа (Франція) [58]. Компанія заснована в 1961 році в Рубе (місто поблизу Лілля). Засновник і нинішній голова ради директорів – Жерар Мюльє (фр. Gerard Mulliez).

6 березня 2007 року було офіційно оголошено про відкриття представництва «Ашан» на Україні. 25 серпня 2009 року компанією «Ашан» був підписаний договір про оренду на 20 років торгових площ в Києві, Кривому Розі, Запоріжжі, і Сімферополі, що звільнилися після відходу з ринку українського підрозділу російської мережі гіпермаркетів «О'кей». Всі чотири гіпермаркети відкрилися до кінця 2009 року. Таким чином, до початку 2010 року число магазинів мережі в Україні доросло до семи. Фахівці прогнозували, що це дозволить мережі мінімум втричі зміцнити свої позиції на українському ринку [58].

Сьогодні, близько 80% асортименту магазинів «Ашан Україна Гіпермаркет» становлять товари вітчизняного виробництва. Мережа має власні м'ясопереробні, пельменні, кондитерські, кулінарні, рибні виробництва та пекарні. Мережа «Ашан Україна Гіпермаркет» працює без посередників – товари потрапляють на полиці торгового залу за принципом “виробник-магазин”, що забезпечує низьку ціну, свіжість і якість [58].

Стратегічна мета «Ашан Україна Гіпермаркет» – задоволений покупець. «Ми прагнемо до того, щоб обслуговуватися у нас було зручно, швидко і приємно. Ми хочемо, щоб наші клієнти отримували якісну продукцію, маючи при цьому можливість істотно заощадити. З цією метою в наших магазинах завжди є цікаві цінові пропозиції, прийнятні для будь-якого гаманця».

Головною стратегією компанії «Ашан Україна Гіпермаркет» є досконалість в обслуговуванні клієнтів, а саме досконалість в управлінні компанією (увага на основні групи клієнтів, ключовий асортимент, конкурентні ціни, потужні власні торгові марки, додаткові послуги, маркетингові комунікації), досконалість в закупках (співпраця з постачальниками, знання продукції та джерел закупівель, залучення до процесу постачання, присутність товарів на полицях, управління товарними запасами, доставка, управління повним ланцюгом постачання), а також досконалість в управлінні витратами.

Мета Стратегії сталого розвитку ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» представлена в додатку Д.

Організаційна структура торговельної компанії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» базується на географічному принципі, як показано в додатку Е.

Основна форма організаційної структури в торгівельній компанії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» являє собою зв'язок головної організаційної структури “материнської компанії” із дочірніми структурами (гіпермаркетами), яка управляється за допомогою прямого контакту генерального керуючого відділенням з виконавчим директором батьківської компанії.

Представлена організаційна структура компанії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» передбачає відповідальність менеджерів в регіонах за ведення справ, в той час як головне керівництво утримує в своїх руках планування і контроль. Всі географічні регіони рівноправні в організаційному плані. Така організація є ефективною для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та інших компаній з подібними продуктовими лініями і ринками кінцевих споживачів.

В процесі дослідження організаційних аспектів управління ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» необхідно здійснити аналіз конкурентних позицій компанії на ринку. Для цього необхідно здійснити конкурентний аналіз шляхом порівняння з іншими відомими торговельними компаніями на ринку продовольчого ритейлу.

Результати проведеного опитування засвідчили, що ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» разом з ТОВ «НОВУС Україна» отримали найвищі бали (6,70) серед найбільших ритейлерів на ринку м. Києва (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Конкурентний аналіз популярних ритейлерів у м. Київ
за розвитком системи менеджменту

Характеристика	Fozzy Group	ТОВ «АТБ»	ТОВ «НОВУС Україна»	ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»
Імідж підприємства	9,0	6,9	8,5	7,9	8,1
Авторитет першої особи	0,2	0,5	1,2	0,7	2,5
Популярність підприємства на ринку	9,3	8,4	7,8	7,1	6,3
Задоволеність споживачів якістю та асортиментом товарів та послуг	8,0	7,8	8,1	7,6	8,1
Інформаційна прозорість (відкритість бізнесу)	7,1	4,8	7,6	6,5	8,0
Екологічна безпека	4,6	4,2	5,0	4,7	5,1
Добросовісна ділова практика (благодійні фонди тощо)	6,8	4,3	8,7	5,2	8,8
Середнє значення показника	6,43	5,27	6,70	5,67	6,70

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження

Водночас, сформоване значення слід вважати середнім з урахуванням 10-бальної шкали оцінки, а тому компанія повинна докладати більше зусиль для підвищення власного конкурентного статусу.

Дослідження засвідчують, що аналіз та оцінку системи методів, які використовуються в діяльності торговельного підприємства ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» слід проводити в розрізі ознаки впливу на персонал ділового підприємства. В цьому аспекті виділили три групи методів управління ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»:

1. Організаційно-правові (адміністративні) методи управління підприємством ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Організаційно-адміністративні методи управління ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» – це набір прийомів і способів прямого управлінського впливу на

стосунки людей у процесі праці. Цей особливий вид діяльності в управлінні пов'язаний з розмежуванням прав, обов'язків, функцій окремих елементів управління – посадових осіб, відділів, служб ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». За їх допомогою реалізується одна з основних функцій управління – організація роботи підлеглих [57, с.69].

Основу організаційної роботи становлять поділ праці й узгодження управлінської роботи, у здійсненні яких використовують такий інструмент менеджменту, як ієрархія. Організаційно-адміністративні методи прямо впливають на об'єкт, котрим управляють, за допомогою наказів, розпоряджень, оперативних вказівок, контролю їх виконання, системи адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни тощо.

В основі використання організаційно-адміністративних методів управління ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» покладено методичний підхід щодо організаційної структуризації окремих гіпермаркетів з розподілом повноважень та відповідальності за ланками управління.

У ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» так само створена лінійно-функціональна структура управління, до складу якої входять:

- адміністративно-управлінський персонал;
- фахівці і службовці;
- торгово-оперативний персонал;
- допоміжний персонал.

Організаційна структура підприємства розроблена з урахуванням чисельного і кваліфікованого складу працівників, а також характеру виконуваних робіт. У положеннях про структурні підрозділи закріплені основні функції, завдання, права і відповідальність та інші. Організаційна структура управління ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» представлена на рис. 2.1.

Система управління ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» спрямована на вирішення наступних завдань:

- оперативне задоволення потреб магазину в трудових ресурсах необхідної спеціальності і рівня кваліфікації;

- формування і забезпечення комплексу організаційних, економічних, соціально-психологічних зусиль для належного виконання співробітниками покладених функцій і підвищення ефективності праці;

- забезпечення зв'язку між управлінням персоналом та іншими напрямками менеджменту.

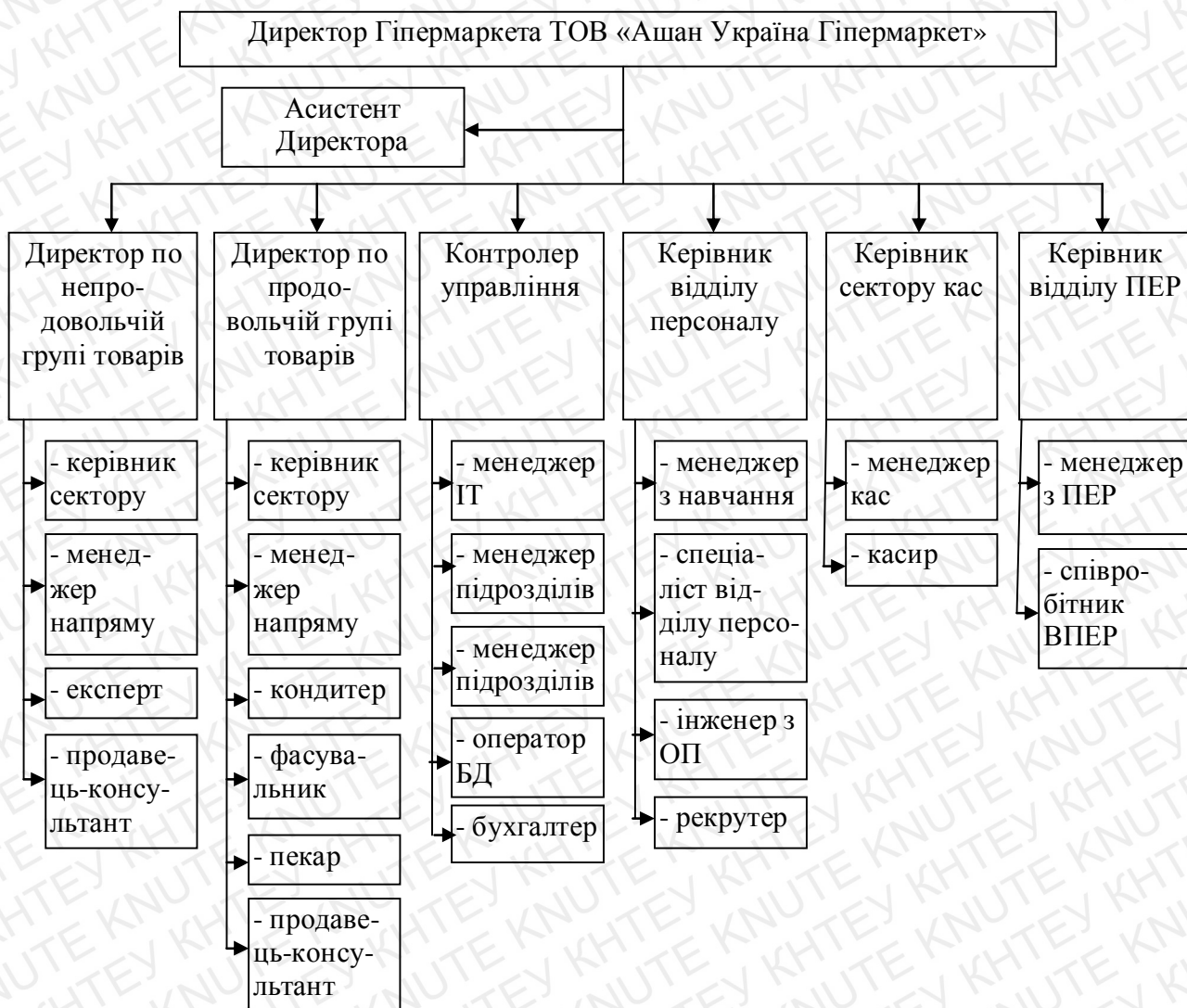


Рис. 2.1. Організаційно-розпорядча структура управління гіпермаркету компанії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: розроблено автором на основі даних, наданих ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Одним з основних напрямків розвитку гіпермаркету є вдосконалення структури управління, забезпечення ефективного використання кадрів, їх навчання з метою отримання запланованого прибутку і рентабельності. З цієї

метою в гіпермаркеті організовано професійне навчання працівників.

Виходячи з проведеної характеристики і результатів господарської діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» можна зробити висновки, що організаційно-управлінська структура гіпермаркету лінійно-функціональна і має такі недоліки:

- громіздкість в структурі управління;
- перевантаження менеджерів вищого рівня, величезна кількість інформації, багато контактів з підлеглими і з вищим керівництвом;
- затримка рішень питань, що стосуються декількох підрозділів відсутність ланок з планування і підготовки управлінських рішень;
- багато керуючих між виробничими робітниками і особою, яка приймає рішення.

Слід зазначити, що для даного підприємства, в силу певних його особливостей (розмір, рід діяльності), така структура є прийнятною. Але для підвищення ефективності організаційної структури управління ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», додання їй гнучкості, мобільності, динамічності та економічності доцільно її вдосконалити.

2. Економічні методи управління підприємством ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

В основі економічних методів управління покладено стимулюючий вплив на працівників компанії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». У ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» застосовується як матеріальне, так і моральне стимулювання [26, с.176].

В якості матеріального стимулювання в основному виступає заробітна плата, нарахована відповідно до тарифної системи оплати праці, а преміювання згідно з Положенням про преміювання працівників ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на розсуд директора гіпермаркету.

Вивчення штатного розкладу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» показує, що посадовий оклад розрахований з урахуванням займаної посади, ставки і тарифного розряду. Персональних надбавок на підприємстві немає. Грошові

заохочення, не пов'язані з продажем продукції, виконанням робіт і наданням послуг, також відсутні.

Надбавки стимулюючого характеру в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» можна поділити на дві групи:

1) Обов'язкові надбавки компенсованого характеру, пов'язані з режимом роботи, умовами праці та додатковими витратами праці (робота в надурочний час, вихідні та святкові дні, нічний час).

2) Надбавки стимулюючого характеру, що застосовуються на підставі різних нормативних актів (високі виробничі досягнення в роботі, складність і напруженість праці, особливо важливі завдання і т.д.).

Існують окремі фактори, що підвищують або знижують надбавки і премії на підприємстві ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» (рис. 2.2):

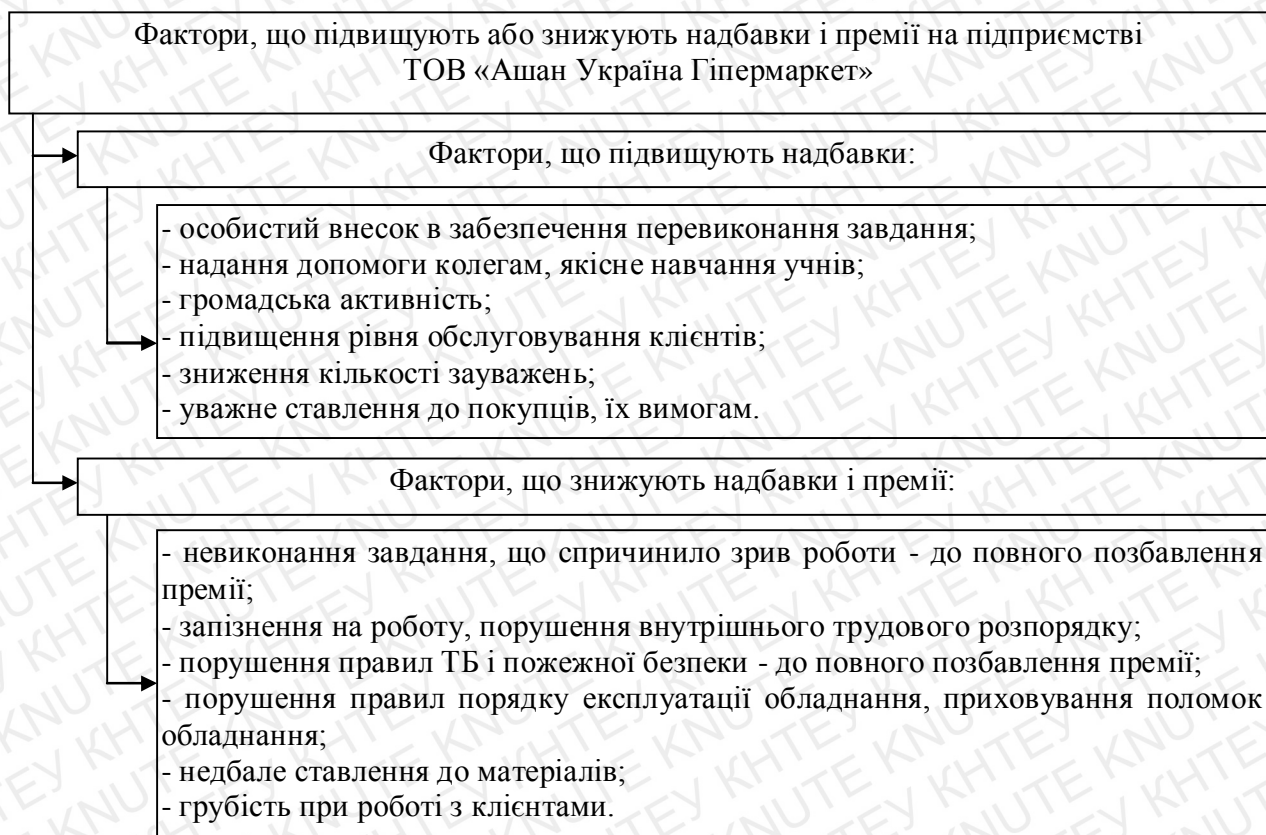


Рис. 2.2. Фактори, що підвищують або знижують надбавки і премії на підприємстві ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: розроблено автором на основі даних, наданих ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Іншим видом стимулювання виступає нематеріальне. Моральне стимулювання персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є найбільш економічним способом стимулювання для підприємства, оскільки істотних витрат на ці заходи не потрібно. Напрямки морального стимулювання трудової активності персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» і динаміка загальної чисельності задіяних за період з 2016 по 2017 роки представлено в табл. 2.9:

Таблиця 2.9

Напрямки морального стимулювання трудової активності персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» і динаміка загальної чисельності задіяних за 2016-2017 рр.

Напрямки	Чисельність персоналу, осіб	
	2016 р.	2017 р.
Залучення до участі в справах організації (проведення зборів для прийняття управлінських рішень із залученням кращих співробітників):	125	154
Винесення подяк за сумлінну працю.	332	398
Критика (при наявності скарг з боку колег, покупців чи інших осіб)	125	139

Джерело: розроблено автором на основі даних, наданих ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Отже, розробка і впровадження справедливої і підходящої для організації і для працівників системи оплати за виконану роботу може бути важливим фактором підвищення рівня трудової мотивації персоналу.

3. Соціально-психологічні методи управління ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. В основі формування та активізації соціально-психологічних методів управління ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» покладено запроваджений «Проект людських ресурсів», як один з головних елементів стратегії розвитку «Ашан змінює життя» (рис. 2.3).

Проекту людських ресурсів, щоб розвивати власних співробітників та дбати про їх добробут. Метою проекту є:

- 1) Спільно запроваджувати зміни у підходах до менеджменту.
- 2) Відповісти на 3 основні очікування співробітників: я хочу добробуту +

я хочу самореалізації + я хочу професію, що має сенс.

Отже, Проект людських ресурсів, як частина стратегії розвитку «Ашан змінює життя» має за мету сформувати атмосферу соціально-психологічної підтримки персоналу у напрямку покращення його роботи та ефективності функціонування компанії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» в цілому.

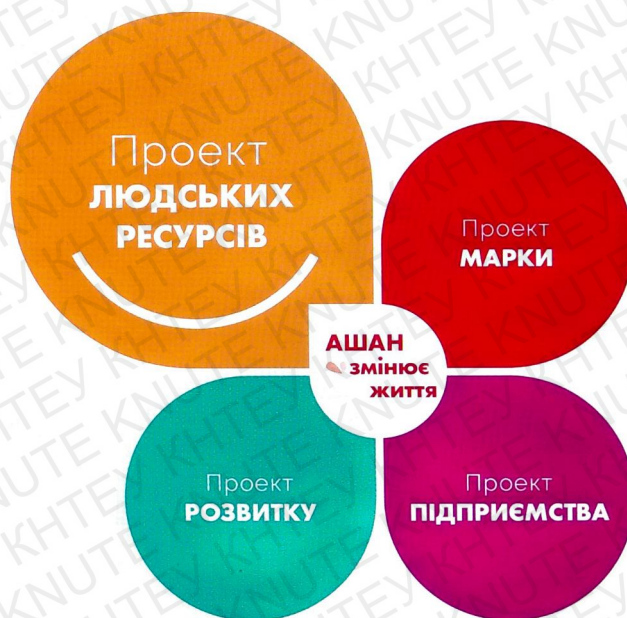


Рис. 2.3. Місце «Проекту людських ресурсів», як одного з головних елементів стратегії розвитку «Ашан змінює життя» [58]

Основні стратегічні напрями реалізації «Проекту людських ресурсів» ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Основні стратегічні напрями реалізації «Проекту людських ресурсів» ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Соціально-психологічні мотивації	Зобов'язання, що бере на себе Ашан
Напрямок 1. Я хочу добробуту	
1.1. Я хочу мати одні з найкращих умов праці для моєї професії в країні	- задовольняти очікування щодо кращих умов праці, надавати можливості працювати колаборативно, отримувати визнання та супровід; - проводити медичний огляд кожного співробітника кожні три роки; - покращувати захист здоров'я співробітників
1.2. Я хочу поваги та уваги до мене, а також до моєї команди	
1.3. Я хочу, щоб компанія піклувалася про моє здоров'я	

Напрямок 2. Я хочу самореалізації	
2.1. Я хочу працювати в атмосфері довіри, щоб у повній мірі проявляти себе	- індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника;
2.2. Я хочу брати на себе відповідальність, спільно будувати майбутнє компанії та ділитися знаннями	- залучити 100 % співробітників до використання Birdu задля сприяння висловленню думок, обміну ідеями, навчанню та спільній праці;
2.3. Я хочу, щоб до моєї думки прислухалися, щоб мене супроводжували, хочу вільно спілкуватися з усіма у спільнотах	- відкрити 100 % посад для внутрішньої мобільності
Напрямок 3. Я хочу професію, що має сенс	
3.1. Я хочу краще обслуговувати клієнтів і бути їм дійсно корисним	- забезпечити навчання 100 % співробітників з питань правильного харчування для них, для членів їхньої родини та для клієнтів;
3.2. Я хочу брати на себе зобов'язання і бути відповідальним і солідарним	- заохочувати готовність співробітників брати на себе зобов'язання та проявляти солідарність;
3.3. Я – за якісне, здорове та локальне	- зробити співробітників першими послами марки, залучивши їх до участі у виборі та тестуванні продуктів

Джерело: розроблено автором на основі даних, наданих ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

У першу чергу підприємство ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» повинно в зацікавити працівника мотивацією: домінуючим фактором у системі індивідуальної мотивації до роботи на підприємстві є самореалізація, одним з важливих пріоритетів у роботі є: оплата праці, довіра керівництва, кар'єра, умова праці для креативної роботи. Крім наявних можливостей, важливу роль відіграє підвищення кваліфікації фахівців відповідно до змін у зовнішньому середовищі, розвитком ринкових відносин і конкурентної боротьби. Підприємство, яке використовує кошти на навчання своїх співробітників, в подальшому має значну перевагу серед своїх конкурентів. Для підвищення кваліфікації робітників організуються курси цільового призначення, школи передових прийомів і методів праці, курси бригадирів.

Можна зробити висновок, що використання наведених методів в системі управління підприємством дозволить забезпечити зростання результативності та ефективності господарської діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

Проведене дослідження дозволило встановити, що на сьогодні у світовій торговельній практиці активно використовуються такі методи управління розвитком підприємств: організаційне проектування, реструктуризація, реорганізація, реінжиніринг, бенчмаркінг, аутсорсинг, франчайзинг, категорійний менеджмент [86, с.24].

Роздрібні торговельні мережі – це складна система, в якій здійснюється обіг великої кількості товарів, з різними споживчими властивостями. Використовуються складні торговельно-технологічні схеми реалізації, укладаються господарські зв'язки з постачальниками товарів та послуг, пов'язаних зі збутом продукції. Для підвищення ефективності роздрібних торговельних мереж та отримання кращих результатів діяльності необхідно здійснювати дослідження, пов'язані з удосконаленням асортименту та більш ефективним управлінням у майбутньому [16, с.204].

Впровадження категорійного менеджменту в асортиментну політику роздрібною мережі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» і відповідно підвищення їхньої конкурентоспроможності є основою розвитку торгівлі в Україні.

Тема управління групами продуктів (продуктовими лініями, асортиментом) з використанням принципів категорійного менеджменту актуальна не тільки для ритейлера, а й для будь-яких виробничо-торговельних підприємств, оскільки дозволяє сконцентрувати увагу, ресурси і зусилля на конкретній категорії робленої і реалізованої продукції. Є аксіома, що будь-які види ресурсів (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні) на відміну від потреб, завжди обмежені. Тому впровадження та розвиток концепції категорійного менеджменту в практику бізнесу, як одного із способів раціональної організації ресурсів для підвищення ефективності кінцевого результату (збільшення продажів), є актуальним і гідним уваги фахівців ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

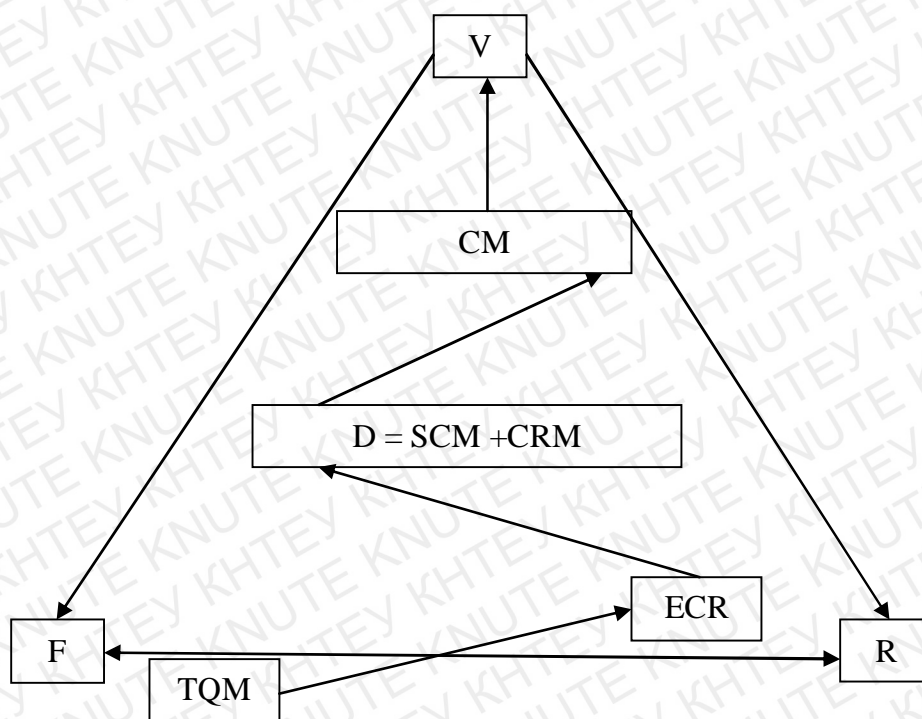
Дослідження розвитку найбільших торговельних мереж України, які орієнтуються в своїй діяльності на методологію управління розвитком, в тому числі і ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», підтвердило своєчасність і економічну доцільність використання, передусім новітнього методу категорійного менеджменту. Тому подальша адаптація розповсюджених у світі концепцій розвитку категорійного менеджменту сприятиме формуванню відповідної стратегічної платформи для подальшого зростання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Дослідження засвідчили, що ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має надзвичайно широкий асортимент товарних позицій, які можна зазначити як товарними категоріями. В умовах розширення та поглиблення товарного асортименту доцільним вважаємо змінити існуючу систему управління в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Вважаємо необхідним використовувати новий сучасний методичний підхід до управління товарними категоріями ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», який отримав назву “категорійний менеджмент” [38].

Найбільш широким за змістом і складовими є визначення експертів Комітету з управління попитом з ECR: «Управління категоріями або категорійний менеджмент – це стратегічне співробітництво роздрібного оператора й постачальника, за яким сторони управляють категорією як стратегічною одиницею, та досягають росту категорії (збільшення продажу) шляхом набору дій, орієнтованих на покупця». Повністю погоджуємося з багатьма авторами, які стверджують, що категорійний менеджмент – це новітня стратегія переходу від конфронтації між виробником і ритейлером до взаємовигідного співробітництва.

Пропонуємо графіко-логічну модель базису концепції категорійного менеджменту ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», зображену на рис. 3.1.

Отже, категорійний менеджмент ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» – це не просто новий рівень мислення (рівень категорії), а більшою мірою новий спосіб мислення. Цей спосіб передбачає, що 1 – категорія стає одиницею аналізу, а 2 – всі поняття розглядаються через призму сприйняття споживача.



де F, C і R – суб'єкти ринку: V (Vendee) – покупець (споживач); F (Fabricator) – виробник; R (Retail) – ритейлер; Δ FCR – стратегічний трикутник, де VF та VR – “витягуюча” стратегія (Pull Strategy) формування асортименту заявок і товарних запасів; а $FR > V$ стратегія і концепція взаємовідносин Win-Win (виграш-виграш) суб'єктів ланцюга поставки (FR) і покупця (споживача) (V); TQM (Total Quality Management) – концепція тотальної якості товарів; ECR (Efficient Consumer Response) – концепція “ефективна реакція на запити споживачів”; CRM (Customer Relationship Management) – концепція управління взаєминами з покупцями; SCM (Supply Chain Management) – концепція управління ланцюгами поставок; DCM (Demand Chain Management) – концепція управління ланцюгом попиту; CM (Category Management) – концепція категорійний менеджмент.

Рис. 3.1. Графіко-логічна модель методологічного базису концепції

категорійного менеджменту у системі методів управління [41]

Для більш глибокого розуміння сутності системи категорійного менеджменту проведено порівняльний аналіз традиційної системи закупівель товарів та управління в рамках категорійного менеджменту, що пропонується до впровадження у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

У рамках традиційної системи діяльність із закупівлі товарів зазвичай розподіляється між відділом закупівель і товарознавцями, діяльність яких погоджена між собою. Продажем товарів у цьому випадку займаються відділи продажів, збуту, дирекція магазину. В результаті ми бачимо, що процес управління асортиментом переривається, так як за формування асортименту

магазину відповідають одні співробітники, за закупівлю товарів – інші, а за продаж – треті. Це призводить до неузгодженості дій і, як результат, дефіциту одних товарів, надлишку інших і т.д. Крім того, ситуація може посилюватися за рахунок конфліктів, що виникають між підрозділами, зони відповідальності яких перетинаються [38].

Таким чином, головна проблема при традиційній системі закупівель і реалізації товарів – це те, що підрозділи, що працюють в рамках одного бізнес-процесу, можуть мати абсолютно різні цілі і завдання. Відділ закупівель, як правило, орієнтований на придбання товарів за більш вигідними умовами, не замислюючись про його реалізацію і відповідно структурі асортименту магазину та його позиції на ринку.

При впровадженні категорійного менеджменту у практику ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» зазначених вище проблем вдасться уникнути, так як весь процес, починаючи з розробки асортиментної стратегії і закінчуючи реалізацією товарної категорії, зосереджений в єдиному центрі, який несе повну відповідальність за весь процес цілком, а не окремі його етапи.

Перехід різних торгових мереж до категорійного менеджменту був обумовлений тими перевагами, які вони отримали в результаті [16, с.189]:

- 1) Формується чітка конкурентна стратегія магазину, відповідно до якої здійснюються всі заходи з формування і управління асортиментом.
- 2) Оптимізується організаційна структура магазину за рахунок узгодження дій всіх відділів, що відповідають за бізнес-процес підприємства торгівлі.
- 3) Конкретизуються бізнес-процеси магазину, формується пакет документів, що регламентують управління асортиментною матрицею. В результаті знову прийшовший співробітник, ознайомившись з регламентами, може швидше опанувати всіма необхідними навичками.
- 4) Зростає мотивація до праці, так як винагорода співробітника залежить від результатів продажу товарної категорії, за яку він несе відповідальність.
- 5) Ростуть прибуток і рентабельність продажів кожної товарної категорії, а також прибуток магазину в цілому за рахунок оптимізації кількості неліквідних

і малоприбуткових товарних категорій.

б) Мінімізуються протиріччя між процесом закупівлі і реалізації товарів.

Згідно з вищеподаним здійснено розподіл функцій категорійного менеджера між відповідними структурними підрозділами на підприємстві, що відображено в органограмі процесу взаємодії категорійного менеджера з структурними підрозділами ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» (рис. 3.2).

Операції	Виконавці				
	Категорійний менеджер	Відділ маркетингу	Директор	ПЕВ	Технологічний відділ
1. Місія та цілі підприємства	п ↑	п ↑	р ↓	п ↑	п ↑
2. Встановлення цілей товарної категорії	р ↓	-----	п ↑		
3. Аналітичний блок категорійного менеджменту	р ↓	п ↑	п ↑	-----	п ↑
4. Позиціонування товарної категорії	р ↓	п ↑	п ↑		
5. Вибір конкурентної стратегії категорії	р ↓	п ↑			
6. Просування товарної категорії	п ↑	р ↓			
7. Бюджет маркетингових заходів		р ↓	-----	п ↑	
8. Оцінка ефективності товарної категорії	р ↓	р ↓	п ↑	р ↓	

Умовні позначення: р – підготовка документації; п – погодження.

Рис. 3.2. Органограма процесу взаємодії категорійного менеджера з структурними підрозділами гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження

У додатку Ж наведено основні завдання, що повинен виконувати категорійний менеджер, його функції, а також відповідні інформаційні ресурси, призначені для ефективної діяльності категорійних менеджерів в системі управління ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Реалізація плану запровадження категорійного менеджменту в систему управління у торговельному центрі (окремому гіпермаркеті) ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» передбачає плідну роботу менеджерів з урахуванням

галузевих особливостей та встановленої організаційної структури управління.

На рис. 3.3 представлений принцип перетворення оргструктури підприємства ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» в матричну при впровадженні категорійного менеджменту на основі системного підходу. Наведено умовні цифри, що відображають грошовий еквівалент витрат по функціональних областях і категоріям. Витрати по кожній категорії акумулюються із сукупності витрат бізнес-процесів, що забезпечують цю категорію. Таким чином, виявляються детермінованими як витрати по категоріям (бізнес-процесам), так і по функціональних областях.

	Функціональна область/центр виду діяльності 1 - постачання	Функціональна область/центр виду діяльності 2 - стимулювання	Функціональна область/центр виду діяльності 3 - збут	Загальні витрати категорії
Категорія А (бізнес-процеси за категорією А)	100	80	30	210
Категорія В (бізнес-процеси за категорією В)	60	70	20	150
Категорія С (бізнес-процеси за категорією С)	70	30	40	140
Вихідні ресурси центру виду діяльності	230	180	90	Всього: 500

Рис. 3.3. Принцип перетворення оргструктури ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» в матричну при впровадженні категорійного менеджменту
Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження

Зіставляючи ці витрати з доходом (виручкою) від продажу кожної категорії, можна говорити про показники ефективності роботи кожного категорійного менеджера (А, В, С) і, відповідно, про їх мотивацію на основі цих показників. Зрозуміло, що на рис. 3.3 ми умовно показали лише три функціональних області, але їх кількість насправді більше для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» – це складська функція, і транспортна функція, і,

можливо, НДДКР і т.д.

Періодично категорійний менеджер ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» повинен оцінювати ефективність управління діяльністю, що пов'язана з оптимальним управлінням витратами, обсягами продажів та цінами реалізації.

Оцінка результатів категорійного менеджменту ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» – це інструмент управління, який визначає, оцінює і контролює прогрес виконання бізнес-плану категорії. Оцінка результатів переслідує три цілі:

- забезпечує дисципліну і структурованість бізнес-процесу категорійного менеджменту;

- впливає на реакцію виконавців при впровадженні системи мотивації;

- полегшує оцінку внеску бізнес-одиниці (категорії) в загальний результат.

Для досягнення цієї мети визначення ефективності повинне мати збалансовану архітектуру, яка охоплює разом з традиційними фінансовими показниками, також оцінку роботи з погляду споживача і хід виконання бізнес-процесу. Тобто збалансована архітектура, на відміну від звичайної метрики, показує внутрішню (наприклад, валовий прибуток) і зовнішню (наприклад, оцінка задоволення споживача) оцінки ступеня виконання бізнес-плану. Мета і нормативи оцінки результатів відрізняються не тільки для різних підприємств, але і для різних категорій.

Формування системи категорійного менеджменту нерозривно пов'язана з політикою ціноутворення на товари підприємства ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Товарооборот за кожною товарною категорією залежить від ціни окремих асортиментних груп товарів.

Ціна на товар формується під впливом двох груп факторів:

- 1) Витрати на постачання товарів підприємства (закупівельна вартість товарів).

- 2) Плановий рівень рентабельності, який являє собою норму прибутку на окремі види товарів підприємства.

Розглянемо, яким чином підприємство ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

може забезпечити зниження операційних витрат за товарною категорією «Печиво пісочне», та як це вплине на підвищення товарообороту.

Дослідження засвідчили, що в одному з гіпермаркетів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у 2017 році отримано наступні показники товарообороту та структуру розподілу операційних витрат за товарною категорією «Печиво пісочне» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок товарообороту і операційних витрат за товарною категорією «Печиво пісочне» у 2017 р.

№ п/п	Показник	Значення
1	Товарообіг категорії у натуральному виразі, од.	3360
2	Товарообіг категорії у вартісному виразі, грн.	103488
3	Середня ціна одиниці продукції, грн.	30,8
4	Фактична норма рентабельності, %	25
5	Чистий прибуток з одиниці продукції, грн.	7,7
6	Загальний обсяг чистого прибутку, грн.	25872
7	Закупівельна вартість одиниці продукції, грн.	23,1
8	Структура закупівельної вартості, %	100
8.1.	матеріальні витрати;	54
8.2.	витрати на оплату праці;	21
8.3.	амортизація;	12
8.4.	інші операційні витрати	13
9	Собівартість реалізованої продукції, грн.	77616
9.1.	матеріальні витрати;	41913
9.2.	витрати на оплату праці;	16299
9.3.	амортизація;	9314
9.4.	інші операційні витрати	10090
10	Комерційна рентабельність товарної категорії, %	25,00
11	Рентабельність витрат товарної категорії, %	33,40

Джерело: розроблено автором за результатами проведених розрахунків

Дослідження засвідчили, що гіпермаркет ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» закладає середню норму прибутковості на товари на рівні 25%. Це дозволяє забезпечити товарооборот на рівні 103488грн. Водночас, підприємство має посередні значення рентабельності господарської діяльності як для продукції. Причиною є значний рівень операційних витрат, які призводять до зростання собівартості одиниці продукції та обмеження прибутковості.

Вважаємо, що основними шляхами зниження собівартості постачання продукції за товарною категорією «Печиво пісочне» можуть бути наступні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Напрями зниження операційних витрат за товарною категорією
«Печиво пісочне» у 2018 р.

№ п/п	Показник	Прогнозне значення
1	Зниження матеріальних витрат за рахунок заміни первинної упаковки товарів	Зменшення на 10%
2	Зниження витрат на оплату праці персоналу сектору категорійного менеджменту за рахунок переведення на гнучкі системи оплати праці	Зменшення на 7%
3	Зниження амортизаційних відрахувань шляхом зміни методу нарахування зносу транспортних засобів	Зменшення на 6%
	Разом	23%

Джерело: розроблено автором за результатами проведених розрахунків

За рахунок зазначених оптимізаційних заходів передбачається прогнозне зниження операційних витрат на 23,0%. При цьому якість товарної продукції не знизиться.

Планується, що зниження вартості постачання вплине на зростання попиту на продукцію, оскільки ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» забезпечить стабільність цін (навіть їх певне зниження) за товарною категорією «Печиво пісочне» шляхом варіювання нормою прибутковості (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз товарообороту за товарною категорією «Печиво пісочне» з урахуванням зниження операційних витрат у 2018 році

№ п/п	Показник	Значення
1	Закупівельна вартість одиниці продукції, грн.	17,79
2	Планова норма рентабельності, %	30,00
3	Середня ціна одиниці продукції, грн.	23,13
4	Плановий товарообіг категорії у вартісному виразі, грн.	545760
5	Плановий товарообіг категорії у натуральному виразі, од.	7200

Джерело: розроблено автором за результатами проведених розрахунків

Водночас із покращенням закупівельних параметрів за товарною категорією «Печиво пісочне» важливого значення набуває розрахунок економічної ефективності запровадження системи категорійного менеджменту в діяльність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Необхідно провести оцінку ефективності впровадження посади менеджера категорії «Печиво пісочне». Передусім необхідно визначити витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера категорії «Печиво пісочне» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера категорії «Печиво пісочне» гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

№ п/п	Стаття витрат	Сума, грн.
1	Річна заробітна плата начальника відділу категорійного менеджменту	144000
2	Річна заробітна плата категорійного менеджера	84000
3	Вартість програмного забезпечення	18000
4	Вартість комп'ютерної техніки	35000
5	Витрати на канцелярське приладдя	30000
	Разом	261000

Джерело: розроблено автором за результатами проведених розрахунків

Отже, для запровадження системи категорійного менеджменту на підприємстві ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за товарним асортиментом «Печиво пісочне» загальні річні витрати становитимуть 311000грн. Основою цих витрат є оплата праці співробітників відділу категорійного менеджменту.

Далі необхідно визначити планові значення показників реалізації продукції за категорією «Печиво пісочне» при впровадженні системи категорійного менеджменту та порівняти їх із показниками минулих років, коли підприємство працювало за звичайної політики управління асортиментом товарів.

Для оцінки ефективності категорії «Печиво пісочне» слід оцінити ключові показники обраної категорії за певними критеріями. У табл. 3.5 наведені критерії для визначення ефективності категорії «Печиво пісочне» у конкретному магазині мережі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», що досліджувалась.

Зростання зазначених вище показників у 2017 році відбувалось за рахунок підвищення репутації і завоювання нових клієнтів. Згідно наведених даних, впровадження у діяльність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» системи категорійного менеджменту категорії «Печиво пісочне» у 2018 році призведе до прискорення швидкості обігу товарних запасів на 66,67%, що, в свою чергу, вплине на збільшення частки категорії у загальному товарообігу та збільшення обсягу продажів товарів даної категорії за місяць на 14,29%.

Таблиця 3.5

Значення показників впровадження категорійного менеджменту
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за категорією «Печиво пісочне»

Ключові показники результативності	2016 р.	2017р.	2017/ 2016	2018 р.	2018/ 2017	Період оцінки
	Система управління товарним асортиментом (факт)			Система управління товарною категорією (план)		
Частка категорії в загальному товарообігу	0,52	0,55	105,77	0,6	109,09	за рік
Товарообіг категорії у натуральному виразі	1680	3360	200,00	7200	214,29	за рік
Товарообіг категорії у вартісному виразі	43176	103488	139,70	545760	427,40	за рік
Середній чек	25,7	30,8	119,84	75,8	147,08	за день
Величина потоку покупців	5	11	220,00	17	154,55	за день
Кількість покупок категорії	7	14	200,00	30	214,29	за день
Кількість покупок категорії	140	280	200,00	600	214,29	за місяць
Швидкість обігу товарних запасів	20	15	75	10	66,67	за місяць

Джерело: розроблено автором за результатами проведених розрахунків

Далі необхідно розрахувати, яким чином витрати, пов'язані із запровадженням системи категорійного менеджменту окупляться за рахунок зростання товарообороту підприємства. Для цього необхідно порівняти

товарооборот підприємства у плановому 2018 році з витратами на запровадження системи категорійного менеджменту в систему управління (табл. 3.6).

Таким чином, встановлено що впровадження системи категорійного менеджменту на підприємстві призведе до зростання товарообороту, доходи від якого окупують витрат, пов'язані з управління товарною категорією «Печиво пісочне» та забезпечать зростання прибутковості діяльності підприємства ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Виявлено, що оцінка результатів впровадження категорійного менеджменту впливає на систему мотивації працівників відділу, відповідальних за розробку і реалізацію бізнес-плану розвитку. Крім того, це інструмент, що допомагає постачальнику і роздрібному оператору ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» зрозуміти спільність їх рішень і дій.

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності впровадження категорійного менеджменту в систему управління ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за категорією «Печиво пісочне»

№ п/п	Показники	Значення
1	Товарооборот за категорією у 2017 році (факт), грн.	103488
2	Товарооборот за категорією у 2018 році (план), грн.	545760
3	Абсолютне значення зростання товарообороту, грн.	442272
4	Відносне значення зростання товарообороту, %	у 4,27 рази
5	Витрати на управління товарною категорією, грн.	311000
6	Прибутковість управління товарною категорією, грн.	131272
7	Ефективність управління товарною категорією, %	142,2

Джерело: розроблено автором за результатами проведених розрахунків

Ефективність впровадження категорійного менеджменту та його інформаційно-комунікаційної підтримки запропоновано розглядати з точки зору самих покупців, роздрібних магазинів-операторів і постачальників. Вказані методичні напрями організації управління товарної категорії повинні використовуватись для визначення цілей і завдань по підвищенню прибутковості торговельної діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження системи методів управління підприємством можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що методи менеджменту виступають інструментарієм професійної управлінської роботи і пропонують набір засобів результативного управлінського впливу на персонал і організацію в цілому для досягнення поставлених цілей. Той чи інший метод управління буде досить ефективним і дозволить досягти цілей управління тільки за умови його відповідності об'єктивним законам, притаманним способу виробництва.

2. Визначено, що методи управління класифікуються за численними ознаками. Вони формують економічні та соціальні інтереси, взаємини між людьми і їх правові відносини. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності. Існує достатня кількість класифікацій методів управління, але, на нашу думку, найбільше значення має класифікація на основі об'єктивних законів, властивих системі управління, а також потреб та інтересів осіб, на яких спрямований вплив.

3. Обґрунтовано, що на сьогоднішній день існує багато методичних підходів до управління організацією (підприємством), кожний з яких відповідає методології певного наукового розділу та, відповідно, наголошує на певному аспекті функціонування підприємства. На сьогоднішній день найчастіше виділяють чотири основних методичних підходи до управління: ситуаційний, функціональний, системний та процесний.

4. Розглянувши та детально вивчивши переваги та недоліки різних підходів до управління підприємством ми дійшли висновку, що управління на основі процесного підходу має беззаперечні переваги, бо управління є процесом вироблення та реалізації суб'єктом управління управлінських рішень в рамках цілеспрямованої дії на об'єкт управління, для організації і координації його діяльності при функціонуванні підприємства.

5. Встановлено, що сьогодні ринок продуктового ритейлу переживає

економічний спад. Економічна криза останніх років змусила багатьох операторів ринку переглядати стратегію свого подальшого розвитку. Для деяких з них навіть постало питання їх подальшого існування. Як засвідчують статистичні дані, після кризи 2008 року аж до 2013 року ринок роздрібної торгівлі показував стрімке щорічне зростання і справедливо вважається одним з найбільш швидко розвинених сегментів української економіки. Однак після 2013 року темпи зростання обігу роздрібної торгівлі почали стрімко падати, а за 2014-2016 роки падіння було вже на рівні 25%.

6. Аналіз показав, що у 2016-2017 роках на ринку організованої роздрібної торгівлі України спостерігалось збереження позицій найбільших ритейлерів у сфері торгівлі продовольчими товарами. Основні зусилля операторів були спрямовані на утримання ринкових позицій, оптимізацію структури наявних торговельних мереж і реалізацію планів щодо незначного розширення власних мереж, причому відкриття нових магазинів здійснювалось переважно на орендованих площах.

7. Встановлено, що Auchan Holding – французька корпорація, представлена в багатьох країнах світу. Один з найбільших в світі операторів роздрібних мереж (в тому числі мережі продуктових гіпермаркетів Auchan). Головна мета Ашан в Україні – відкрити свої концептуально нові магазини в усіх регіонах країни, надаючи при цьому перевагу співпраці з українськими виробниками та постачальниками, сприяючи створенню робочих місць.

8. Аналіз показав, що ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» постійно нарощує обсяги господарської діяльності, про що свідчать дані показника чистої виручки від реалізації продукції. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2017 році склав 8864595 тис. грн., що на 3558199 тис. грн. або на 67,05 % більше, ніж у 2015 році. Водночас, чистий прибуток підприємства є від'ємним (збиток), і як негативне слід відмітити його зростання в 2015-2017 роках.

9. Обґрунтовано, що аналіз та оцінку системи методів, які використовуються в діяльності торговельного підприємства ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» слід проводити в розрізі ознаки впливу на персонал

ділового підприємства. В цьому аспекті виділено три групи методів управління ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»: організаційно-правові (адміністративні); економічні; соціально-психологічні. Використання наведених методів в системі управління підприємством дозволить забезпечити зростання результативності та ефективності господарської діяльності торговельної компанії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

10. Ускладнення форматів роздрібної торгівлі зумовило необхідність упровадити нові методологічні платформи управління розвитком ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», серед яких у вітчизняній роздрібній торгівлі активно впроваджуються організаційне проектування, реструктуризація, реорганізація, реінжиніринг, аутсорсинг, бенчмаркінг, франчайзинг категорійний менеджмент.

11. Встановлено, що реалізація плану запровадження категорійного менеджменту в систему управління у торговельному центрі (окремому гіпермаркеті) ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» передбачає плідну роботу менеджерів з урахуванням галузевих особливостей та встановленої організаційної структури управління. Слід погодитись з тим, що такі радикальні перетворення, передусім торкнуться змін в організаційній побудові усього підприємства.

12. Доведено, що мета категорійного менеджменту ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» полягає в найбільш повному задоволенні потреб усіх цільових груп споживачів за одночасного підвищення ефективності взаємодії між виробником та роздрібною мережею ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

13. Ефективність впровадження категорійного менеджменту та його інформаційно-комунікаційної підтримки запропоновано розглядати з точки зору самих покупців, роздрібних магазинів-операторів і постачальників ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Вказані методичні напрями організації управління товарної категорії повинні використовуватись для визначення цілей і завдань по підвищенню прибутковості торговельної діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аллін О.М. Кадри для ефективного бізнесу. Підбір та мотивація персоналу / О.М Аллін. – М. : Генезис, 2015. – 123 с.
2. Альохіна О.Е. Стимулювання розвитку працівників організації. Управління персоналом / О.Е. Альохіна. – К. : Основи, 2015. – 89 с.
3. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Є Кузьмін. – Тернопіль: Лілея, 2012. – 293 с.
4. Апопій В. Організація торгівлі: [підручник] / В. Апопій. – 3-тє вид. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 632 с.
5. Аппенянский А.И. Человек и бизнес. Путь совершенства / А.И. Аппенянский – М. : Барс, 2012. – 228 с.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; 8-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 825 с.
7. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов – М. : Финансы и статистика, 2013. – 528 с.
8. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак; – К. : Професіонал, 2014. – 512 с.
9. Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекций / М.И. Басаков. – 4-е изд. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 160 с.
10. Беличенко А.Г. Основы бизнеса. Учебное пособие / А.Г. Беличенко, В.А. Желябин, и другие. – Запорожье: ЗГИА, 2012. – 525 с.
11. Берсуцкий Я.Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели / Я.Г. Берсуцкий, Н.Н. Лепа, А.Я. Берсуцкий и др.; НАН Украины, Институт экономики промышленности – Донецк : Юго-Восток ЛТД, 2012. – 276 с.
12. Беседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : [підручник] / М.О. Беседін. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 496 с.
13. Бойчик І.М. Економіка підприємства: [навч. посібник] / І.М. Бойчик –

К. : Атіка, 2014. – 480 с.

14. Бондар Н.М. Економіка підприємства : [навчальний посіб.] / Н.М. Бондар. – К.: Видавництво А.С.К., 2012. – 400 с.

15. Бреддик У. Менеджмент в организации: [учебное пособие] / Бреддик У. – М. : Инфра-М, 2014. – 344 с.

16. Бузукова Е.А. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / Е.А. Бузукова, С.В. Сысоева. – СПб. : ПИТЕР, 2015. – 288 с.

17. Василенко В.А. Операційне та ситуаційне управління в системі менеджменту: навч. Посібник / В.А. Василенко, І.Е. Мельник. – М. : МГИУ, 2013. – 532 с.

18. Василенко В.А. Ситуаційний менеджмент. Навч. Посібник / В.А. Василенко, В.І. Шостка. – К. : ЦУЛ, 2015. – 335 с.

19. Василенко В.А. Стратегічний менеджмент. Навч. Посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2012. – 356 с.

20. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. Посібник / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 504 с.

21. Василенко В.О. Теорія та практика розробки управлінських рішень. Навч. Посібник / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2012. – 420 с.

22. Воронкова В.Г. Економічне обґрунтування проектів. Навч. мет.посіб / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуєва, Д.Ю. Мамотенко. – Запоріжжя, ЗДІА, 2013. – 117 с.

23. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов та ін. – К. : ВД «Професіонал», 2013. – 576 с.

24. Воронкова В.Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2015. – 472 с.

25. Вудвуд В.В. Франчайзинг в системі малого та середнього бізнесу України в умовах світової кризи / В.В. Вудвуд, А.Я. Білоус // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – 2017. – Вип. 32, ч. 1. – 68-71 с.

26. Герчикова І.Н. Менеджмент: [учебник] / Герчикова І.Н. – М. :

ЮНИТИ, 2011. – 480 с.

27. Глущенко В.В. Исследование систем управления / В.В. Глущенко, И. И. Глущенко. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : НПЦ «Крылья», 2014. – 416 с.

28. Горбенко О.В. Ринок продуктової роздрібної торгівлі в Україні: формати, мережі, розвиток / О.В. Горбенко // Молодий вчений. – 2018. – № 9(1). – 59-66 с.

29. Гросул В. Стратегічні спрямування торговельних підприємств та чинники, що їх визначають / В. Гросул // СХІД. – 2017. – № 2 (102) березень-квітень. – 66-71 с.

30. Давидов І.Є. Управління витратами: [навч. посібник] / І.Є. Давидов – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 320 с.

31. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : [навчальний посібник] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К. , КНЕУ, 2013 – 398 с.

32. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер ; пер. с. англ. И.В. Веригина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 378 с.

33. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2012. – 313 с.

34. Дятлов В. А. Управление персоналом / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало – М. : ПРИОР, 2015. – 385 с.

35. Желябін В.О. Антикризове управління. Навч.мет.посіб / В.О. Желябін, А. Г. Беліченко. – Запоріжжя, ЗДІА, 2014. – 220 с.

36. Захарчин Г.М. Основи підприємництва Навч. Посіб / Г.М. Захарчин. – К. : Знання, 2013. – 437 с.

37. Зигерт В. Руководство без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 2013. – 335 с.

38. Ільчишина Є. Категорійний менеджмент – більше, ніж категорія + менеджмент [Електронний ресурс] / Є. Ільчишина. – Режим доступу: http://ilchyshyna.blogspot.com/2014/04/blog-post_27.html.

39. Інформаційний сайт роздрібної торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.retailstudio.org>.

40. Інформаційні ресурси і комунікації в управлінні асортиментом торговельних мереж : [монографія] / О.В. Оліфіров, Г.В. Шершньова. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 220 с.

41. Категорийный менеджмент: внедряют или не внедряют – вот в чем вопрос! [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.merch-food.at.ua/news/2014-12-28-11>

42. Кент Т. Розничная торговля : [учеб. для студ. вузов] / Т. Кент, О. Омар ; пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 719 с.

43. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю : [навчальний посібник] / Л.С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2012. – 304 с.

44. Ковалев К.Ю. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / К.Ю. Ковалев, С.А. Уваров, П.Е. Щеглов. – СПб. : Питер, 2017. – 272 с.

45. Конкурентоспроможність підприємства : [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 384 с.

46. Крайник О.П. Економіка підприємств : [навчальний посібник] / О.П. Крайник, Є.С. Барвінські. – Львів: «Інтелект-Захід», 2012. – 208 с.

47. Круш П.В. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / П.В. Круш В.І. Подвігіна, Б.М. Сердюк. – К.: Ельга-Н, КНТ, 2014. – 780 с.

48. Кузнецов Е.А. Вступ до спеціальності менеджмент : навчально-методичний посібник / Е.А. Кузнецов. – Херсон : Гринь Д.С., 2012. – 80 с.

49. Лунина Е. Управление товарными категориями в розничной сети [Электронный ресурс] / Е. Лунина. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/libmm/pricing/floor_plan.htm.

50. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнатієва. – К.: Каравела, 2013. – 320 с.

51. Масленникова Н.П. Управление развитием организации : монография / Н.П. Масленникова. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2014. – 6-22 с.

52. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф.

Хедоури. – Москва : Дело, 2012. – 800 с.

53. Михайловська О.В. Операційний менеджмент навч. посіб / О.В. Михайловська. – К. : «Кондор», 2012. – 550 с.

54. Мізюк Б.М. Основи моделювання інформаційних потоків у логістичній інформаційній системі (на прикладі мережі супермаркетів «Сільпо») / Б.М. Мізюк, Н.І. Бойко // Управління розвитком : [збірник наукових статей]. – Харків : ХНЕУ, 2017. – № 7. – 3-4 с.

55. Міщенко А.П. Стратегічне управління : [навчальний посібник] / А.П. Міщенко. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2013. – 336 с.

56. Монастирський Г.Л. Теорія організації навч. носіб / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2015. – 319 с.

57. Немцов В.Д. Менеджмент організацій : Нав. Посібник / В.Д. Немцов, Л.С. Довгань, Г.Ф. Сініок. – ТОВ «УВПК» ЕксОб», 2011 – 392 с.

58. Офіційний сайт компанії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://shop.auchan.ua/>

59. Петрович Й.М. Організація підприємства в Україні / Й.М. Петрович, Г.М. Захарчин, А.А. Терехух. – Львів: Оскарт, 2013. – 320 с.

60. Пушкар Р.М. Менеджмент теорія та практика. Підручник / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Карт-бланш, 2013. – 490 с.

61. Радченко В.В. Международний менеджмент: Учеб. Пособие / В.В. Радченко. – К. : МАУП, 2013. – 240 с.

62. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О.В. Раєвнева. – Харків: ІНЖЕК, 2016. – 496 с.

63. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление / [под ред. А.А. Есютина, Е.В. Карповой]. – [2-е изд., стер.]. – М. : КНОРУС, 2013. – 424 с.

64. Румянцева З.П. Менеджмент организаций: Учеб. Пособие / З.П. Румянцева, Н.Н. Саломатин, Р.З. Акбердин, и другие – 2-е изд. – М. : 2012. – 455 с.

65. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства :

[навчальний посібник.] / Г.В. Савицька. – К. : Знання, 2014. – 662 с.

66. Сажин І. Як вижити ритейлеру в умовах нової української економіки. І на що робити ставку в розвитку бізнесу / І. Сажин // Forbes Україна. – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.ua/ua/opinions/1372185yak-vizhiti-ritejleru-vumovah-novoyi-ukrayinskoji-ekonomiki>.

67. Сидоров Д.В. Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними / Д. В. Сидоров. – М. : Вершина, 2017. – 320 с.

68. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. Посібник / О. М. Скібіцький. – К. : ЦУЛ, 2012. – 568 с.

69. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В. Снегирева. – СПб. : Питер, 2012. – 416 с.

70. Стадник В. В. Менеджмент / Стадник В.В. – К. : Академвидав, 2017. – 472 с.

71. Статистична інформація / Офіційний веб-ресурс Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

72. Сукачова С.М. Сучасні формати роздрібної торгівлі в Україні / С.М. Сукачова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2017. – вип. 1(1). – 314-322 с.

73. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика : [монографія] / В.С. Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2013. – 416 с.

74. Сысоева С. В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице (+CD) / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб. : Питер, 2012. – 288 с.

75. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства : [навчальний посібник] / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – К. : Каравела, 2015. – 312 с.

76. Теплицька Г.Й. Порівняння сучасних типів та форматів торговельних підприємств за кордоном і в Україні / Г.Й. Теплицька // Вісник академії митної служби України. Серія «Економіка». – 2018. – № 1. – 121-125 с.

77. Ткаченко А.М. Стратегічні напрямки удосконалення управління

персоналом : монографія / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенко. – Запоріжжя : Вид-во Запорізької державної інженерної академії, 2013. – 234 с.

78. Топ-10 продуктовых сетей украины по количеству магазинов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rau.ua/news/top-10-produktovyh-setej-2/>

79. Топ-10 продуктовых сетей Украины по суммарной торговой площади [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rau.ua/news/top-10-po-ploshhadi/>

80. Топ-10 самых доходных продуктовых сетей [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://delo.ua/business/top-10-samyh-dohodnyh-produktovyh-setej-324952>.

81. Управление организацией : Энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 822 с.

82. Уткин Э.А. Управление компанией / Э.А. Уткин. – Москва : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», 2013. – 304 с.

83. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навчальний посібник] / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексик. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2014. – 316 с.

84. Чем живут украинские ритейлеры: тренды и результаты рынка ритейла // Українська асоціація рітейлу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rau.com.ua/news/analytics/4392-chemzhivut-ukrainskie-ritejlery-trendy-i-rezultaty-rynka-ritejla>.

85. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л.Г. Шморгун. – К. : Знання, 2013. – 452 с.

86. Ящук В. Основні тенденції розвитку роздрібних корпоративних мереж України / В. Ящук // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2017. – Вип. 13. – 22-26 с.

87. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів/ А.А. Мазаракі, С.І. Бай, В.Я. Брич, О.А. Гавриш, С.О. Гуткевич, В.М. Жуковська, І.А. Ігнатська, М.А. Йохна, О.Є. Кузьмін, В.Д. Лагутін, Т.І. Лепейко, О.Г. Мельник, Т.М. Мельник, С.В. Мельниченко, Н.В. Мережко, Є.В.

Мних, Т.Л. Мостенська, Г.Є. Мошек, Г.В. Осовська, О.С. Поважний, Н.Ю. Подольчак, Г.Т. П'ятницька, Т.І. Ткаченко, О.А. Харченко, І.В. Чумаченко, Н.І. Чухрай; за ред. А.А. Мазаракі; худож.-оформлювач І.М. Безрукавий. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.

88. Управління та адміністрування: зб. наук. ст. студ. У 66 заоч. форми навч./ відп. ред. Н.Л. Новікова – Ч. 1 – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 372 с.

ДОДАТКИ

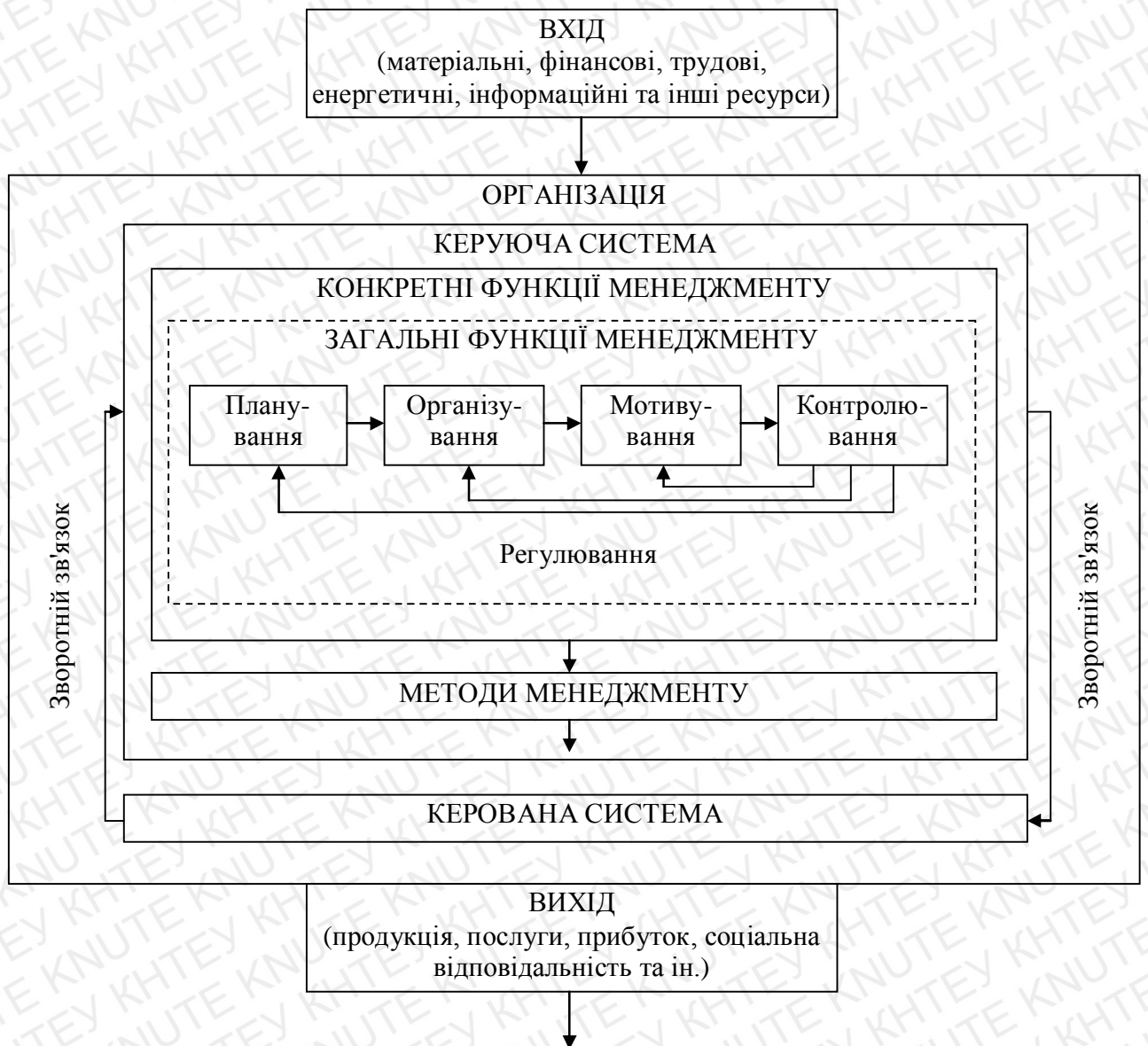


Рис. 1. Графічна модель процесу менеджменту

(за О.Є. Кузьмінім та О.Г. Мельник) [87, с.107]

Методи менеджменту, отримані в процесі реалізації
конкретних функцій менеджменту

Конкретні функції менеджменту	Отримані методи менеджменту
Управління виробництвом	<ul style="list-style-type: none"> - план виробничо-господарської діяльності - графік руху виробів, транспорту, працівників - посадові інструкції для майстрів, начальників цехів та дільниць - положення про застосування відрядної форми оплати праці для основних робітників - положення про преміювання основних робітників за перевиконання планових завдань - план поліпшення умов праці основних робітників - технологічний процес виготовлення вузлів - інструкції з експлуатації обладнання тощо
Управління фінансами	<ul style="list-style-type: none"> - фінансовий план - бюджет - штатний розпис фінансово-економічного відділу - посадові інструкції для працівників фінансово-економічного відділу - норми витрат фінансових коштів - проект фінансування спорудження адміністративних приміщень - план використання кредитних ресурсів тощо
Управління збутом	<ul style="list-style-type: none"> - план реалізації продукції - проект рекламної компанії - посадові інструкції для працівників відділу збуту - положення про застосування комісійної форми оплати праці для працівників відділу збуту - програма заходів, спрямованих на стимулювання збуту тощо
Управління зовнішньоекономічною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - план ЗЕД - штатний розпис працівників відділу ЗЕД - положення про преміювання працівників відділу ЗЕД за перевиконання планових показників - план фінансування рекламної кампанії на іноземних ринках - проект наказу про створення відділу міжнародної реклами - протокол ділових переговорів з іноземними партнерами
Управління транспортними потоками	<ul style="list-style-type: none"> - графік руху транспорту - норми витрат палива та мастильних матеріалів - норми амортизації транспортних засобів - положення про погодинну оплату праці для водіїв - план модернізації рухомого транспортного складу - проект наказу про впровадження автоматизованих систем управління транспортними потоками - штатний розпис працівників диспетчерського відділу - план ремонтних робіт в гаражних приміщеннях тощо

Приклади формування взаємозв'язку функцій та методів менеджменту [62, с.327]

Елементи конкретних функцій менеджменту	Методи менеджменту, отримані внаслідок реалізації функцій менеджменту
Планування впровадження нової технологічної лінії з виробництва велосипедів	- графік впровадження нової технологічної лінії - кошторис витрат на впровадження технологічної лінії - технологічний процес та ін.
Планування діяльності підприємства планово-економічним відділом	- виробнича програма - техніко-економічний план - бюджет - проект наказу про виконання положень техніко-економічного плану тощо
Організація на підприємстві нового підрозділу – науково-дослідної лабораторії	- штатний розпис працівників лабораторії - проект наказу про створення лабораторії - посадові інструкції для працівників науково-дослідної лабораторії - правила техніки безпеки під час роботи в лабораторії
Реорганізація на підприємстві двох відділів (експортного та імпортного) у відділ ЗЕД	- штатний розпис працівників відділу ЗЕД - проект наказу про реорганізацію експортного та імпортного відділів у відділ ЗЕД - посадові інструкції для працівників відділу ЗЕД - проект наказу про скорочення посад працівників, які не відповідають відповідним вимогам - проект наказу про залучення у відділ ЗЕД висококваліфікованих спеціалістів у галузі ЗЕД тощо
Стимулювання основних робітників підприємства	- положення з преміювання основних робітників - фонд оплати праці основних робітників - проект наказу про впровадження відрядної системи оплати праці для основних робітників тощо
Розробка відділом праці та заробітної плати системи стимулювання інженерно-технічного персоналу (ІТП)	- фонд оплати праці - положення з преміювання - проект наказу на персональне нагородження працівників за високі результати праці тощо
Контролювання директором результатів роботи своїх заступників	- проект наказу про підготовку річних звітів щодо результатів роботи підрозділів організації - програма атестації заступників директора тощо
Усунення недоліків та відхилень, виявлених відділом технічного контролю організації в процесі контролювання	- проект наказу про усунення недоліків в технології виробництва - проект наказу щодо внесення змін в організацію трудових процесів з метою підвищення їх ефективності тощо

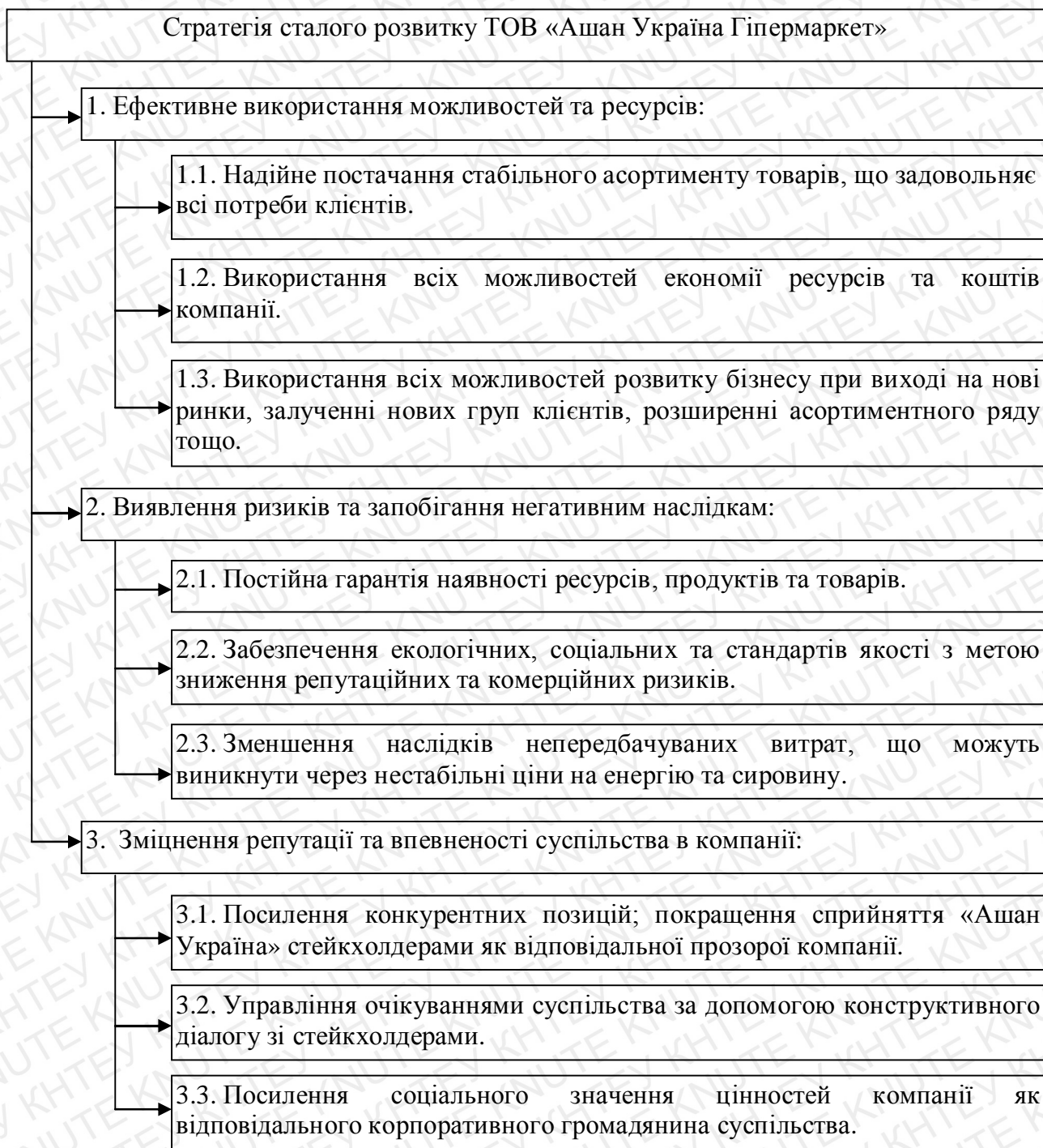


Рис. 2. Орієнтири Стратегії сталого розвитку
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: розроблено автором на основі [58]

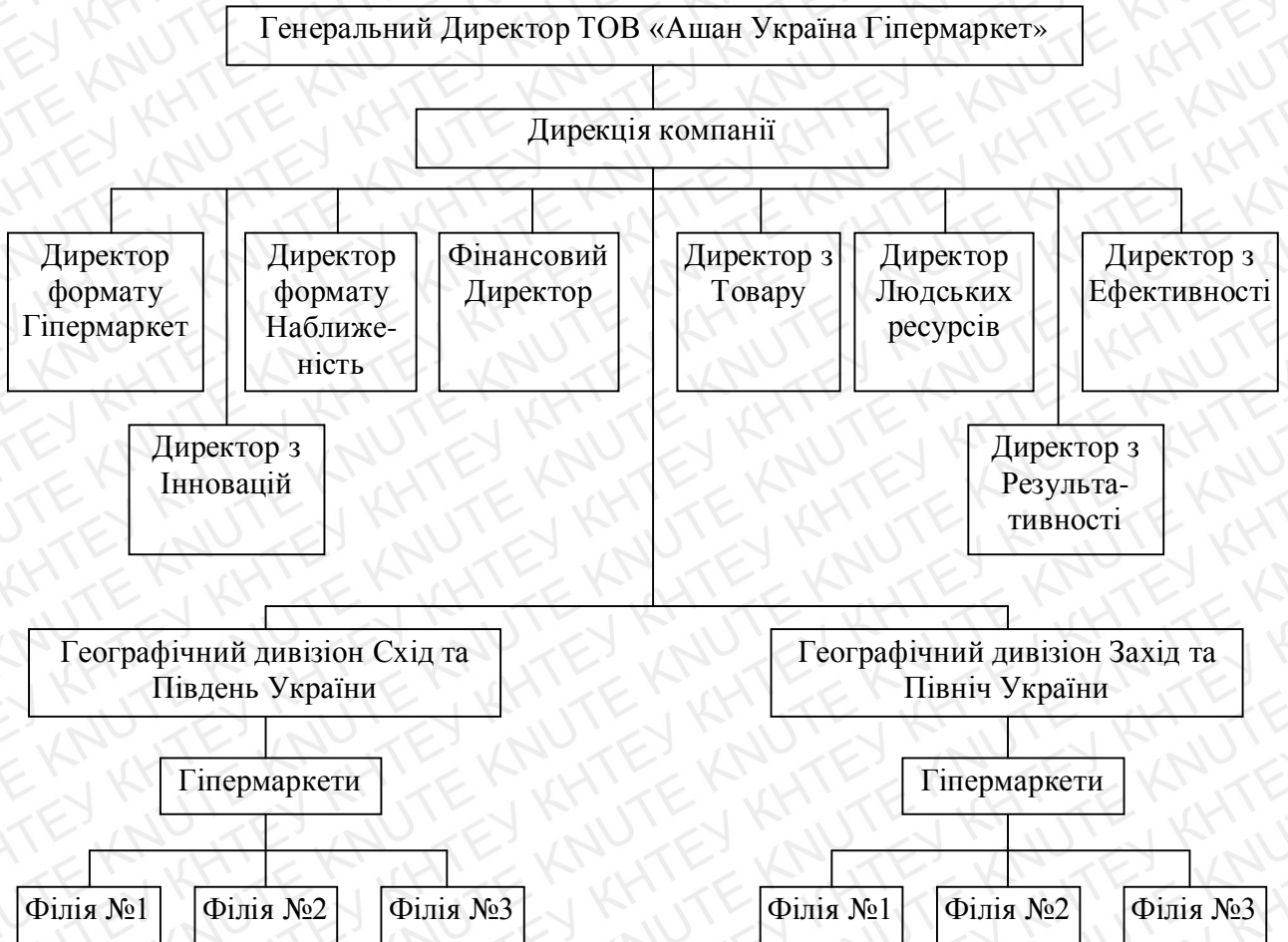


Рис. 3. Організаційна структура компанії

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: розроблено автором на основі даних, наданих ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Функції категорійного менеджера та їх інформаційне забезпечення у практичній реалізації у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Завдання	Функції	Інформаційні ресурси
Визначення складу категорій	<ul style="list-style-type: none"> - участь у розробці і затвердженні загальної асортиментної стратегії; - управління категоріями; - визначення ролі і формулювання стратегії для категорій; - управління асортиментом всередині категорії; - формування асортиментної матриці; - пошук нових товарів для категорії. 	<p>1. Внутрішні документи підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - бюджет торговельного підприємства та дані щодо досягнення бюджетних цілей; - дані про прибутки та збитки по торговельному підприємству в цілому та деталізовані по окремим підрозділам і товарам;
Визначення ціни і засобів реалізації товару	<ul style="list-style-type: none"> - участь у формуванні планів з продажу категорій; - участь у розробці і реалізації цінової стратегії; - ціноутворення і формування прайс-листів; - координація робіт з розробки, впровадження і підтримки системи мерчандайзингу; - розробка маркетингових заходів для підтримки і стимулювання продажу товарів категорії; - організація і контроль за проведенням робіт з оптимізації цін; - організація і контроль за організацією промоакцій і маркетингових заходів. 	<ul style="list-style-type: none"> - дані збуту за асортиментними групами, окремими продуктами, регіонами, сезонами або днями тижня; - рахунки клієнта, об'єм і періодичність їх покупок; - дані про запас готової продукції; звіти про попередні дослідження. <p>2. Офіційні видання та документи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - видання державних установ, статистичні довідники (у т.ч електронні); - засоби масової інформації; - економічна й технічна спеціальна література; - річні звіти конкурентів;
Визначення закупівельної політики	<ul style="list-style-type: none"> - організація та контроль за проведенням оптимізації портфелю постачальників; - закупівельна політика, розміщення замовлень і підтримка товарного запасу; - пошук і встановлення зв'язків з постачальниками; - організація закупівель товарів, їх доставки і зберігання; - аналіз збутових показників і підтримка економічних показників. 	<p>3. Неофіційні джерела інформації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - контакти з клієнтами, постачальниками, посередниками, торговельним персоналом або співробітниками самого підприємства, з персоналом, що працює на спеціалізованих галузевих виставках. <p>4. Специфічні джерела інформації:</p>

Розвиток існуючих категорій і участь у створенні товарів власної торговельної марки	<ul style="list-style-type: none"> - розробка маркетингових стратегій і впровадження ефективного маркетингового плану; - моніторинг ринку товарів категорій; - організація і проведення маркетингових досліджень; - моніторинг конкурентів відносно їх асортименту, цін і технологій роботи з категоріями. 	<ul style="list-style-type: none"> - придбання товарів конкурентів; - здійснення екскурсій на виробництво; - інші специфічні акції.5. Синдикативні джерела інформації: - інформація про товарні ринки; - інформація про роздрібні ціни, динаміку продажів;
Аналіз ефективності заходів і продажів	<ul style="list-style-type: none"> - робота з оптимізації витрат; - складання порівняльних аналізів; - аналіз продажів і прибутковості окремих товарів і категорій в цілому; - аналіз задоволеності споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> - відомості про споживача; - відомості про аудиторії і рейтинги ЗМІ; - бази даних; - моніторинг публікацій.
Керівництво підлеглими йому співробітниками	<ul style="list-style-type: none"> - керівництво і координування діяльності співробітників відділу з метою забезпечення максимальних планових показників. 	

ДОДАТКИ