

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

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

МЕЛЬНИК МИХАЙЛО МИКОЛАЙОВИЧ

УДК 658.8:339.17

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Обґрунтування та реалізація маркетингової стратегії
торговельного підприємства**

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ М. М. МЕЛЬНИК

Керівник роботи
ОВДІЮК Олена Миколаївна
к. е. н., доцент

АНОТАЦІЯ

Мельник М. М. Обґрунтування та реалізація маркетингової стратегії торговельного підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2021.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні засади і практичні рекомендації щодо розробки та імплементації маркетингової конкурентної стратегії вітчизняних торговельних компаній. Уточнено сутність стратегії маркетингу та розглянуто механізм формування системи стратегії маркетингу вітчизняних торговельних компаній. Проаналізовано існуючий стан функціонування ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” та ефективність використання наявної маркетингової стратегії. Обґрунтовано впровадження маркетингової стратегії вітчизняних торговельних компаній на засадах е-комерції.

Ключові слова: стратегія, маркетингова стратегія, методичний інструментарій, електронна комерція, продакт менеджер, онлайн-сервіс.

SUMMARY

Melnyk M.M. Substantiation and implementation of marketing strategy of a commercial enterprise. – *Manuscript.*

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissia National University, 2021.

The theoretical and methodological principles and practical recommendations for the development and implementation of marketing competitive strategy of domestic trading companies are substantiated in the qualification work. The essence of marketing strategy is specified and the mechanism of formation of system of marketing strategy of domestic trading companies is considered. The current state of functioning of Auchan Ukraine Hypermarket LLC and the effectiveness of the use of the existing marketing strategy are analyzed. The introduction of marketing competitive strategy of domestic trading companies on the basis of e-commerce is substantiated.

Keywords: strategy, marketing strategy, methodical tools, e-commerce, product manager, online service.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
...	
Висновки до розділу 1.....	12
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”.....	14
Висновки до розділу 2.....	21
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ НА ЗАСАДАХ Е- КОМЕРЦІЇ.....	23
Висновки до розділу 3.....	32
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток та функціонування вітчизняної торговельної мережі визначає необхідність багатопланового вивчення не лише потреб та запитів споживачів, а також їх очікувань щодо товарного асортименту з метою завершення товарообігу здійсненням покупки. Такі тенденції на ринку торгівлі сприяють посилення конкурентної боротьби у сфері управління свідомістю споживачів, налагодження дієвої системи управління торговельною компанією. Головною умовою створення ефективної системи внутрішньофірмового управління торговельним підприємством є імплементація дієвої маркетингової стратегії, яка сприятиме формуванню його неабияких конкурентних переваг. Постійні зміни в навколишньому середовищі, мінливі потреби населення, поява нових можливостей для бізнесу, все це впливає на розробку та впровадження стратегії маркетингу у діяльність торговельних компаній.

В сучасній світовій та вітчизняній економічній літературі достатньо широко висвітлено питання стратегічного управління, маркетингової діяльності та важливі аспекти обґрунтування і практичної реалізації маркетингової стратегії. Теоретико-практичні аспекти функціонування підприємств на засадах стратегічного розвитку в своїх працях розкрили класики теорії стратегічного управління – І. Ансофф, М. Армстронг, Б. Карлоф, М. Мескон, М. Портер та ін. Сутності та необхідності імплементації маркетингу та стратегії маркетингу присвячені наукові дослідження Д. Аакера, Г. Армстронга, Ж. Ламбена, Ф. Котлера, М. Портера, О. Уолкера, С. Гаркавенко, Л. Балабанової, О. Ніколайчук та ін. Водночас, недостатньо дослідженим є формування системи стратегічного маркетингу сучасних торговельних компаній на засадах імплементації е-маркетингу, що й окреслило вибір теми дослідження.

Мета й завдання кваліфікаційної роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів формування маркетингової стратегії торговельних підприємств. Відповідно до поставленої мети ставилися наступні завдання:

- розглянути та уточнити основні дефініції теми дослідження, а саме трактування сутності маркетингової стратегії;
- розглянути механізм формування системи стратегії маркетингу вітчизняних торговельних компаній;
- проаналізувати існуючий стан функціонування ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” та ефективність використання наявної маркетингової стратегії;
- обґрунтувати впровадження маркетингової конкурентної стратегії вітчизняних торговельних компаній на засадах е-комерції.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової стратегії вітчизняних торговельних компаній. **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні аспекти формування стратегічного маркетингу торговельних компаній.

Методи дослідження. В процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові методи досліджень, методи аналізу та синтезу. Сутність понять “маркетинг” та “стратегія маркетингу”, обґрунтування висновків розглянуто з використанням *абстрактно-логічного* методу. Дослідженню ефективності використання маркетингової стратегії та сучасного стану маркетингової діяльності торговельної компанії сприяло використання *SWOT-аналізу* та методів портфельного стратегічного аналізу, зокрема, *матриці General Electric GE/McKinsey*. Обґрунтування доцільності імплементації маркетингової стратегії на засадах е-комерції здійснено за допомогою *методу прогнозування*.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Наукові читання–2021: зб. наук. праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки і агробізнесу Поліського національного університету на тему – Маркетингова та кадрова політика гіпермаркетів на прикладі ТОВ “Ашан Гіпермаркет Україна”: Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 1. (20 жовтня 2021 р.) на тему – Перспективи розвитку е-комерції як механізму диверсифікації та маркетингової політики ТОВ “Ашан Україна”; Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції “Інструменти і

практики публічного управління в контексті децентралізації” (23 червня 2021 р.) на тему – Імплементация маркетингової стратегії ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” .

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що методичні та практичні результати дослідження можуть бути використані вітчизняними торговельними компаніями в процесі формування стратегії маркетингу на засада е-бізнесу.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає: вступ, основну частину, висновки, список використаних джерел (42 найменування) та додатки. Обсяг роботи становить 35 сторінок комп'ютерного тексту, містить 12 таблиць і 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток та функціонування вітчизняної торговельної мережі визначає необхідність багатопланового вивчення не лише потреб та запитів споживачів, а також їх очікувань щодо товарного асортименту з метою завершення товарообігу здійсненням покупки. Такі тенденції на ринку торгівлі сприяють посилення конкурентної боротьби у сфері управління свідомістю споживачів. Для того, щоб вистояти в умовах такої боротьби, все більше торгових підприємств, які прагнуть отримувати прибуток, орієнтуються у своїй діяльності на потреби та очікування покупців. Одночасно зі зростанням потреб і запитів споживачів частіше спостерігаються тенденції до зміни їх вподобань, що вимагає від торгового підприємства необхідності створення внутрішньофірмового управління, заснованого на виявленні цільових груп покупців, визначенні потреб у даний період часу на основі їх купівельної спроможності та формування для них ефективного та раціонального стандарту торговельного обслуговування та сервісу.

Головною умовою створення ефективної системи внутрішньофірмового управління торговельним підприємством є імплементація дієвої маркетингової стратегії, яка сприятиме формуванню його неабияких конкурентних переваг. Постійні зміни в навколишньому середовищі, мінливі потреби населення, поява нових можливостей для бізнесу, все це призводить до необхідності розгляду основних аспектів розробки та впровадження стратегії маркетингу у діяльність торгового підприємства та робить це питання особливо актуальним.

В умовах агресивного ринкового середовища, постійно мінливих економічних умов будь-яке підприємство, що працює у сфері торгівлі, стикається з економічними, фінансовими, соціальними та організаційними проблемами, джерелами яких є кон'юнктурні зміни ринку, посилення конкуренції між торговими підприємствами та нестача вільних фінансових

ресурсів, обігових кошів тощо. У таких умовах будь-яка організація прагне не зациклюватися на поточному планування маркетингу, а орієнтується на розробці стратегії маркетингової діяльності, плануванні результатів господарювання на довготривалу перспективу з умовою щорічного уточнення цілей та засобів реалізації обраних напрямів розвитку.

Термін “стратегія” (strategia) запозичене з грецької мови і як військовий термін означає мистецтво полководця, науку про війну. Спочатку під цією дефініцією розумівся загальний, не деталізований план військової діяльності, що охоплює тривалий період часу. Пізніше сфера використання терміну розширилася, а саме, під стратегією став розумітися довгостроковий план будь-якої діяльності. Наразі в загальному розумінні стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [28, с. 232].

Наразі відсутній єдиний підхід до визначення терміну “стратегія” внаслідок багатовекторності цього поняття. Більшість науковців вбачають у стратегії інструмент управління [3, с. 31], модель функціонування компанії [20, с. 148, 5], всеохоплюючий план діяльності [28], формування унікальної та вигідної позиції через ефективне поєднання видів діяльності [35]. Багатоваріантність підходів розуміння сутності поняття стратегія представлено в табл. 1.1.

Розглянуті визначення сутності поняття “стратегія” дозволяє зробити висновок про те, що агресивне зовнішнє середовище мало суттєвий вплив і на основні принципи формування стратегічної поведінки підприємницьких структур. Різні трактування і підходи можна представити у вигляді моделі поведінки, унікальної позиції, прийому, довгострокового стратегічного плану, організаційного елемента, визначення стратегічного напрямку розвитку, встановлення перспективи. Отже, стратегія являє собою фундамент практичної діяльності організації, ефективний інструмент адаптації до мінливого зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг.

Таблиця 1.1

Ідентифікація поняття “стратегія” в економічній літературі

Автор та назва джерела	Визначення поняття	Ключові моменти
І. Ансофф	Набір правила для прийняття стратегічних рішень, на які спирається організація у своїй діяльності [4, с. 165]. Інструмент управління, який може серйозно допомогти фірмі або будь-якій установі, що опинилися в умовах нестабільності [3, с. 31].	Орієнтир на процеси управління в частині поставлених цілей (стратегічних, оперативних та тактичних). Спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового, функціонального та оперативного рівнів
М. Армстронг	Розуміння того, якою компанія хоче себе бачити, куди вона прагне рухатися і визначення в загальних рисах, в який спосіб це буде здійснено [5].	Стратегія розглядається як перспектива в процесі визначення та імплементації ключових стратегічних питань та факторів успіху
Б. Карлоф	Узагальнена модель дій компанії, націлена на виконання поставлених цілей на засадах координації дій персоналу та ефективному розподілу ресурсів [20, с. 148]	Стратегія актуальна завдяки об'єднанню ресурсів і дій всього колективу за для досягнення стратегічних цілей
М. Мескон та ін	Детальний, всебічний, а також комплексний план, зорієнтований на досягнення місії та досягнення поставлених цілей на довготривалу перспективу [28, с. 696]	В основі реалізації стратегії розробка та імплементація стратегічного плану. Орієнтація всього колективу на досягнення стратегічних цілей і завдань
М. Портер	Створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Наявність однієї ідеальної позиції нівелює потребу в стратегії [35]	Стратегія розглядається як набір видів діяльності, створення унікальної конкурентної переваги.

Джерело: власні дослідження

Ієрархія системи управління охоплює наступні види стратегічних орієнтацій, що корелюють організаційному рівню компанії [13, с. 30] :

➤ корпоративна (загальна) стратегія – розробляється та впроваджується на рівні підприємства і представляє собою його стратегічний план функціонування. Стратегія такого виду відповідає на такі основні питання: вибір головного напрямку і функціональних сфер діяльності; формування стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та визначення їх ролі в реалізації загальної стратегії; ефективний розподіл ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами та стратегічними центрами господарювання [13, с. 30];

➤ ділова (бізнес) стратегія – впроваджується для диверсифікованих компаній в розрізі окремих господарських підрозділів або стратегічних центрів

господарювання (у спеціалізованих підприємствах корпоративна та ділова стратегії співпадають). Стратегія передбачає в обґрунтуванні заходів, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних переваг окремої стратегічної бізнес-одиниці;

➤ функціональна стратегія розробляється відповідно до функціонального напрямку діяльності підприємства, а саме, виробнича стратегія, стратегія маркетингу, фінансова стратегія, кадрова та інноваційно-інвестиційна стратегії тощо). Спрямовується на ефективний розподіл ресурсів між господарськими підрозділами та стратегічними центрами господарювання, деталізує корпоративну та ділову стратегію, обґрунтовує управлінські індикатори досягнення функціональних цілей компанії;

➤ операційна стратегія є основою у здійсненні щоденних оперативних завдань підприємства які сприяють досягненню його стратегічних та тактичних цілей. Заходи, характерні для цього рівня стратегії – вирішення поточних питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей окремого господарського підрозділу [13, с. 30].

Чільне місце серед функціональних стратегій належить маркетинговій стратегії. Саме такий тип стратегічної орієнтації дозволяє отримати неабиякі конкурентні переваги, оскільки завдяки дієвій маркетинговій стратегії вирішується актуальне завдання досягнення комерційного успіху. Грамотно розроблена маркетингова стратегія дозволяє торговому підприємству планувати напрями своєї діяльності, проводити якісне дослідження ринкового середовища, прогнозувати розвиток компанії на перспективу. Стратегічний маркетинг є основою для встановлення тенденцій на певному ринку та виявлення цільових сегментів ринку, на яких підприємство може найповніше задовольнити потреби споживачів. Виявлені при цьому цільові ринки є потенційними економічними можливостями торговельного підприємства, привабливість яких необхідно оцінити у конкретному часовому періоді та на окремому етапі функціонування підприємства. Доцільно розглянути підходи сучасних науковців та практиків до ідентифікації сутності поняття маркетингова стратегія (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика поняття “маркетингова стратегія”

Автор	Інтерпретація поняття	Ключові моменти
Армстронг Г.	Генеральна програма діяльності на цільових ринках, яка включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу [5]	Стратегічний план. Зосередження на маркетинг-мікс
Котлер Ф.	Процеси сегментування, таргетингу і позиціонування; загальний план маркетингових заходів, за допомогою яких компанія розраховує досягти своїх маркетингових цілей [21]	Стратегічний план. Досягнення маркетингових цілей. Вибір цільового ринку
Ламбен Ж.Ж.	Аналітичний процес, у ході якого компанія намагається виявити незадоволені потреби у фізичних осіб та згодом розробити адаптовані товари що задовольняють потреби споживача [23]	Складова стадія процесу маркетингу та значуща основа всієї маркетингової діяльності
Уолкер О.	Ефективно розподілені й скоординовані ринкові ресурси і види діяльності для виконання завдань фірми на певному товарному ринку [37]	Використання специфічних інструментів на певному товарному ринку
Гаркавенко С.	Програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей [12]	Досягнення маркетингових цілей на цільових ринках
Балабанова Л.	Основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації; засіб досягнення маркетингових цілей [8]	Філософія бізнесу. Мобілізація потенціалу підприємства.
Ніколайчук О.	Довготермінова модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг [29, с. 115]	Стратегічна орієнтація Досягнення ринкових позицій Реалізація довгострокових маркетингових цілей

Джерело: власні дослідження

Отже, поняття “маркетингова стратегія” передбачає планування і впровадження різноманітних маркетингових заходів, які спрямовані на досягнення запланованих стратегічних завдань та цілей з метою забезпечення актуальності підприємства на ринку. Дана стратегічна орієнтація є складовою загальної стратегії компанії, має динамічну структуру та забезпечує реалізацію маркетингових цілей. Ця стратегія розробляється, допомагаючи зрозуміти, як правильно використовувати наявні ресурси, щоб досягти динамічного збуту на довготривалу перспективу.

Особливості імплементації стратегії маркетингу вбачається в її плануванні. Щоб правильно розробити маркетинговий стратегічний план, необхідно знати особливості, що характерні для стратегії маркетингу. До них можна віднести наступні: при завершенні планування стратегії маркетингу, повинні бути встановлені загальні напрями за якими компанія повинна рухатися далі для зміцнення та зростання бізнесу; обираючи оперативні управлінські рішення, керівник компанії, має користуватися досить повною та релевантною інформацією, яка задовольняє його потреби. Формуючи стратегію маркетингу, доведеться обійтися досить об'ємною інформацією; при розробці стратегії потрібно бути свідомим того, що може з'явитися нова інформація, і прийняте рішення необхідно буде оперативно змінювати. Зміна поставленої мети, її постійне коригування – характерні особливості стратегічного планування. Саме тому процес розробки стратегії маркетингу має бути циклічним; у цій розробці можуть виникнути проблеми з визначенням цифрових показників доцільності обраних рішень. Тому запроваджена система оцінок може бути відкоригована (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Обґрунтування та імплементація маркетингової стратегії

Джерело: адаптовано [22, с. 285].

Основним завданням стратегії маркетингу розвитку підприємства, в тому числі торговельного є націленість підприємства на освоєння цільових сегментів ринку, які ще не зайняті або використовуються неефективно, а також адаптація фінансових, кадрових, інформаційних, виробничих та інших можливостей до мінливих змін ринку та потреб цільових споживачів. Наступним завданням маркетингової стратегії вбачається конкретизація місії, стратегічних цілей та завдань функціонування підприємства, розробка та імплементація стратегії розвитку, забезпечення збалансованої структури товарного асортименту.

Отже, маркетингова стратегія у сфері торгівлі являє собою процес, який здійснюється торговельним підприємством з метою досягнення запланованих економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів, що перевищують середньоринкове значення шляхом здійснення заходів щодо надання послуг споживачам сфери торгівлі на вищому рівні, ніж компанії-конкуренти. Для цього маркетингова стратегія кожного підприємства має спиратися на глибоке знання ринку, а її реалізація забезпечуватися застосуванням комплексу заходів щодо проникненню на ринок та забезпечення ефективного збуту.

Висновки до розділу 1

Ефективне функціонування торговельних підприємств можливе завдяки використанню системи планів на різних управлінських рівнях, зокрема, стратегічному, тактичному та оперативному. Ключовим є стратегічний рівень який формує потенційні конкурентні переваги. Стратегія являє собою фундамент функціонування організації, ефективний інструмент адаптації підприємства до агресивного зовнішнього середовища, формування довготривалих перспектив.

Маркетингова стратегія включає обґрунтування та впровадження різноманітних маркетингових заходів, які спрямовані на реалізацію запланованих стратегічних цілей з метою забезпечення підприємства його актуальності на ринку. Маркетингова стратегія є складовою загальної стратегії, має динамічну структуру та забезпечує виконання маркетингових цілей. Дана

стратегічна орієнтація включає два основні аспекти: обґрунтування та імплементація маркетингової стратегії на цільових ринках та реалізація продуктової стратегії. Ефективна маркетингова стратегія допомагає зрозуміти, як правильно використовувати наявні ресурси, щоб досягти динамічного збуту на довготривалу перспективу та завоювати цільові ринку.

Маркетингова стратегія у сфері торгівлі являє собою процес, який здійснюється торговельним підприємством з метою досягнення запланованих економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів, що перевищують середньоринкове значення шляхом здійснення заходів щодо надання послуг споживачам сфери торгівлі на вищому рівні, ніж компанії-конкуренти. Для цього маркетингова стратегія кожного підприємства має спиратися на глибоке знання ринку, а її реалізація забезпечуватися застосуванням комплексу заходів щодо проникненню на ринок та забезпечення ефективного збуту.

Основним завданням стратегії маркетингу функціонування підприємства, в тому числі торговельного є націленість підприємства на освоєння цільових сегментів ринку, які ще не зайняті або використовуються неефективно, а також адаптація фінансових, кадрових, інформаційних, виробничих та інших можливостей до мінливих змін ринку та потреб цільових споживачів. Наступним завданням маркетингової стратегії вбачається конкретизація місії, стратегічних цілей та завдань функціонування підприємства, розробка та імплементація стратегії розвитку, забезпечення збалансованої структури товарного асортименту.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”

Сучасні тенденції функціонування та розвитку торговельної галузі передбачають своєчасне та якісне задоволення не лише зростаючих потреб споживачів, а й економічне зростання, соціальну та екологічну діяльність власне безпосередніх учасників ринку – торговельних підприємств. Дієвим засобом такого коеволюційного зв'язку є функціонування підприємств на засадах стратегічного розвитку. При цьому, важливим засобом реалізації стратегічної орієнтації вбачається маркетингова конкурентна стратегія. Практичні аспекти обґрунтування та імплементації стратегії маркетингу варто дослідити на прикладі крупної торгівельної компанії – ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”.

Компанію “Ашан” було започатковано Жераром Мюльє та Мішелем Сегар 6 липня 1961 р. у Франції відкриттям першого магазину у вигляді супермаркету. Такий тип торгівельного підприємства мав неабиякі конкурентні переваги, оскільки поєднував магазин на засадах самообслуговування та стоянку для авто, що сприяло економії витрат на персонал, наявності різноманітного асортименту, заохоченню нових клієнтів через систему знижок. Такий підхід до ведення бізнесу сприяв його масштабуванню і в 1967 р. в місті Ронке було відкрито перший гіпермаркет “Ашан”. В 1977 р. компанія перетворюється в підприємство корпоративного типу через запровадження системи преміювання співробітників. Наразі понад 17 % акцій компанії “Ашан” володіє персонал товариства [19].

Беззаперечні конкурентні переваги, вивчення досвіду ведення бізнесу американських компаній і його вдале застосування сприяло початку географічної експансії компанії “Ашан”. Так, у 1981 р. компанія виходить на міжнародний ринок відкривши гіпермаркет Alcampo в Іспанії. Наразі торгівельна мережа компанії “Ашан” це відомий європейський бренд , що представлений в п'ятнадцяти країнах, зокрема, Португалії, Румунії, Угорщині, Польщі, Україні, Люксембурзі та ін. Сформувався потужний холдинг до складу якого входять

понад двадцять потужних світових брендів та більш ніж сімдесят компаній різних галузей, серед яких, Decathlon (спортивні товари), Mondial Carpet (одяг), Leroy Merlin (мережа будівельних матеріалів і товарів для дому) та інші [34].

В Україні поширення всесвітньо відомої мережі відбулося 6 березня 2007 р. з відкриттям представництва компанії Ашан в Україні, і в 2008 р. м. Києві почав функціонувати перший гіпермакет [19]. Наразі на території України під торговою маркою Ашан функціонує 26 магазинів, які зосереджені в 9 містах – Київ, Харків, Львів, Чернівці, Житомир, Дніпро, Кривий Ріг, Запоріжжя, Одеса. Крім того, товариство здійснює свою діяльність по всій території країни через систему електронної комерції. У м. Житомирі торговельний центр ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” був заснований у листопаді 2017 р. (структуру магазину та Ієрархічна структура управління наведено в Додатку А та Додатку Б).

З метою діагностики реалізації маркетингової стратегії було досліджено зовнішнє і внутрішнє маркетингове середовища функціонування ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” (табл. 2.1).

Проведений аналіз маркетингового середовища функціонування товариства дозволяє зробити наступні висновки:

➤ компанія орієнтується на політику підтримки низьких цін з мінімальною торговою націнкою (4-8%), яка дозволяє реалізовувати товари за ціною, в середньому на 10-25% нижчою, ніж у основних конкурентів. Крім того, товариство позиціонує себе як дискаунтер (магазини з вузьким асортиментом і низькими цінами), активізує цінову політику, використовує різноманітні системи знижок;

➤ маркетингова стратегія розвитку компанії орієнтується на корпоративних цінностях, з поміж яких, довіра – товариство пропонує клієнтам ретельно відібрані, ексклюзивні, якісні та створені для їхнього достатку товари; відкритість – використовує інновації та цифрові рішення для встановлення унікального зв'язку з клієнтами та створення комерції нового покоління; досконалість – ТОВ “Ашан” прагне бути лідером ритейлу в кожній країні, піклуючись про постійне підвищення ефективності та відповідальності.

Таблиця 2.1

**Характеристика маркетингового середовища функціонування
ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”**

<p align="center">Характеристика підприємства</p> <p>Ринкові реалії</p>	<p align="center">Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> представленість відомих брендів та виробників; традиції сервісу високої якості та гостинності; інноваційна система навчання персоналу; бонусні програми; знижки та дисконтні картки; широкий та топовий асортимент продукції, великі обсяги продажів наявність замовлень через інтернет (телефон); легкість навігації серед асортименту в магазині 	<p align="center">Слабкі сторони (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> жорстка конкуренція; відсутність відділу маркетингу; наявність черг до кас; плинність кадрів; нестача комунікацій, відсутність постійного інформування працівників про результати їхньої праці, недостатній зворотний зв'язок; потреба в сучасних знаннях; недостатній досвід роботи з клієнтами; час роботи (до 22:00)
<p align="center">Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> розвиток е-бізнесу; висока платоспроможність цільових споживачів; налагоджені стабільні відносини з бізнес-партнерами; активне освоєння регіонального ринку; наявність на ринку праці висококваліфікованих та досвідчених кадрів; 	<ol style="list-style-type: none"> покращення асортиментної політики; дотримання політики гнучкості цін; підвищення ефективності укладання комерційних угод; тренінгові програми серед персоналу; розвиток е-комерції <p><i>Стратегія</i> виходу на нові ринки</p>	<ol style="list-style-type: none"> застосування комплексу маркетингових заходів; впровадження сучасних технологій обслуговування; перепідготовка персоналу та підвищення рівня освіти; розвиток торговельної інфраструктури; розширення послуг <p><i>Стратегія</i> комунікаційна стратегія</p>
<p align="center">Загрози (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> розвиток інших торгових мереж; перевага споживачами “магазинів біля будинку”; посилення позицій компаній-конкурентів; міграція кваліфікованих спеціалістів; зниження доходів та чисельності населення; поглиблення кризи через поширення Covid 	<ol style="list-style-type: none"> пошук нових бізнес-партнерів; оптимізація витрат завдяки логістичній діяльності; відділ доставки замовлень клієнтам; після продажний сервіс; інноваційна програми управління запасами <p><i>Стратегія</i> забезпечення конкурентних переваг</p>	<ol style="list-style-type: none"> скорочення попиту на деякі види товарів; зменшення обсягів продажів; не виконання плану по прибутку; створення системи зворотнього зв'язку з клієнтами <p><i>Стратегія</i> захисту позицій</p>

Джерело: власні дослідження

Проведене дослідження свідчить, що пріоритетними напрямками розвитку ТОВ “Ашан” є політика підтримки низьких цін із мінімальною торговою націнкою, політика сталого розвитку, що орієнтується на сучасні інноваційні рішення та еко-політика, заснована на інноваціях у сфері економії ресурсного

потенціалу. Крім того, важливим аспектом функціонування товариства на засадах стратегії маркетингу є розуміння впровадження е-комерції, що сприятиме забезпеченню його актуальності на ринку.

Будучи соціально відповідальним бізнесом, компанія враховує інтереси не лише клієнтів та співробітників, а й суспільства опікуючись довкіллям. Мета стратегії “Ашан” у сфері захисту навколишнього середовища – бути соціально-відповідальним ритейлером, здатним запропонувати політику сталого розвитку, засновану на сучасних інноваційних рішеннях у сфері економії ресурсів. Основні напрями реалізації політики екологічної відповідальності бізнесу компанії наступні: скорочення споживання енергії, води, паперу; пропозиція широкого асортименту екологічних товарів; оптимізація упаковки, перехід на її органічну складову; сортування відходів та їх подальша утилізація; демонстрація на власному прикладі відповідальної екологічної поведінки для співробітників, партнерів та клієнтів, сприяння підвищенню обізнаності споживачів, їх залучення до екологічних заходів. Так, наприклад, в рамках Міжнародного дня відмови від пластику в гіпермаркеті “Ашан” спільно з комунальною установою “Агенція розвитку міста” 3 липня 2020 р. проведено акцію “Ця торба” яка ставала за мету активізації містян до вирішення проблеми у сфері поводження з відходами. В рамках акції було знижено ціни до рівня собівартості на еко сумки.

Товариство дієво використовує комплекс маркетингових інструментів. Так, з метою поінформованості споживачів про наявні знижки в “Ашан” діє єдина марка з логотипом мережі для всіх трьох цінових сегментів:

1. мінімальна ціна: марка “Зелений птах” – це асортимент товарів українських локальних виробників за дуже доступною ціною.

2. середня ціна: “Червоний птах” – це локальні та імпортовані товари гіпермаркету, які конкурують з товарами відомих українських брендів; товар хорошої якості за нижчою ціною.

3. максимальна ціна: “Золотий птах” – це товари преміум якості за ціною, нижчою за аналоги. Для того, щоб визначити, що приваблює відвідувачів гіпермаркету, і що їх відштовхує, було проведено маркетинговий аналіз

клієнтів, які неодноразово користувалися послугами, продукцією даного магазину. Результати дослідження дозволили сформулювати висновок про те, що продукти та послуги серед клієнтів магазину “Ашан” здійснюються здебільшого: молодими людьми у віці від 18 до 35 років (70%); на другому місці за відповідями розташовані студенти, які здійснюють незначні покупки (20% опитаних клієнтів) і на третьому місці знаходяться сім’ї з дітьми (10% респондентів).

Важливим для аналізу експлуатації наявної маркетингової стратегії вбачається показник індексу капіталу марки (ІКМ) який заснований на факторному аналізі та включає чотири результати: улюблений, бажаний магазин (Q13c); магазин, який рекомендують іншим (Q13d); готовність платити в цьому магазині вищу ціну, ніж у конкурентів (Q19) та готовність витратити час на похід / поїздку саме в цей магазин (Q21) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Позиціонування ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” в рітейл мережі України

Показник	Місце в сегменті	Результат в 2021 р.	Зміна до 2020 р.
Регулярні (відвідувачі за останній місяць)	4	31,0 %	Незначне зростання
Індекс лояльності	4	26,0 %	Незначне зростання
Індекс капіталу марки (ІКМ)	3	2,2	Незначне зниження
Топ-3 іміджеві драйвери			
Все, що мені потрібно, є в одному магазині	1	67,0 %	Утримання позицій
Приємно робити покупки	5	56,0 %	Утримання позицій
Легко і швидко знайти те, що мені потрібно	6	45,0 %	Утримання позицій

Джерело: власні дослідження

ТОВ “Ашан”, протягом 2019-2020 рр., входить в трійку лідерів за значенням Індексу Капіталу Марки. При цьому серед лідерів компанія демонструє найвищий приріст порівняно з минулим роком у розрізі аналізу відповідей прихильників мережі (Ашан має найвищий показник – 7,8 натомість Сільпо – 6,1 та АТБ – 5,6). Також мережа перейшла з аутсайдерів в групу лідерів з позиціонування. Позиції гіпермаркету зі взаємодії з покупцем відносно стабільні: спостерігається незначний спад серед дійсних та потенційних

споживачів, проте мережа продовжує нарощувати бази регулярних та прихильних покупців і утримує частку відвідувачів, які готові рекомендувати магазин. Краще за все мережу “Ашан” оцінюють жінки та покупці з середнім та високим рівнями доходу, а також покупці середнього віку (25-34 років).

З метою визначення позиціювання компаній-рітейлерів проведемо стратегічний аналіз з використанням матриці Мак-Кінсі (рис. 2.1). Вихідні дані наведено в Додатку В.






-  зона високого інвестиційного пріоритету;
-  зона середнього інвестиційного пріоритету;
-  зона низького інвестиційного пріоритету.

Рис. 2.1. Матриця “Привабливість галузі /Позиція конкуренції”

Джерело: власні дослідження

Матриця “привабливість галузі–конкурентоспроможність” або матриця General Electric (GE)/McRinsey належить до портфельних методів стратегічного аналізу і використовується для розробки стратегій розвитку компанії. Модель складається з 9 позицій які визначають стратегічні напрями розвитку бізнесу компанії. Головною особливістю моделі Маккінсі є: використання вагових

коефіцієнтів при побудові моделі та облік трендів розвитку галузі [2]. На практиці матриця дозволяє визначити поточний конкурентний стан компанії та обґрунтувати подальшу стратегію розвитку.

Так, проведене дослідження свідчить, що найкращі позиції на ринку займає АТБ-маркет (частка ринку в 2020 р. складала 14,6 %, протягом двох останніх років компанія відкрила 84 нові магазини) та компанія Fozzy Group – другий за величиною рітейлер у країні: сумарна частка всіх 4-х брендів (Сільпо, Fozzy, Fora, trash!) не перевищує 12,2% ринку (Сільпо займає частку ринку – 8,2 %). Асортимент АТБ і Сільпо задовольняє базові потреби в рамках “покупок на кожен день” (найпоширеніший на даний момент тип покупки). При цьому важливо відзначити, що Сільпо найкраще відповідає на такі фреш категорії, як кондитерські вироби та свіже м'ясо. Також бренд має сильну диференціацію за рахунок імпортованих категорій: свіжі продукти та копченості – дві ключові категорії, які генерують потік клієнтів.

Третю позицію займає компанія Ашан, яка позиціонує себе як “магазин для сім'ї” та приваблює сім'ї з дітьми (віком від 4 до 18 років – 87%). Характеризується дуже високою чутливістю клієнтів гіпермаркету до промоакцій, так, третина клієнтів здійснюють покупку після вивчення промо пропозицій. Відповідно до матриці (GE)/McKinsey для ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” пріоритетною маркетинговою стратегією є “Переможець/зростання прибутковості”. Тобто функціонування компанії є достатньо ефективним і націлене на отримання конкурентних переваг в частині стабільного зростання фінансових показників.

Дієва маркетингова стратегія формується за рахунок ефективної товарної (асортиментної) політики, цінової складової, комплексу розподілу і особливостей просування товару та комунікаційної політики. Ключовим при цьому є орієнтації всіх вище перерахованих складових на реалізацію конкурентних позицій підприємства. Порівняльний аналіз маркетингових стратегій торговельних компаній м. Житомир та наявного стратегічного набору ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” розглянуто в табл. 2.3.

**Маркетингові стратегії ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”
та основних конкурентів**

Класифікаційна ознака	Вид стратегії	Компанія-рітейлер
Напрямок розвитку	диверсифікації (вертикальна)	АТБ Маркет, Епіцентр, Сільпо
	сегментування	Метро Кеш Енд Кері Україна
	глобалізації	АТБ Маркет, Сільпо, ТОВ “Ашан”
Конкурентні переваги (за М. Потрером)	цінового лідерства	АТБ Маркет, Квартал
	диференціації	Метро Кеш Енд Кері Україна
	фокусування	ТОВ “Полісся Продукт”, Білла
Напрямок росту	виживання	Вопак
	стабілізації	АТБ Маркет, Епіцентр
	зростання	АТБ Маркет, ТОВ “Ашан”
Комплекс маркетингу	товарна	Полісся-продукт, Еко-маркет
	цінова	ТОВ “Ашан” , Білла, АТБ Маркет
	розподілу	Метро Кеш Енд Кері Україна
	просування	Ринг, ТОВ “Ашан” , АТБ Маркет
Привабливість ринку	розвитку	АТБ Маркет, Сільпо, ТОВ “Ашан” , Thrash, ЗаТак
	підтримання	Епіцентр, Еко-маркет
	“збирання врожаю”	Метро Кеш Енд Кері Україна
	ринкової ніші	Квартал, Люцина

Джерело: адаптовано [11, С. 45]

Проведене дослідження свідчить, що компанії-рітейлери широко використовують маркетингові стратегії з метою отримання конкурентних переваг. Кожна з використовуваних стратегій займає чільне місце в розвитку торговельної компанії. Компанія ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” вирізняється практикою імплементації традиційних маркетингових стратегій, зокрема, стратегії глобалізації, розвитку та зростання, цінова стратегія. Водночас не достатньо використовуються інноваційні маркетингові стратегії, на розробку та впровадження яких спрямований Розділ 3.

Висновки до розділу 2

Сучасні тенденції функціонування та розвитку торговельної галузі передбачають своєчасне та якісне задоволення не лише зростаючих потреб споживачів, а й економічне зростання, соціальну та екологічну діяльність

безпосередніх учасників ринку – торговельних підприємств. Дієвим засобом такого коеволюційного зв'язку є функціонування підприємств на засадах стратегічного розвитку. При цьому, важливим засобом реалізації стратегічної орієнтації вбачається маркетингова конкурентна стратегія.

ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” функціонує в м. Житомир з 2017 р. Компанія орієнтується на політику підтримки низьких цін з мінімальною торговою націнкою, яка дозволяє реалізовувати товари за ціною, в середньому на 10-25% нижчою, ніж у основних конкурентів. Крім того, товариство позиціонує себе як дискаунтер та активізує цінову політику, використовує різноманітні системи знижок.

Маркетингова стратегія розвитку компанії орієнтується на корпоративні цінності, з поміж яких, довіра – товариство пропонує клієнтам ретельно відібрані, ексклюзивні, якісні та створені для їхнього достатку товари; відкритість – використовує інновації та цифрові рішення для встановлення унікального зв'язку з клієнтами та створення комерції нового покоління; досконалість – ТОВ “Ашан” прагне бути лідером ритейлу в кожній країні, піклуючись про постійне підвищення ефективності та відповідальності.

Відповідно до матриці GE)/McKinsey для ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” пріоритетною маркетинговою стратегією є “Переможець/зростання прибутковості”. Тобто функціонування компанії є достатньо ефективним і націлене на отримання конкурентних переваг в частині стабільного зростання фінансових показників. Крім того, компанія ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” вирізняється практикою імплементації традиційних маркетингових стратегій, зокрема, стратегії глобалізації, розвитку та зростання, цінова стратегія та стратегія просування. Водночас не достатньо використовує інноваційні маркетингові стратегії на засадах е-комерції.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ НА ЗАСАДАХ Е-КОМЕРЦІЇ

Нині сучасне бізнес-середовище широко використовує такі поняття як електронна комерція (e-commerce), електронний бізнес (e-business) та електронний маркетинг (e-marketing). В ст. 3 Закону України “Про електронну комерцію” трактується *електронна комерція* як відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов’язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем та *електронна торгівля* під якою розуміється господарська діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем [36]. Тобто електронна комерція це вид комерційної діяльності завдяки якій здійснюється співпраця між економічними суб’єктами. Натомість електронна торгівля являє собою вид підприємницької діяльності з продажу товарів та надання послуг із використанням інструментів всесвітньої мережі Інтернет [42]. Динаміка показників електронної торгівлі України наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка показників розвитку електронної торгівлі України

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Обсяг роздрібної торгівлі, млрд. грн.	812	888,7	901,9	1031,7	1159,3	1228,9
Обсяг е-торгівлі, млрд. грн.	4,6	7,0	12,3	25,5	38,4	48,0
Річний індекс зростання обсягу роздрібної торгівлі в гривневому еквіваленті, %	20,3	9,4	1,5	14,4	12,4	6,0
Річний індекс зростання е-торгівлі в гривневому еквіваленті, %	46,8	53,3	75,2	107,6	50,4	25,0
Частка електронної торгівлі в роздрібній торгівлі країни, %	0,6	0,8	1,4	2,5	3,3	3,9

Джерело: розроблено на основі [14]

Динаміка показників електронної торгівлі України свідчить про її стрімке зростання. Так, в 2019 р. порівняно з 2014 р. обсяг електронної торгівлі

збільшився в 10,43 рази, натомість темпи зростання обсягів роздрібної торгівлі становили 1,5 рази. Спостерігається і суттєве зростання частки електронної торгівлі в роздрібній торгівлі країни. Експерти прогнозують, що в 2021 р. темпи зростання е-комерції в Україні становитимуть близько 30 % водночас таке зростання все ще відстає від світових країн.

Доцільно дослідити динаміку реалізації продукції ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

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

Група товарів	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р., %
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	
Продовольчі товари	146540,0	30,0	164590,0	29,3	150088,0	30,0	102,4
Непродовольчі товари	119660,0	24,4	137710,0	24,5	123208,0	24,3	103,0
Косметичні товари	107260,0	21,9	125310,0	22,3	110809,0	22,0	108,0
Побутова хімія	116540,0	23,8	134591,0	24,0	120089,0	23,7	103,0
Всього	490000,0	100,0	562200,5	100,0	504193,9	100,0	102,9

Джерело: звітність ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

Дані таблиці свідчать про позитивну тенденцію зростання обсягів реалізації в розрізі всіх груп товарів. Водночас в 2019 р. порівняно з 2018 р. темпи зростання становили 114,73, натомість в 2020 р. – лише 102,9 %. Головною причиною зменшення темпів зростання є поширення пандемії Covid, і, як наслідок фізичні обмеження відвідування торговельного майданчику. Крім того, гальмування темпів реалізації пов’язано з не використанням продажів продукції на засадах е-комерції. Протягом 2018–2019 рр. через мережу e-commerce продукція не реалізовувалася, що підтверджується дослідженням використовуваних маркетингових каналів реалізації продукції ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” (табл. 3.3).

**Генезис маркетингових каналів реалізації продукції
ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”**

Рік	Основний канал	Допоміжний канал	Інші канали
2018	магазин	Viber розсилка	сайт
2019	магазин	Viber розсилка	сайт
2020	магазин	Viber розсилка, click and collect	соц. мережі, Viber розсилка
2021	магазин	Zakaz glovo e-комерс	соц. мережі, Viber розсилка, click and collect
2022 план	магазин	Zakaz glovo e-комерс, соц. мережі, Viber розсилка, click and collect	технологія Beason, SAP Hybris B2C Commerce

Джерело: власні дослідження

Проведене дослідження свідчить, що у 2018–2019 рр. основними каналами просування продукції був торговельний майданчик на вул. Київська 77, Viber розсилка та створений сайт. Починаючи з 2020 р. кампанія запровадила проєкт click and collect (замовляй та забирай) сутність якого полягає в тому, що покупець отримує можливість замовити необхідний товар в інтернет-магазині мережі, а забрати його в територіально зручній офлайн-точці продажів. Така технологія базується на діджиталізації процесу продажів і сприяє їх зростанню.

Складна ситуація пов'язана з поширенням захворюваності на Covid, обумовила необхідність використання технології фулфілменту. Так, в 2021 р. компанія “НП Логістик” (група компаній “Нова Пошта”) і мережа “Ашан Україна Гіпермаркет” підписали угоду з метою розвитку електронного каналу комерції, відповідно до якої торгівельній компанії будуть надаватися послуги з розвантаження непродовольчої групи товарів, їх зберігання, відбір і формування замовлень (комплектація та пакування), а також оформлення супровідної документації, відвантаження та інформаційний супровід. Замовлений товар може зберігатися в складських приміщеннях відділення “Нова Пошта” протягом тривалого часу та бути оплачений у відділенні [6].

Евристичним шляхом встановлено, що починаючи з 2022 р., крім традиційних каналів е-комерції будуть використовуватися технологія Beason та SAP Hybris B2C Commerce. Основна увага буде приділятися сайтам мобільних

покупок, які прагнуть оптимізувати свій інтерфейс (UX). Технологія Beacon на мобільних пристроях дозволяє здійснювати геотаргетинг з продажами на основі розташування мобільного пристрою. Геотаргетинг відбувається, коли покупець йде поруч із магазином та його мобільний пристрій шукає маяк. Фізичні магазини встановлюють фізичні маячки у магазині, і коли відвідувач знаходиться в межах діапазону маяка протягом трьох секунд, запускається рекламне повідомлення. Потім магазин може надсилати на мобільний пристрій персональні рекламні акції.

SAP Hybris B2C Commerce – галузеве e-commerce рішення, яке дозволяє у стислий термін запустити багатофункціональний інтернет-магазин для роботи з роздрібними покупцями. Переваги рішення SAP Hybris B2C Commerce для ритейлу: створення кількох онлайн-магазинів (сайтів) на одній платформі; використання єдиної системи для всіх каналів продажу (мобільний веб-сайт, кол-центр, програма для смартфонів, самовивіз з POS, сервісні програми для продавців, інформаційні стійки покупців); забезпечує мультиканальний сервіс для роздрібних клієнтів, починаючи з самого процесу покупки та закінчуючи оформленням та поверненням; промислова платформа для управління інформацією щодо товару, каталогами та неструктурованими даними (наприклад, контентом користувача, зображеннями, цифровими активами тощо); збільшення середнього чека завдяки індивідуальному підбору пропозицій, рекомендацій, рекламних акцій та ін.

За допомогою рішення SAP Hybris Commerce для електронної B2C-комерції замовники ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” з галузі ритейлу можуть легко керувати та уніфікувати взаємодію зі своїми роздрібними покупцями. SAP Hybris B2C Commerce дозволяє обробляти великі транзакції з різними продуктами / брендами, а також працювати в різних країнах з використанням усіх каналів комунікації.

Всі ці позитивні процеси не могли не вплинути на формування бюджету витрат на маркетингову діяльність результати якої представлено в (табл. 3.4).

**Бюджет витрат на маркетингову діяльність
ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р., %
Контролер управління	132000	137400	144000	109,1
Витрати на зовнішню рекламу	50000	80000	120000	в 24 рази
Витрати на голосові повідомлення в ТРЦ	10000	15000	15000	150,0
Розробка і випуск рекламних виробів (каталогів, брошур, проспектів, афіш і т.н.)	1000000	1300000	1300000	в 13 разів
Соціальні мережі	-	2000	10000	
Реєстрація сайта у Web-каталогах та індексація сайтів пошуковими системами	60000	60000	60000	100,0
Viber розсилка	10000	16000	20000	в 2 рази
Маркетингові та технічні послуги залучення клієнтів	40000	50000	100000	2,5 рази
Інформатизація та просування сайту auchan.zakaz.ua	-	-	180000	
Всього	302000	1660400	1949000	6,5 рази

Джерело: звітність ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

Проведені розрахунки свідчать, що протягом періоду дослідження витрати на маркетингову діяльність в цілому зросли в 6,5 рази. Найбільше витрачено коштів на зовнішню рекламу, розробку і випуск рекламних виробів та Viber розсилку. Позитивним моментом розвитку е-комерції є старт в 2020 р. реалізації непродовольчих товарів через створений веб-сайт auchan.ua, та зростання реалізації продовольчих товарів через партнерський веб-сайт zakaz.ua. Реалізація непродовольчих товарів здійснюватиметься у два етапи: через пункти самовивозу, що з'являться у всіх магазинах компанії “Ашан”, а згодом за допомогою доставки до дому [31]. Тобто, компанії “Ашан” завдяки запровадженню зручних онлайн-сервісів прагне задовольнити потреби всього населення України.

В контексті даного дослідження варто більш детальну увагу зосередити на методичному інструментарію е-комерції (табл. 3.5).

Індустрія e-commerce спрямована на створення зручних засобів комунікації зі споживачами за допомогою маркетингових інструментів які є

важливими складовими онлайн-бізнесу. Основна ідея автоматизації маркетингу, штучного інтелекту, технологій віртуальної реальності, використання соціальних мереж, персоналізація та візуальна комерція – виключити рутинну працю персоналу та їх фокусування на стратегічних аспектах ведення бізнесу. Запровадження електронної комерції з використанням маркетингових онлайн-інструментів дозволить створити інноваційні механізми спеціально адаптовані для ефективного обслуговування цільової аудиторії [38].

Таблиця 3.5

Методичний інструментарій впровадження е-комерції

Модель е-комерції	Характеристика
Маркетинг автоматизації (marketing automation)	Автоматизація рутинних процесів за допомогою спеціальних софтів, які аналізують дії клієнтів та роблять персональні пропозиції на основі отриманих даних.
Штучний інтелект (чат-боти)	Чат-боти фіксуватимуть усе, що міг упустити клієнт, допомагаючи бізнесу покращити споживчий сервіс. Оптимізація ціноутворення, прогнозування подальшого попиту.
Соціальні мережі (Facebook, Instagram, Viber, TikTok, месенджер)	Управління онлайн-продажем товарів з профілів соц. мереж. Виявлення та систематизація інформації про потреби та вподобання потенційних споживачів
Платежі за QR-кодом	Розрахунок за товар в мережі Інтернет за допомогою мобільних платежів
Технологія віртуальної реальності (Augmented Reality (AR))	Подолання психологічного бар'єра віддаленості місцезнаходження потенційного споживача (місця купівлі) та товару з використанням AR-пристроїв ("розумні" окуляри).
Персоналізація	Взаємодія зі споживачами за допомогою відео контенту, блогів, електронної пошти.
Візуальна комерція	Візуалізація товару шляхом демонстрації відео або доповненої реальності. Впровадження візуальних засобів: відгуки в інтернеті, подкасти, блоги.

Джерело: адаптовано [10. С. 105–106].

З метою активізації е-комерції в компанії “Ашан Україна Гіпермаркет” (Київська) пропонується введення посади продакт менеджера (product manager). Основними завданнями фахівця є впровадження інноваційних проєктів спрямованих на активізацію відносин з клієнтами та інтеграція інновацій в магазині. Функціональні обов'язки продакт менеджера наступні: розробка та імплементація проєктів; налагодження тісних відносин з клієнтами; впровадження цифрових технологій; управління багатоканальними напрямками розвитку; управління колаборативними інноваціями; управління проєктом

здоров'я. Стратегічними пріоритетами для продакт менеджера вбачається впровадження інноваційного інструментарію, а саме – ведення е-комерції на засадах технології Beason та SAP Hybris B2C Commerce. Плановий бюджет витрат на маркетингову діяльність представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Плановий бюджет витрат імплементації стратегії маркетингу
на засадах е-комерції, грн**

Статті витрат	2020 р. факт	План, 2022 р.	
		грн	%
Впровадження посади продакт менеджера	144000	153600	7,09
Витрати на зовнішню рекламу	120000	12600	0,58
Витрати на голосові повідомлення в ТРЦ	15000	15750	0,73
Розробка і випуск рекламних виробів (каталогів, брошур, проспектів, афіш і т.н.	1300000	1350000	62,3
Соціальні мережі	10000	10500	0,49
Реєстрація сайту у Web-каталогах та індексація сайтів пошуковими системами	60000	63000	2,9
Viber розсилка	20000	21000	0,97
Маркетингові та технічні послуги залучення клієнтів	100000	105000	4,85
Інформатизація та просування сайту auchan.zakaz.ua	180000	189000	8,72
Впровадження технології Beason та SAP Hybris B2C Commerce	-	400000	18,46
Всього	1949000	2166850	100,0

Джерело: власні дослідження

В контексті даного дослідження пропонується удосконалена маркетингова стратегія на засадах е-комерції, оскільки саме така стратегічна орієнтація необхідна усім стадіях життєвого циклу е-commerce проекту. Стратегія включатиме перелік дій, які необхідно здійснити менеджменту компанії “Ашан Україна Гіпермаркет” для просування інноваційних рішень, розширення клієнтської бази, вдосконалення бізнес-процесів, тестування різних каналів продажу. Дієва стратегія на засадах е-комерції сприятиме: пошуку найефективніших інструментів просування для конкретної ніші з урахуванням специфіки бізнесу, потреб цільових споживачів, рівня попиту та конкуренції; планувати рекламні активності задля досягнення поставлених цілей – збільшення збуту, підвищення попиту на продукцію, популяризації бренду тощо; відмовитися від свідомо провальних маркетингових рішень, уникнути грубих помилок (рис. 3.1).

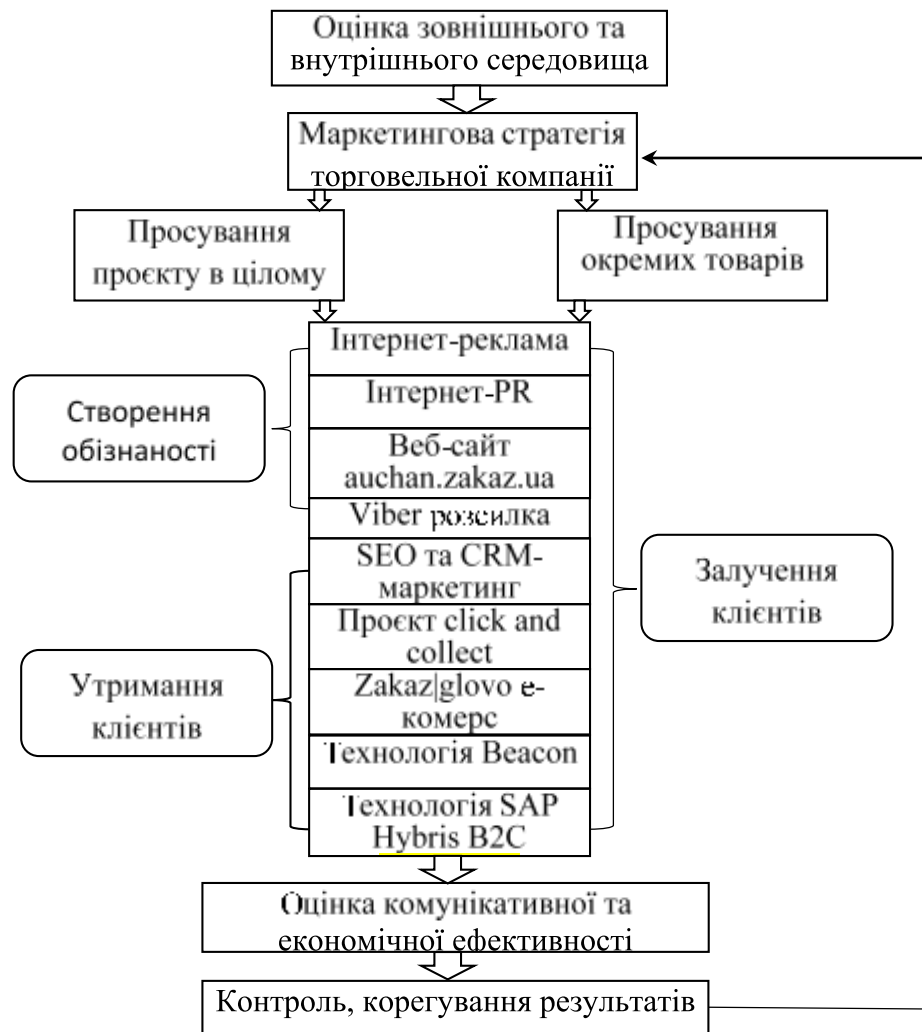


Рис. 3.1. Механізм реалізації маркетингової стратегії на засадах е-комерції
Джерело: адаптовано [15]

В ідеальній стратегічній моделі враховуються потреби споживача, бізнесу та суспільства, тренди, особливості продукту, стан галузі, здатність проекту до масштабування та багато іншого. В цифрову епоху успішність діяльності підприємств часто залежить від грамотного поєднання різних інструментів інтернет-маркетингу, е-комерції їх відповідності цілям та завданням компанії. Кожен із інструментів може посилювати ефективність застосування інших. Як правило, форми е-активності спрямовані на три основні складові ефективності: створення обізнаності, залучення клієнтів, утримання клієнтів. Банерну рекламу, інтернет-PR, маркетинг у соціальних медіа та вірусний маркетинг найчастіше використовують для створення обізнаності. Контекстна реклама, пошукова оптимізація, партнерські програми спрямовані до залучення нових клієнтів. Для

утримання клієнтів варто використовувати заходи щодо стимулювання збуту, CRM-технології, інструменти підвищення зручності користування сайтом, наявні технології click and collect і Zakaz|glovo е-комерс, інноваційні технології Beason та SAP Hybris B2C. Економічний ефект від впровадження е-комерції представлений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Економічна ефективність впровадження е-комерції

Показник	До проведення заходів	Після проведення заходів	Ефективність, %
Число покупців за тиждень, осіб	175	320	182,86
Середня вартість чека, грн.	1000	1650	165,00
Тижнева виручка від е-комерції, всього, грн. в т. ч.	70000	210000	в 3,0 рази
Zakaz е-комерс	30000	60000	в 2,0 рази
glovo е-комерс	5000	15000	в 3,0 рази
click and collect	1000	5000	в 5,0 рази
технології Beason	-	30000	100,0
технології SAP Hybris B2C Commerce	-	100000	100,0
Кількість часу проведеного на сайті, хв	16,24	16,67	102,65

Джерело: власні дослідження

Варто зазначити, що внаслідок нестабільного зовнішнього середовища визначення економічного ефекту від запровадження проектних заходів з 100 % точністю є неможливим. Водночас прогнози розрахунки дозволяють зробити висновок про доцільність впровадження запропонованих заходів. Так, зокрема, чисельність онлайн-покупців за тиждень зросла на 145 осіб і склала 320 осіб, що на 82,86% більше, ніж до проведення заходів. Середня вартість чека збільшилася на 65,0% і склала 1650 грн. Тижнева виручка від застосування е-комерції зросла втричі і склала 210 тис. грн. Завдяки використанню технології Beason та SAP Hybris B2C тижнева виручка становить 30 тис. грн та 100 тис. грн відповідно.

Отже, розроблена маркетингова стратегія на засадах е-комерції свідчить про доцільність її імплементації, оскільки суттєво зросли прогнози показники ефективності від впровадження відповідних заходів. Економічна доцільність

реалізації даної стратегічної орієнтації проявляється в збільшенні клієнтів, зростанні середньої вартості чека та отриманні приросту тижневої виручки.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження свідчать про позитивну тенденцію зростання обсягів реалізації в розрізі всіх груп товарів. Водночас в 2019 р. порівняно з 2018 р. темпи зростання становили 114,73, натомість в 2020 р. – лише 102,9 %. Головною причиною зменшення темпів зростання є поширення пандемії Covid, і, як наслідок фізичні обмеження відвідування торговельного майданчику. Крім того, гальмування темпів реалізації пов'язано з не використанням продажів продукції на засадах е-комерції. Протягом 2018–2020 рр. через мережу e-commerce продукція не реалізовувалася, що підтверджується дослідженням використовуваних маркетингових каналів реалізації продукції ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

У 2018 р. основними каналами просування продукції був торговельний майданчик на вул. Київська 77, Viber розсилка та створений сайт компанії. Починаючи з 2019 р. та в 2020 р. кампанія запровадила проєкт click and collect (замовляй та забирай) сутність якого полягає в тому, що покупець отримує можливість замовити необхідний товар в інтернет-магазині мережі, а забрати його в територіально зручній офлайн-точці продажів. Така технологія базується на діджиталізації процесу продажів і сприяє їх зростанню.

Евристичним шляхом встановлено, що починаючи з 2022 р., крім традиційних каналів е-комерції будуть використовуватися технологія Beason та SAP Hybris B2C Commerce. Основна увага буде приділятися сайтам мобільних покупок, які прагнуть оптимізувати свій інтерфейс (UX). Технологія SAP Hybris B2C Commerce (галузеве e-commerce рішення), спрямована на створення багатофункціонального інтернет-магазину для роботи з роздрібними покупцями. Переваги рішення SAP Hybris B2C Commerce для рітейлу: створення кількох онлайн-магазинів (сайтів) на одній платформі; використання єдиної системи для всіх каналів продажу (мобільний веб-сайт, кол-центр, програма для смартфонів,

самовивіз з POS, сервісні програми для продавців, інформаційні стійки покупців) та ін. Проведене дослідження свідчить, про зростання в 6,5 рази витрат на маркетингову діяльність. Найбільше витрачено коштів на зовнішню рекламу, розробку і випуск рекламних виробів та Viber розсилку. Позитивним моментом розвитку е-комерції є старт в 2020 р. реалізації непродовольчих товарів через веб-сайт aushan.ua та зростання та продовження реалізації продовольчих товарів через партерський веб-сайт zakaz.ua.

З метою активізації е-комерції в компанії “Ашан Україна Гіпермаркет” (Київська) пропонується введення посади продакт менеджера (product manager). Основними завданнями фахівця є впровадження інноваційних проєктів спрямованих на активізацію відносин з клієнтами та інтеграція інновацій в магазині. Стратегічними пріоритетами для продакт менеджера вбачається впровадження інноваційного інструментарію, а саме – ведення е-комерції на засадах технології Beason та SAP Hybris B2C Commerce.

В контексті даного дослідження пропонується удосконалена маркетингова стратегія на засадах е-комерції, оскільки саме така стратегічна орієнтація необхідна усім стадіях життєвого циклу е-commerce проєкту. Стратегія включатиме перелік дій, які необхідно здійснити менеджменту компанії “Ашан Україна Гіпермаркет” для просування інноваційних рішень, розширення клієнтської бази, вдосконалення бізнес-процесів, тестування різних каналів продажу. Дієва стратегія на засадах е-комерції сприятиме: пошуку найефективніших інструментів просування для конкретної ніші з урахуванням специфіки бізнесу, потреб цільових споживачів, рівня попиту та конкуренції.

Ефективність впровадження заходів з реалізації маркетингової стратегії на засадах е-комерції визначалася за допомогою методу оцінки збільшення обсягів продажів “до” і “після” імплементації проєктних заходів. Так, проведені розрахунки засвідчили, що чисельність онлайн-покупців за тиждень зросла на 145 осіб і склала 320 осіб, що на 82,86% більше, ніж до проведення заходів. Середня вартість чека збільшилася на 65,0% і склала 1650 грн. Тижнева виручка від застосування е-комерції зросла втричі і склала 210 тис. грн. Завдяки

використанню технології Beacon та SAP Hybris B2C тижнева виручка становить 30 тис. грн та 100 тис. грн відповідно.

Розроблена маркетингова стратегія на засадах е-комерції свідчить про доцільність її імплементації, оскільки суттєво зросли прогнозні показники ефективності від впровадження відповідних заходів. Економічна доцільність реалізації даної стратегічної орієнтації проявляється в збільшенні клієнтів, зростанні середньої вартості чека та отриманні приросту тижневої виручки.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Маркетингова стратегія включає обґрунтування та впровадження різноманітних маркетингових заходів, які спрямовані на реалізацію запланованих стратегічних цілей з метою забезпечення підприємства його актуальності на ринку. Маркетингова стратегія є складовою загальної стратегії, має динамічну структуру та забезпечує виконання маркетингових цілей. Дана стратегічна орієнтація включає два основні аспекти: обґрунтування та імплементація маркетингової стратегії на цільових ринках та реалізація продуктової стратегії. Ефективна маркетингова стратегія допомагає зрозуміти, як правильно використовувати наявні ресурси, щоб досягти динамічного збуту на довготривалу перспективу та завоювати цільові ринку.

Сучасні тенденції функціонування та розвитку торговельної галузі передбачають своєчасне та якісне задоволення не лише зростаючих потреб споживачів, а й економічне зростання, соціальну та екологічну діяльність безпосередніх учасників ринку – торговельних підприємств. Дієвим засобом такого коеволюційного зв'язку є функціонування підприємств на засадах стратегічного розвитку. При цьому, важливим засобом реалізації стратегічної орієнтації вбачається маркетингова конкурентна стратегія.

ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” функціонує в м. Житомир з 2017 р. Компанія орієнтується на політику підтримки низьких цін з мінімальною торговою націнкою, яка дозволяє реалізовувати товари за ціною, в середньому на 10-25% нижчою, ніж у основних конкурентів. Крім того, товариство позиціонує себе як дискаунтер та активізує цінову політику, використовує різноманітні системи знижок.

Маркетингова стратегія розвитку компанії орієнтується на корпоративні цінності, з поміж яких, довіра – товариство пропонує клієнтам ретельно відібрані, ексклюзивні, якісні та створені для їхнього достатку товари; відкритість – використовує інновації та цифрові рішення для встановлення унікального зв'язку з клієнтами та створення комерції нового покоління;

досконалість – ТОВ “Ашан” прагне бути лідером рітейлу в кожній країні, піклуючись про постійне підвищення ефективності та відповідальності.

Відповідно до матриці GE)/McKinsey для ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” пріоритетною маркетинговою стратегією є “Переможець/зростання прибутковості”. Тобто функціонування компанії є достатньо ефективним і націлене на отримання конкурентних переваг в частині стабільного зростання фінансових показників. Крім того, компанія ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” вирізняється практикою імплементації традиційних маркетингових стратегій, зокрема, стратегії глобалізації, розвитку та зростання, цінова стратегія та стратегія просування. Водночас не достатньо використовує інноваційні стратегії.

З метою активізації е-комерції в компанії “Ашан Україна Гіпермаркет” (Київська) пропонується введення посади продакт менеджера (product manager). Основними завданнями фахівця є впровадження інноваційних проєктів спрямованих на активізацію відносин з клієнтами та інтеграція інновацій в магазині. Стратегічними пріоритетами для продакт менеджера вбачається впровадження інноваційного інструментарію, а саме – ведення е-комерції на засадах технології Beason та SAP Hybris B2C Commerce.

В контексті даного дослідження пропонується удосконалена маркетингова стратегія на засадах е-комерції, оскільки саме така стратегічна орієнтація необхідна усім стадіях життєвого циклу e-commerce проєкту. Стратегія включатиме перелік дій, які необхідно здійснити менеджменту компанії “Ашан Україна Гіпермаркет” для просування інноваційних рішень, розширення клієнтської бази, вдосконалення бізнес-процесів, тестування різних каналів продажу. Дієва стратегія на засадах е-комерції сприятиме: пошуку найефективніших інструментів просування для конкретної ніші з урахуванням специфіки бізнесу, потреб цільових споживачів, рівня попиту та конкуренції.

Ефективність впровадження заходів з реалізації маркетингової стратегії на засадах е-комерції визначалася за допомогою методу оцінки збільшення обсягів продажів “до” і “після” імплементації проєктних заходів. Розроблена маркетингова стратегія свідчить про доцільність її імплементації, оскільки

суттєво зросли прогностні показники ефективності від впровадження відповідних заходів. Економічна доцільність реалізації даної стратегічної орієнтації проявляється в збільшенні клієнтів, зростанні середньої вартості чека та отриманні приросту тижневої виручки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев И. В. Теоретико-методологические аспекты исследования категории “Интернет-маркетинг”. *Транспортное дело*. 2014. №3. С. 14–18.
2. Анализ ассортимента с помощью матрицы General Electric (GE)/McRinsey. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/>
3. Ансофф И. «Стратегическое управление»: Экономика; Москва; 1989. 303 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Издательство “Питер”, 1999. 416 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург : Питер, 2017. 204 с.
6. АШАН буде використовувати для розвитку інтернет-продажів фулфілмент від Нова пошта. URL: <https://rau.ua/novuni/ashan-e-commerce-nova-poshta/>
7. Балабанов И.Т. Электронная коммерция. СПб: Питер, 2001. 336 с.
8. Балабанова Л. В., В. В. Холод, Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
9. Береза А. М. Електронна комерція. К.: КНЕУ, 2002. 326 с.
10. Волощук К.Б., Волощук Ю.О., Волощук В.Р., Богачик С.В., Електронна комерція в Україні та основні інноваційні тренди її розвитку. *Подільський вісник : сільське господарство, техніка, економіка*. № 1 (31). С. 98–109. URL: <http://pb.pdatu.edu.ua/article/view/197874>
11. Гаєвський В. В. Необхідність маркетингу в системі управління та впровадження бенчмаркінгу як ефективної маркетингової стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 17. 2018. С. 41-46. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/11.pdf
12. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. К.: Лібра, 2004. 712 с.
13. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз:

навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. К. : Алерта, 2011. 520 с.

14. Гліненко Л.К., Ю.А. Дайновський Стан і перспективи розвитку електронної торгівлі України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 83–102.

15. Данченко Л. А., Дейнекин Т. В. Понятие и значение комплексного интернет-маркетинга в деятельности предприятий. *Маркетинг в России и за рубежом*. № 1. 2014. URL: <https://dis.ru/library/546/35707/>

16. Данько Т.П., Завьялова Н.Б., Сагинова О.В. Электронный маркетинг: Учеб. пособ. М.: ИНФРА. М, 2003. 377 с.

17. Джерк Н. Разработка приложений для электронной коммерции. СПб.: Питер, 2001. 506 с.

18. Евдокимов Н. В. Раскрутка Web-сайтов. Эффективная Интернет-коммерция. М.: Вильямс, 2007. 160 с.

19. Історія Українського Бізнесу. Архів оригіналу за 29 жовтень 2008. веб-сайт. URL: <http://www.management.com.ua/blog/697>

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

21. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетингу. 12-те вид. Москва: Вільямс, 2009. 1072 с.

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

23. Ламбен, Ж. Ж. Стратегический маркетинг: учебник. СПб.: Наука, 1996. С. 17–50.

24. Маркетингова діяльність: навч. посіб. [В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович, О. М. Буднік та ін.]; за ред. В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Видавець О. О. Євенок, 2019. С. 271–301.

25. Мельник М. Маркетингова та кадрова політика гіпермаркетів на прикладі ТОВ “Ашан Гіпермаркет Україна”. *Наукові читання–2021: зб. наук.*

праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки і агробізнесу Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2021. С. 99–102.

26. Мельник М. Перспективи розвитку е-комерції як механізму диверсифікації та маркетингової політики ТОВ “Ашан Україна”. *Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 1.* Житомир: Поліський національний університет, 2021. С. 238–241.

27. Мельник М., Швець Т. В. Імплементация маркетингової стратегії ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації* : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 червня 2021 року. Житомир : Поліський національний університет, 2021. С. 73–79.

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

29. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. Галицький економічний вісник URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntuGalician_economik_journal, № 6 (61) 2019. С. 111–118.

30. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

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

32. Офіційний сайт торгової мережі "Сільпо". URL: <http://silpo.ua/ua/about/giftcard>

33. Офіційний сайт торгової мережі “Фуршет”. URL: <http://furshet.ua/ua/buyers/action/leaflets>

34. Сага ретейлера “Ашан”: тайни самого закритого французького клана. История Мюлье. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/137544-istoriya-brenda-ashan-zherara-myule---auchan-holding>:

35. Портер М. Конкуренция. М. : Вильямс, 2001. 495 с .

36. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII // Відом. Верхов. Ради України. 2015. № 45. Ст. 410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>
37. Уолкер О., Бойд Х. мл., Ларше Ж.-К., Маллинз Дж. Маркетинговая стратегия: курс МВА: учебник. М.: Вершина, 2006. 492 с.
38. Что такое автоматизация маркетинга (marketing automation). URL: <https://timedigitalcrm.com/blog/marketing-automation/что-такое-автоматизация-маркетинга/>
39. Успенский И. В. Интернет-маркетинг: учеб. СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 2003. 462 с.
40. Хэнсон У. Internet-маркетинг: Учебно-практическое пособие. пер. с англ. Ю.А.Цыпкина. М. : Юнити-Дана, 2001. 527 с.
41. Холмогоров В. В. Интернет-маркетинг: краткий курс. 2-е изд. СПб.: Питер, 2002. 272 с.
42. Шкригун Ю. О. Електронний бізнес, електронна комерція та електронна торгівля: відмінності й особливості // Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ, 2020. С. 312-325. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/180444>

ДОДАТКИ