

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
На правах рукопису

Масленнікова Вікторія Сергіївна

УДК 658.84:334.72

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Маркетингова стратегія розвитку торговельних підприємств

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

_____ В.С. Масленнікова

Керівник роботи
Левківська Лариса Миколаївна
к.е.н., доцент

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	6
Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».....	15
Висновки до розділу 2	26
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».....	28
Висновки до розділу 3	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	44

АНОТАЦІЯ

Масленнікова В.С. Маркетингова стратегія розвитку торговельних підприємств – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Метою даної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо розробки ефективної маркетингової стратегії комерційного підприємства. Визначено сутність стратегії маркетингу та розглянуто основи формування системи стратегії маркетингу торговельних компаній. Практична цінність дослідження полягає у обґрунтуванні практичних рекомендацій впровадження маркетингової стратегії торговельних компаній на засадах цифровізації.

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегічні напрями, цифровізація.

SUMMARY

Maslennikova V.S. Marketing strategy for the development of trade enterprises - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 076 - "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity". – Polissia National University, Zhytomyr, 2022.

The purpose of this work is to substantiate the theoretical and methodological principles and practical recommendations for the development of an effective marketing strategy of a commercial enterprise. The essence of the marketing strategy was determined and the basis of the formation of the marketing strategy system of trading companies was considered. The practical value of the study lies in the substantiation of practical recommendations for the implementation of the marketing strategy of trading companies on the basis of digitalization.

Keywords: marketing strategy, strategic directions, digitalization.

ВСТУП

Актуальність теми. В даний час маркетинговий метод ведення бізнесу в умовах гострої конкуренції та економічної кризи набув особливого поширення в торгово-посередницькій діяльності.

Розробляючи ефективні маркетингові кампанії, компанії мають можливість вирішувати довгострокові стратегічні завдання, виходити на нові ринки та виводити на них нові продукти, адаптуючись до мінливих умов ринку. Однак для досягнення очікуваних результатів у маркетинговій діяльності підприємства необхідно сформулювати ефективну маркетингову стратегію, яка здійснюється відповідно до загальної стратегії, місії та ринкового позиціонування підприємства і є основною умова досягнення запланованих результатів.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка ефективної маркетингової стратегії комерційного підприємства.

Завданням дослідження є визначення напрямів розвитку торговельно-посередницьких підприємств з метою подолання негативних тенденцій, підвищення рівня прибутку та запобігання збитковості.

Завдання, які вирішувалися в ході написання дипломної роботи:

- описати природу стратегічного маркетингу та його складові;
- розглянути особливості маркетингової стратегії компанії;
- аналіз маркетингової діяльності комерційних підприємств;
- провести дослідження основних конкурентів компанії;
- виходячи з сильних сторін і загроз компанії, вибрати найкращу групу споживачів і розробити нову стратегію позиціонування;
- розрахунок економічної ефективності кожного комплексу стратегічних заходів та загального економічного впливу на діяльність підприємства порівняно з попередніми роками.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової стратегії торговельних компаній. **Предметом кваліфікаційної**

роботи є теоретичні основи та прикладні аспекти маркетингової стратегії торговельних підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи застосовувалися загальнонаукові методи досліджень, а також методи аналізу. Методологічна база дослідження містить абстрактно-логічний метод (формулювання сутності поняття «маркетингова стратегія»); метод аналізу та синтезу (дослідження ефективності маркетингової стратегії та діяльності торговельної кампанії, використання SWOT-аналізу); графічний (побудова графічних зображень), прогнозування (передбачення маркетингової стратегії на перспективу).

На основі проведеного дослідження опубліковано 3 наукові праці:

1. Масленнікова В. С. Діагностика у системі маркетингу підприємств. Гнезінська вища школа «Міленіум» (Польща). Інститут управління глобальним партнерством (Польща- США), науковий керівник Плотнікова М.Ф., Житомир, 07 грудня 2021 року, с.102-107

2. Масленнікова В. С., Валінкевич Н. В. Підвищення конкурентоздатності підприємства. Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет- конференції «Обліково-аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства» (24–25 листопада 2021 р., м. Херсон), с. 349-352

3. Масленнікова В. С., Левківська Л. М. «Маркетингова стратегія розвитку комерційних підприємств» Механізми управління розвитком територій. Частина 1, Житомир: Поліський національний університет, 29 листопада 2022 р., с. 137

Практичне значення одержаних результатів полягає у поглибленому дослідженні маркетингової стратегії, розробці практичних рекомендацій для їх подальшого використання торговельними компаніями.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, додатків, списку використаної літератури. Загальний обсяг друкованого тексту становить 42 сторінки.

РОЗДІЛ 1

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах торгівля перетворилася на масштабну комерційну діяльність. Сьогодні вона ринково орієнтована на вирішення проблем, які впливають на навколишнє середовище в процесі господарської діяльності.

Для того, щоб відігравати роль в умовах жорсткої конкуренції, підприємствам необхідно розробити та впровадити основну ринкову стратегію, яка адаптується до попиту та задовольняє потреби покупця [2].

Для розробки та реалізації стратегії ефективного обслуговування в торговому підприємстві необхідно, перш за все, розібратися у значенні ринкового середовища, в якому діє підприємство та визначити сегмент ринку. Організована об'єктивним чином система стратегічного маркетингу для підприємства має спиратися на всебічне задоволення потреб покупців торгових послуг, підвищення рівня конкурентоспроможності та отримання максимального прибутку. При цьому підприємство має наголошувати не на наявних виробничих і ресурсних можливостях, а на вивченні попиту та очікувань на ринку торгових послуг [20].

Якщо говорити про те, що промислові підприємства почали формувати та реалізовувати стратегії розвитку після 1980-х років, то підприємства торгівлі – значно пізніше. Це єдина проблема, яка має значення: відсутність системної підтримки для формулювання та впровадження стратегій торгових підприємств. Стратегія господарського підприємства має багато характеристик (табл. 1.1).

При формуванні стратегії необхідно використовувати всі наявні ресурси торговельного підприємства і переводити її на економічні, конкурентні, комерційні зміни. До проблем ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства, а також розробки стратегії його розвитку у своїх роботах зверталися такі економісти [7]: А.Ф. Павленко, Н.В. Куденко, С.С.

Гаркавенко , і також ряд зарубіжних вчених, як-от Ф. Котлер, А. Томпсон, І. Ансофф та інші.

Таблиця 1.1

Відмінні характеристики стратегій промислових та торгових підприємств

Ознаки, що враховуються під час розробки стратегії	Стратегії підприємства	
	Промислових	Торгівельних
1	2	3
1. Сфера застосування	Промисловість	Торгівля
2. Типи підприємств	ТОВ, ХОЛДИНГИ	Гіпермаркети, супермаркети, мережа магазинів, універмаги, роздрібних роздрібні магазини.
3. Види стратегії	Корпоративна, функціональна, ділова, операційна	Комбінована, корпоративна (при наявності дочірніх підприємств, процесу диверсифікації), ділова (Бізнес-стратегія)
4. Групи стратегій, що включаються	Портфельні, стратегії зростання, конкурентна, виробнича, інвестиційна, маркетингова та інші	Маркетингова, стратегія конкурентоспроможності, цінова, конкурентна тощо.
5. Ризики	У виробничій сфері - безліч: виробничі, фінансові, економічні, технологічні та інші.	У сфері обігу – фінансові, комерційні, маркетингові

Джерело: власні дослідження

Проаналізувавши поняття «стратегія», наведене вітчизняними та зарубіжними авторами [1], можна дати авторське визначення: «Стратегія торговельного підприємства – це план, що включає низку заходів на перспективу. Зміни ринкового середовища для підвищення ефективності своєї господарської діяльності».

На нашу думку, формування та реалізацію стратегії торговельного підприємства можна визначити за наступним алгоритмом:

1. Аналіз ринку та конкурентної позиції досліджуваних компаній.
2. Аналіз господарської діяльності підприємств.
3. Розвиток:
 - SWOT аналіз;
 - Дослідження ринку.
4. Виявлення проблем, з якими стикаються підприємства торгівлі.
5. На основі визначення цілей, завдань, критеріїв розробити стратегію, що включає низку заходів, спрямованих на подолання проблеми.
6. Реалізація стратегії. У висококонкурентній ринковій економіці торговельні компанії повинні забезпечити свій баланс проти впливів навколишнього середовища, враховуючи реалізовані стратегії [6].

Крім того, формування та реалізація стратегії торговельного підприємства має базуватися на:

- Специфіка бізнесу: розмір, вид діяльності, позиція на ринку, ступінь конкуренції та ін.
- Розробка моделей утримання клієнтів на основі аналізу потреб клієнтів опитувань;
- Поведінка конкурентів і визначення власної «ринкової ніші».

Виходячи з існуючих та реалізованих стратегій, вважаємо, що одним із шляхів стабілізації комерційної діяльності торговельного підприємства є розробка та реалізація маркетингової стратегії. Маркетингові стратегії багатогранні. Вони можуть включати різні напрями, узгоджені зі сферами маркетингової діяльності: ринкова, цінова і товарна, комунікаційна і збутова політика. [8]

Дослідження господарської діяльності торговельних підприємств показують, що їм необхідно розробляти маркетингові стратегії. Однією з найважливіших умов стабільної роботи торговельного підприємства в сучасних ринкових умовах є розробка конкурентної стратегії [2].

Стратегія конкурентоспроможності торговельних підприємств — цілеспрямована дія торговельних підприємств під впливом змін зовнішнього

середовища щодо відповідності продукції кон'юнктурі ринку, забезпечення цілісності її якісних і вартісних характеристик, задоволення конкретних потреб. Потреби покупця відносно реальних конкурентів [2].

Розглянемо кожен компонент маркетингової стратегії. На основі комплексного аналізу конкурентоспроможності торгівельних підприємств основним напрямом визначення маркетингової стратегії можуть бути такі заходи, як збільшення частки ринку, диференціація (розширення товарних ліній), цінове лідерство. [7]

Товарна стратегія торгівельного підприємства враховує соціально-економічні потреби кінцевого споживача товару. Продуктова стратегія - напрямок, оптимізація асортименту продукції та визначення асортиментів продуктів, які найбільше сприяють успішній діяльності. [10] Товарна стратегія торгівельного підприємства включає: стратегію товарних інновацій (вихід на ринок нових товарів), стратегію варіації товару (цілеспрямована зміна характеристик, дизайну, бренду), стратегію елімінації (виведення товару з ринку) [4].

При застосуванні товарної стратегії, спрямованої на вдосконалення асортиментної стратегії, торгівельні підприємства повинні враховувати такі фактори:

- актуальні вимоги ринку;
- змінювати асортимент відповідно до очікувань споживачів;
- використовувати технічні, фінансові, матеріальні та інші можливості підприємства.

Домінуюча цінова стратегія полягає або в зниженні витрат (ціни нижчі, ніж у конкурентів), або за рахунок високої якості (ціни вищі, ніж у конкурентів, тому товар сприймається як престижний, унікальний).

Аналіз порівняння цін торгівельного підприємства з його конкурентами дозволяє встановити таку ціну, яка враховує психологічне сприйняття покупців, відповідає ціновому іміджу підприємства, а також враховує такі моменти, як реакція конкурентів [5].

Тому торгівельні підприємства використовують різноманітні комбінації при ціноутворенні та реалізації цінової стратегії в ринкових умовах за рахунок:

- є тісний економічний зв'язок з постійним постачальником;
- отримувати додатковий прибуток, необхідний для здійснення діяльності;
- підтримання цін на категорію «Нові товари»;
- політика зниження цін на товари;
- доведенням інформації про цінність товару до споживачів [15].

Зі сказаного вище можна зробити висновок, що в ринкових умовах діяльність торгівельних підприємств має базуватися на розробленій та реалізованій маркетинговій стратегії, яка базується на широкому спектрі можливих сфер діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності.

Процес планування складається з чотирьох фаз: аналіз, планування, реалізація та контроль. Зв'язок між цими чотирма етапами показаний на рисунку 1.1.

Процес планування починається з ретельного аналізу ситуації торгового підприємства. Компанії повинні аналізувати середовище, в якому вони працюють, щоб визначити сприятливі можливості та уникнути загроз. Аналіз дає необхідну інформацію для всіх наступних етапів.

На етапі стратегічного планування компанія вирішує, які дії вжити щодо кожної бізнес-одиниці. Маркетинговий план передбачає визначення маркетингової стратегії, яка допоможе компанії досягти загальних стратегічних цілей. [6].

На етапі реалізації стратегічні плани втілюються у життя, у результаті досягаються мети торгового підприємства.

Контроль включає аналіз та оцінку результатів виконання плану та пов'язаних із ним заходів, а також застосування коригувальних дій, необхідних для досягнення поставлених цілей [12].

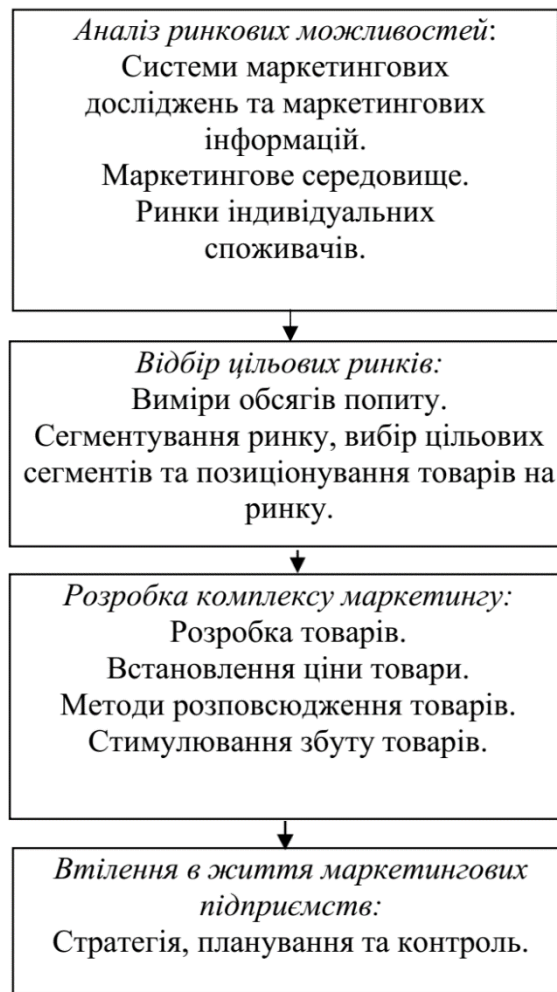


Рис. 1.1. Етапи процесу маркетингового планування

Стратегічний план складається з кількох компонентів: місія, стратегічні імперативи, стратегічний аудит, SWOT-аналіз, аналіз бізнес-портфеля, цілі та стратегія.

Місія визначає основну мету діяльності торгівельного підприємства. Багато компаній розробляють офіційну заяву про корпоративну місію, яка дає готові відповіді на питання, чого вона хоче досягти в найширшому сенсі. Чітка заява про місію – це як «невидима рука», яка керує діями співробітників і чітко відповідає на такі питання: Яким бізнесом ми займаємось? Хто наші споживачі? Яка мета нашої роботи? А як же наш бізнес?

На кожному рівні управління корпоративна місія повинна бути переведена в конкретні стратегічні цілі. Кожен керівник повинен знати свої завдання і відповідально ставитися до їх виконання [12].

Стратегічний план торгівельного підприємства визначає напрями діяльності, які буде здійснювати підприємство, і завдання, пов'язані з кожним напрямком. Тоді кожен ряд заходів слід планувати більш детально. Для досягнення стратегічних цілей основні економічні одиниці підприємства повинні координувати свою роботу в різних сферах, таких як маркетинг, фінансова політика, облік, постачання, виробництво, підбір персоналу [14].

Кожна бізнес-одиниця отримує ресурси, необхідні для роботи, з різних джерел, включаючи готівку, робочу силу, сировину, науково-дослідні технології та технології виробництва. Тому відділ збуту отримує дохід шляхом укладення договорів поставки з клієнтами. Відділ казначейства веде переговори з кредиторами та акціонерами щодо забезпечення коштів. Тому, щоб отримати необхідні кошти, відділ продажів і фінансовий відділ повинні працювати разом. Так само відділ кадрів здійснює підбір робочої сили, а відділ постачання отримує матеріали, необхідні для виробництва та експлуатації [6].

Всі численні можливості маркетингового комплексу можна умовно розділити на чотири групи, так звані «4Р»:

- продукт є нерозривною єдністю власної продукції та комплексу послуг, які підприємство надає цільовому ринку;
- ціна (price) - це сума, яку покупець повинен заплатити, щоб отримати товар;
- метод розповсюдження (розташування) включає дії підприємства щодо постачання продукту цільовим споживачам;
- метод просування (просування) - це дія компанії, яка розповсюджує інформацію про переваги продукту і переконує цільових клієнтів купити його.

Ефективний маркетинговий план поєднує всі елементи комплексу маркетингу в скоординований план, призначений для досягнення маркетингових цілей бізнесу. Комплекс маркетингу включає набір тактичних прийомів для забезпечення прийняття компанією рішень щодо позиціонування продукту на цільовому ринку [13].

Слід зазначити, що концепція «4P» – це точка зору продавця на методи маркетингу покупця, тоді як з точки зору споживача – будь-який метод маркетингу покликаний надати певні переваги покупцеві. Тому при розробці комплексу «4P» необхідно одночасно розвивати так званий комплекс «4C», щоб збалансувати внутрішнє та зовнішнє маркетингове середовище (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика комплексів «4P» та "4C"

4P	4C
Товар (product) Ціна (price) Методи розповсюдження (place) Методи просування (promotion)	Потреби покупця (customer needs and wants) Витрати покупця (consumer cost) Зручність (convenience) Обмін інформацією (communication)

Джерело: власні дослідження

Весь комплекс заходів повинен бути відображений у маркетинговому плані. Добре спланована стратегія – це лише початок успішного маркетингового шляху. Чудова маркетингова стратегія нічого не варта, якщо бізнес не виконує її правильно [18].

Маркетингова діяльність сучасних торгівельних підприємств організована по-різному. Найбільш поширеною формою є функціональна організація, де фахівці з таких видів діяльності відповідають за різні напрямки маркетингової діяльності: [12]

- Начальник служби маркетингу, начальник служби реклами та просування, начальник відділу нових продуктів.

Підприємства, які продають продукцію на внутрішньому та міжнародному рівнях, часто використовують географічну організацію, призначаючи персонал із продажу та маркетингу певним країнам і територіям. Організації, засновані на географічних принципах, дозволяють торговим агентам працювати безпосередньо в межах визначених ними територій, щоб краще ідентифікувати своїх клієнтів і зменшити витрати, пов'язані з діловими поїздками [11].

Підприємства з декількома продуктами або брендами часто мають управління продуктами або брендами. За допомогою такого підходу менеджер по продукту розробляє і реалізує стратегію і маркетинговий план для конкретного продукту або бренду.

Тому успішними будуть ті торгівельні підприємства, які зможуть задовольнити потреби покупця економічно, зручно і з взаєморозумінням [15]

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Грамотно розроблена стратегія маркетингу дозволяє торговому підприємству планувати напрями своєї діяльності якісного дослідження ринку та прогнозувати розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Стратегічний маркетинг служить основою для простежування тенденцій на певному ринку та виявлення цільових сегментів ринку, у яких підприємство може найповніше і з більшою віддачею задовольнити потреби споживачів.

Головним завданням маркетингу в діяльності торговельного підприємства, на наш погляд, є націленість підприємства на освоєння цільових сегментів ринку, які ще не зайняті або використовуються неефективно, а також адаптація фінансових, інформаційних, виробничих та інших можливостей до умов ринку, що змінюються, і бажань цільових споживачів. Його другорядними завданнями при цьому вважається конкретизація місії та цілей діяльності підприємства, розробка стратегії розвитку та забезпечення збалансованої структури товарного асортименту. Для цього маркетингова стратегія кожного підприємства має спиратися на глибоке знання ринку, а її реалізація забезпечуватиметься застосуванням комплексу заходів щодо проникнення на ринок та забезпечення ефективного збуту.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

Великі маркети в 2021 році продовжували відігравати головну роль в забезпеченні населення всім необхідним. Аналізуючи сучасні тенденції роздрібної торгівлі України, в першу чергу слід звернути увагу на провідних операторів нашої країни в даному сегменті. Видання Forbes Ukraine представило рейтинг ста найбільших українських компаній за розміром виручки від реалізації. Серед представлених є 15 компаній сфери роздрібної торгівлі, а найбільшими з них є супермагазини з продуктово-промисловим асортиментом як ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» (Ашан), ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (АТБ), ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (Сільпо-Фуд), ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» (Метро).

Мережа АТБ почала діяльність з 2002 року і розпочинала роботу як жорсткий дискаунтер з невеликим асортиментом. В процесі розвитку асортимент поступово розширювався, а починаючи з 2018 року АТБ зростає не тільки за рахунок зростання кількості магазинів, а й змінюючи формат власних магазинів. [22]

Німецька мережа Метро почала діяльність з 2003 року. Сьогодні Метро змінює формат торгівлі: йде перетворення з гіпермаркету для дрібних підприємців-оптовиків в магазин для кожного, і в першу чергу за допомогою використання цифрових технологій. [24]

Сьогодні в групу Сільпо-Фуд входять такі продуктові мережі: Сільпо, ЛеСільпо, Фора, Фоззі КіК, Траш. На кінець 2021 року Сільпо-Фуд мала більше 600 торгових точок. [25]

Ашан є французькою торговою мережею, яка в Україні представлена з 2008 року. Сьогодні має фізичні магазини у 9 містах, а також електронну комерцію по всій країні. [23]

Основні показники діяльності найбільших маркетів роздрібної торгівлі в Україні наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності супермаркетів України

Показники	ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРК ЕТ»	ТОВ «АТБ- МАРКЕТ»	ТОВ «СІЛЬПО- ФУД»	ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»
ЄДРПОУ	35442481	30487219	40720198	32049199
Юридична адреса	04073, м. Київ, просп. Степана Бандери, буд. 15-А	49000, м. Дніпро, просп. Олександра Поля, буд. 40	02090, м. Київ, вул. Бутлерова, буд. 1	02140, м. Київ, просп. Петра Григоренка, 43
Вартість бренду, тис. грн	23072	86689	4226036	75423
Основні засоби, тис. грн	2362113	23895667	16590031	2497542
Товарні запаси, тис. грн	1388406	7672665	6142334	2045975
Дебіторська заборгованість покупців, тис. грн	424092	214703	4146126	773084
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	383703	6407400	1163038	1331299
Власний капітал, тис. грн	-1137337	4530807	-2994714	-4582643
Зареєстрований капітал, тис. грн	2086188	9930	13047703	510842
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн	1741247	9875245	15148922	5140561
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	4629193	27989397	26506257	7259226
Кредиторська заборгованість за товари і послуги, тис. грн	2598427	16637705	18934431	3708320
Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн	14489581	148745255	72784232	25944347
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	10472040	110486259	52182936	21927493
Витрати на збут, тис. грн	3286816	22451209	18533954	3257005
Чистий прибуток, тис. грн	193202	8328888	-1846179	1001113

Джерело: фінансова звітність маркетів роздрібної торгівлі на основі [22], [23], [24], [25]

Дані таблиці 2.1 свідчать, що найбільш успішним з розглянутих маркетів є «АТБ», а найменш успішним «Сільпо». Маркети «Ашан», «Метро», «АТБ» закінчили 2021 фінансовий рік з прибутком. Найбільш розгалуженим є маркет «АТБ». Найвищою є вартість бренду «Сільпо». Найбільші товарні запаси зосереджені в «АТБ» та «Сільпо». Найбільший власний капітал та найменші зобов'язання в «АТБ». Активи інших маркетів сформовані за рахунок

позичених і залучених коштів. Найбільші збутові витрати має «АТБ», а найменші ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». З погляду фінансової ефективності та спроможності найкращим серед найбільших маркетів є «АТБ», за ним на однаковому рівні «Метро» та «Ашан», замикає рейтинг – «Сільпо».

Більш детально дослідимо гіпермаркет «Ашан». «Ашан Рітейл» – це міжнародна мережа роздрібною торгівлі створена у Франції у 1961 році (в Україні з 2008 року). Маючи на меті будувати підкорюючу та сучасну комерцію «Ашан» в першу чергу піклується про комфорт своїх клієнтів: якісні товари та послуги, найбільш доступні ціни, найкращий вибір та різноманіття пропозиції. «Ашан» в Україні має фізичні магазини (26 маркетів) у дев'яти містах – Київ, Львів, Харків, Житомир, Чернівці, Одеса, Дніпро, Запоріжжя, Кривий Ріг. «Ашан» в Україні, працевлаштував не менше 6000 співробітників та пропонує понад 200 різноманітних професій. [23]

Для характеристики ділової активності гіпермаркету розрахуємо показники (показують оборотність товарних запасів та розрахунків з покупцями та постачальниками) представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Показники	Роки			2021 р. +, - до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9,897	5,250	5,699	-4,198
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	36,9	69,5	64,0	27,2
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,101	0,190	0,175	0,074
Коефіцієнт оборотності товарних запасів	17,039	8,036	7,711	-9,328
Тривалість одного обороту товарних запасів, днів	21,4	45,4	47,3	25,9
Коефіцієнт оборотності дебіт. заборгованості	60,580	30,877	35,191	-25,389
Тривалість одного обороту дебіт. заборгованості, днів	6,0	11,8	10,4	4,3
Коефіцієнт оборотності кредит. заборгованості	8,038	3,693	3,770	-4,267
Тривалість одного обороту кредит. заборгованості, днів	45,4	98,8	96,8	51,4
Тривалість операційного циклу, днів	27,4	57,2	57,7	30,3

Джерело: власні дослідження

Дані таблиці 2.2 показують, що в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за період дослідження оборотність оборотних коштів за рік уповільнилася на 27,2 дні, а це спричинило зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів на 4,198 пункти. Проведені розрахунки свідчать, що тривалість обороту товарних запасів гіпермаркету за рік уповільнилася на 25,9 дні, що вплинуло на зменшення коефіцієнта оборотності запасів на 9,328 пункти. Як помічаємо оборот товарів є досить високим, але дещо уповільнився, тобто стратегія гіпермаркету повинна бути направлена на зростання товарообороту.

Проаналізуємо динаміку і склад доходів «Ашан» в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка і склад доходів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Показник	Роки						2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		+, -	в %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Чистий дохід від реалізації товарів	14187056	96,8	14009566	98,6	14489581	98,0	302525	102,1
Інші операційні доходи	120206	0,8	147049	1,0	186261	1,3	66055	155,0
Інші фінансові доходи	319490	2,2	1835	0,0	98283	0,7	-221207	30,8
Інші доходи	34734	0,2	48107	0,3	5790	0,0	-28944	16,7
Всього доходів	14661486	100,0	14206557	100,0	14779915	100,0	118429	100,8

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» [23]

Дані таблиці 2.3 показують, що доходи гіпермаркету зросли на 118429 тис. грн чи на 0,8% і в 2021 році становили 14779915 тис. грн. В структурі доходів в 2021 році питома вага доходів від реалізації товарів становила 98,04%, що менше 2019 року на 1,3%.

Проаналізуємо динаміку і склад витрат звітність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» в таблиці 2.3.

Дані таблиці 2.3 показують, що витрати гіпермаркету зменшилися на 712278 тис. грн чи на 4,7% і в 2021 році становили 14586713 тис. грн. Собівартість реалізованих товарів гіпермаркету зменшилися на 48539 тис. грн чи на 0,5% і в 2021 році становили 10472040 тис. грн чи 71,8% від всіх витрат.

Таблиця 2.4

Динаміка і склад витрат звітність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Показник	Роки						2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		+, -	в %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Собівартість реалізованих товарів	10520579	68,8	10292684	69,4	10472040	71,8	-48539	99,5
Адміністративні витрати	383788	2,5	550867	3,7	497764	3,4	113976	129,7
Витрати на збут	3560097	23,3	3212019	21,6	3286816	22,5	-273281	92,3
Інші операційні витрати	228481	1,5	104322	0,7	58647	0,4	-169834	25,7
Фінансові витрати	481563	3,1	634851	4,3	244431	1,7	-237132	50,8
Інші витрати	124483	0,8	44063	0,3	27015	0,2	-97468	21,7
Всього витрат	15298991	100,0	14838806	100,0	14586713	100,0	-712278	95,3

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» [23]

Збутові витрати гіпермаркету зменшилися на 273281 тис. грн чи на 7,3% і в 2021 році становили 3286816 тис. грн чи 22,5% від всіх витрат.

Проаналізуємо формування фінансового результату ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за «Звітом про сукупний дохід» в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Формування фінансового результату ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, -	в %
ФР від реалізації товарів	3666477	3716882	4017541	351064	109,6
ФР від операційної діяльності	-385683	-3277	360575	746258	-
ФР до оподаткування	-637505	-632249	193202	830707	-
Чистий ФР	-637505	-632249	193202	830707	-

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» [23]

Фінансовий результат ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» в 2021 році становив 193202 тис. грн прибутку, що краще 2019 року на 830707 тис. грн, оскільки в 2019 році було отримано 637505 тис. грн збитку.

Розраховані показники рентабельності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» представимо в таблиці 2.6. Дані таблиці 2.6 показують, що рентабельність становила в 2019 р. – -4,3%, в 2020 р. – -4,5%, в 2021 р. – 1,3%. За період дослідження рентабельність гіпермаркету зросла на 5,7.

**Аналіз показників рентабельності діяльності ТОВ «Ашан Україна
Гіпермаркет»**

Показники	Роки			2021 р. +, – до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Рентабельність гіпермаркету, %	-4,3	-4,5	1,3	5,7
Рентабельність виручки від товарів, %	25,8	26,5	27,7	1,9
Чиста рентабельність реалізації товарів, %	34,9	36,1	38,4	3,5
Рентабельність оборотних активів, %	-44,5	-23,7	7,6	52,1
Рентабельність активів, %	-20,0	-10,8	3,7	23,6
Рентабельність власного капіталу, %	94,0	38,0	-12,4	-106,4
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,251	0,229	0,227	-0,024
Коефіцієнт окупності витрат на збут	3,985	4,362	4,408	0,423

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» [23]

Чиста рентабельність реалізації товарів у 2021 році порівняно до 2021 року зросла на 3,5% і в 2021 році рівна 38,4%. Проведемо аналіз і оцінку рівня економічної безпеки господарської діяльності гіпермаркету.

Графічне зображення оцінки рівня економічної безпеки господарської діяльності гіпермаркету у 2021 році ілюструє рис. 2.1.

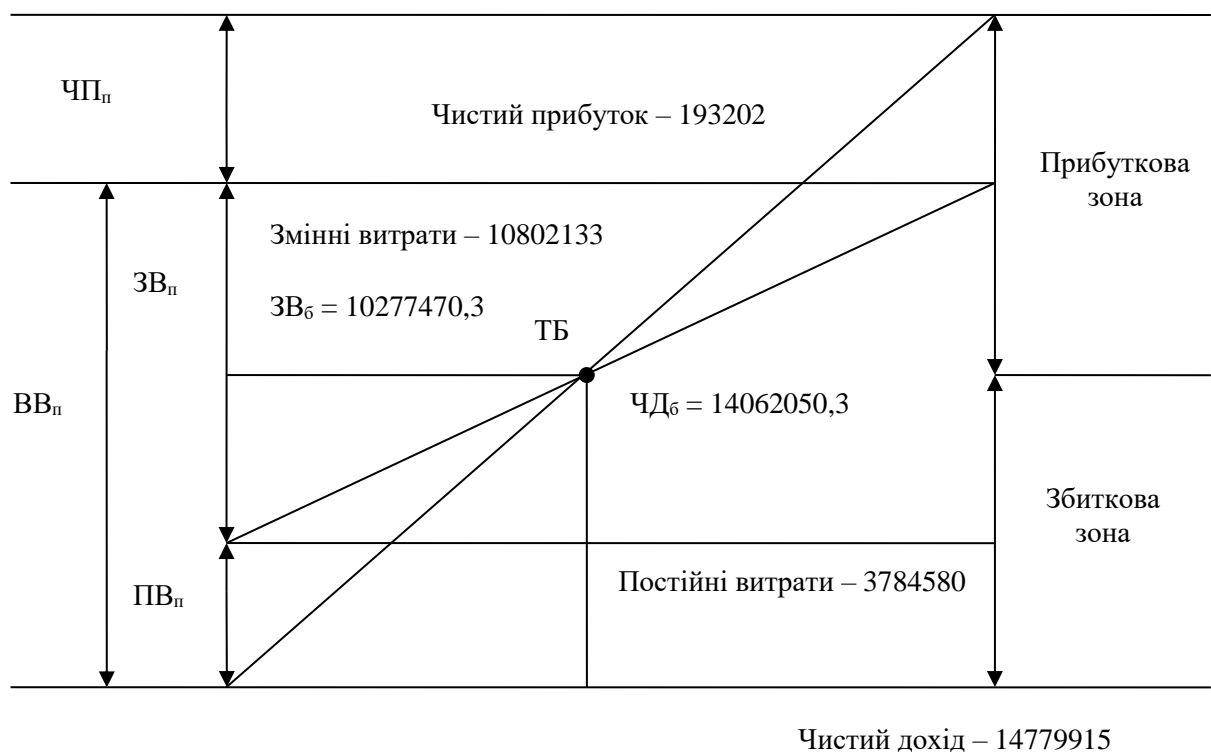


Рис. 2.1. Графічне зображення точки беззбитковості ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Бачимо, що чистий дохід гіпермаркету, який забезпечує беззбиткову господарську діяльність у 2021 році рівний 14062050,3 тис. грн. Чистий дохід від господарської діяльності гіпермаркету в 2021 році перевищує на 4,9% чистий дохід, який забезпечив би його беззбиткову діяльність.

Отже, діяльність ТОВ « Ашан Україна Гіпермаркет » в 2021 році стала прибутковою, але великі збитки 2019-2020 років, дещо зменшили фінансові можливості для зростання кількості продажів вищими темпами. Як показали проведені розрахунки оборот товарів є досить високим, але дещо уповільнився, тобто стратегія гіпермаркету повинна бути направлена на зростання товарообороту.

В таблиці 2.6 представлено результати SWOT-аналізу ТОВ « Ашан Україна Гіпермаркет » .

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> - бонусні програми; - різноманітний асортимент продукції; - великі обсяги продажів; - власна система навчання нових працівників; - власне виробництво; - входить в ТОП-4 найбільших маркетів в Україні; - знижки та дисконтні картки; - напрацьовані традиції сервісу високої якості; - постійні покупці; - наявність кас саморозрахунку - онлайн каталог/замовлення; - популярність бренду ТОВ « Ашан Україна Гіпермаркет » - постійні партнерські відносини з постачальниками. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність шкафчиків для продуктових супермаркетів; - наявність черг до кас в пікові години; - низька зарплатня працівників; - плинність кадрів; - сильна конкуренція в галузі; - відсутність власних фінансових ресурсів; - високі фінансові витрати, які з'їдають частину прибутку; - значні витрати на оренду приміщень.
Потенційні можливості (O)	Наявні загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> - залучення нових клієнтів; - зростання купівельної спроможності населення; - зростання маркетингової активності; - швидке реагування на зміна структури потреб покупців; - розвиток використання власної марки товарів; - розвиток мережі ТОВ « Ашан Україна Гіпермаркет » ; - розширення послуг, які можна замовити через інтернет. 	<ul style="list-style-type: none"> - відключення електроенергії; - воєнні дії в Україні; - втрата лояльних покупців від дій конкурентів; - зміна структури потреб покупців від втрати доходів; - повітряні тривоги; - розвиток нових торгових мереж.

Основною загрозою для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є втрата лояльних покупців; втрата прибутку через воєнні дії в Україні: нестабільна робота торгових точок в зоні бойових дій, простої внаслідок відключень електроенергії та повітряних тривог. Основними можливостями є зростання маркетингової активності, швидке реагування на зміну структури потреб покупців; розвиток використання власної марки товарів, розширення послуг, які можна замовити через інтернет.

Слабкими сторонами гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є наявність черг до кас в пікові години, низька зарплатня працівників, відсутність власних фінансових ресурсів, відсутність шкафчиків для продуктових супермаркетів, високі фінансові витрати, які з'їдають частину прибутку. Сильних сторін значно більше, а головними з них є: постійні віддані покупці, відома власна торгова марка, зростання прибутковості діяльності, різноманітний асортимент продукції.

Розглянемо порівняльний аналіз стратегій маркетингу на прикладі торговельних компаній представлених в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Маркетингові стратегії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та чільних конкурентів

Вид стратегії	ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»	ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»
Диверсифікації (вертикальна)		+	+	
Сегментування				+
Глобалізації	+	+	+	
Цінова	+	+		
Розподілу				+
Просування	+	+		
Стабілізації		+		
Зростання	+	+		
Розвитку	+	+	+	
«Збирання врожаю»				+
Цінового лідерства		+		
Диференціації				+

Джерело: власні дослідження

Грамотно розроблена стратегія маркетингу дозволяє торговому підприємству планувати напрями своєї діяльності якісного дослідження ринку та прогнозувати розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Процес вибору та реалізації стратегії розвитку маркетингової діяльності набуває першорядного значення у підвищенні темпів фінансового та виробничого зростання торговельного підприємства в умовах зростання конкурентної боротьби між учасниками ринку [20].

Отже, можна зробити висновок, що компанії широко використовують маркетингові стратегії. На ринку торгових послуг пріоритетне місце займають великі торгові майданчики, які у своїй діяльності регулярно приймають та реалізують маркетингові стратегії, що дає конкурентну перевагу і забезпечує підвищений попит на продукцію [20].

Перед розглядом маркетингової стратегії як основи конкурентоспроможності гіпермаркету було визначено ключові факторів успіху діяльності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка ключових факторів успіху маркетингової діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та основних конкурентів

Ключовий фактор успіху	Вага	«МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»		«АТБ-МАРКЕТ»		«СІЛЬПО-ФУД»		«Ашан Україна Гіпермаркет»	
		Бали	Зважена сума	Бали	Зважена сума	Бали	Зважена сума	Бали	Зважена сума
Зручне розташування	0,1	7	0,7	9	0,9	9	0,9	9	0,9
Імідж	0,1	8	0,8	10	1	9	0,9	9	0,9
Розвиненість збутової системи	0,2	9	1,8	10	2	9	1,8	9	1,8
Оптимальне співвідношення ціна/якість	0,2	8	1,6	7	1,4	8	1,6	9	1,8
Забезпечення широкого асортименту продукції	0,4	9	3,6	7	2,8	8	3,2	9	3,6
Загалом	1	41	8,5	43	8,1	43	8,4	45	9

Джерело: власні дослідження

Проведений аналіз був здійснений на базі великих маркетів м. Житомир (оцінка за 10-бальною шкалою). Бачимо, що найбільшим конкурентом для є «Сільпо» - 8,4 бали та «Метро» - 8,5 балів, а найменшим АТБ – 8,1 балів. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» слід попрацювати, щодо удосконалення збутової системи так як вона не більш розвиненою чим конкурентів.

Довгий час маркетингова стратегія гіпермаркету «Ашан Україна Гіпермаркет» була стратегією дистриб'ютора, і була заснована на тому, щоб зайняти територію і відкрити якомога більше магазинів, щоб отримати оборот. Але враховуючи фінансові можливості, які обмежують відкриття магазинів на території України, максимальну кількість магазинів 26 (23 працюючих маркети в 2021 році) було швидко досягнуто.

На даний час маркетингова стратегія гіпермаркету «Ашан» в напрямку розвитку – це глобалізаційна; за напрямом росту – маркетингова стратегія залучення нових і утримання лояльних покупців; за комплексом маркетингу – це в першу чергу цінова стратегія.

Завданнями «Ашан Україна Гіпермаркет», на вирішення яких направлена маркетингова стратегія, є:

- визначення оптимальної політики ціноутворення гіпермаркету;
- комплексне вивчення потреб покупців гіпермаркету;
- планування найповнішого товарного асортименту гіпермаркету;
- розробка заходів з по зростанню рівня обізнаності потенційного клієнта щодо асортименту та реклама;
- розробка планів і оцінка реалізації продовольчих і непродовольчих товарів;
- розробка та реалізація маркетингових заходів, спрямованих на стимулювання збуту продукції гіпермаркету;
- формування напрямків корпоративної стратегії гіпермаркету;
- удосконалення існуючої системи організації та управління маркетингом гіпермаркету.

Насамперед «Ашан Україна Гіпермаркет» позиціонує себе як дискаунтера, та як компанію, яка орієнтується на політику підтримки низьких цін з найменшою торговою націнкою, яка дозволяє підтримувати ціни на товари. Але якщо взяти дані таблиці 2.1 і порівняти виручку від реалізації і собівартість реалізованої продукції то бачимо, що середня торгова націнка рівна 38,4% (в АТБ – 34,6%, Сільпо-Фуд – 39,5%, а Метро – 18,3%).

«Ашан Україна Гіпермаркет» використовує дві цінові стратегії: стратегія цільових цін, стратегія психологічних цін. Суть цілеспрямованої цінової політики гіпермаркету полягає в тому, щоб встановити на продукцію такі ціни і так їх змінювати залежно від ринкової позиції, щоб оволодіти його певною долею, забезпечити прогнозований обсяг прибутку та вирішувати інші стратегічні та оперативні завдання.

Товарна політика «Ашан Україна Гіпермаркет» містить наступні головні напрями:

- формування оптимального товарного асортименту в торгових залах;
- формування товарного асортименту в он-лайн магазині «Ашан»;
- розробку та просування власної торговельної марки.

Команда «Ашан Україна Гіпермаркет» постійно проводить роботу над асортиментом товарів за максимально доступною ціною та найвищою якістю, щоб відповідати очікуванням постійних та нових покупців та намагається перевершити їх. Для цього «Ашан Україна Гіпермаркет» проводить розробку продовольчих та непродовольчих товарів власних торгових марок у різних цінових категоріях.

Попри те, що продаж власних торгових марок мереж падає кілька років поспіль, «Ашан Україна Гіпермаркет» упевнений, що у стратегії власної торгової марки великий потенціал розвитку. Покупці шукають більш глибокий зміст і в житті, і в способі споживання, а отже, просто ціни та якості вже недостатньо: марка має викликати у людей почуття гордості та насолоди. Цей погляд на став основою стратегії «Ашан Україна Гіпермаркет» в рамках якої рітейлер уже реалізував кілька успішних кейсів.

Наприклад, бренди «Золота пташка», «Червона пташка», «Зелена пташка» позиціонуються як створені з любов'ю та турботою про покупця відповідно до українських державних стандартів якості та міжнародних стандартів компанії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

- бренд «Зелена пташка» - це проста відповідь на наші щоденні потреби; це асортимент товарів українських локальних виробників за дуже доступною ціною;

- бренд «Червона пташка» - це локальні та імпортовані товари «Ашан», які конкурують із товарами відомих українських брендів; це товар гарної якості за нижчою ціною;

- бренд «Золота пташка» - це товари преміум якості за ціною, нижчою за аналоги.

Гіпермаркет ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» продає власні товари під іншими відомими брендами: Cosmia, InExtenso, Actuel, Qilive, One Two Fun.

Мережа ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має намір розвивати марку, що відповідає трендам колективної вигоди. Бренд має бути чесним, відкритим, що зберігає етичні цінності та сприяє економії. Представляти продукти, що ґрунтуються на натуральній сировині, щоб виробники сільського господарства отримували гідну зарплату. Розвивати не просто індивідуальну, а й колективну вигоду. Кожен споживач зможе пишатися вибором та пояснити друзям, чому він обрав саме цю марку. Таким чином, ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» не просто створюватиме прихильність до марки, але й отримуватиме споживачів, які є послами марки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Гіпермаркет ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» замикає четвірку найбільших маркетів України за реалізацією. Основними конкурентами є «АТБ», «Метро» та «Сільпо». Досягнутий фінансовий результат ТОВ «Ашан

Україна Гіпермаркет » в 2021 році становив 193202 тис. грн прибутку, що краще 2019 року на 830707 тис. грн, оскільки в 2019 році було отримано 637505 тис. грн збитку. Гіпермаркет має високу оборотність товарних запасів.

Гіпермаркет ТОВ « Ашан Україна Гіпермаркет » нічим не поступається своїм основним конкурентам, а в дечому і переважає їх . Основною загрозою для гіпермаркету ТОВ « Ашан Україна Гіпермаркет » є перехід лояльних покупців до конкурентів. Значно впливає на розвиток маркету втрата прибутку через воєнні дії в Україні та ремонт торгових центрів де є магазини бренду . Основними можливостями є зростання маркетингової активності , швидке реагування на потреби покупців ; розвиток використання власної марки товарів, розширення товарів, які можна замовити через інтернет . Слабкими сторонами гіпермаркету ТОВ « Ашан Україна Гіпермаркет » визначено наявність черг до кас в пікові години, низька зарплатня працівників, відсутність власних фінансових ресурсів, високі фінансові витрати, які з'їдають частину прибутку. Позитивним є той факт, що сильних сторін гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» значно більше , а головними з них є: постійні віддані покупці, відома власна торгова марка, зростання прибутковості діяльності, різноманітний асортимент продукції;

Довгий час маркетингова стратегія гіпермаркету ТОВ « Ашан Україна Гіпермаркет » була стратегією дистриб'ютора, і була заснована на тому, щоб зайняти територію і відкрити якомога більше магазинів, щоб отримати оборот. На даний час маркетингова стратегія гіпермаркету ТОВ « Ашан Україна Гіпермаркет » в напрямку розвитку – це глобалізаційна; за напрямом росту – маркетингова стратегія залучення нових і утримання лояльних покупців; за комплексом маркетингу – це в першу чергу цінова стратегія. Суть цілеспрямованої цінової політики гіпермаркету ТОВ « Ашан Україна Гіпермаркет » полягає в тому , щоб встановити на продукцію такі ціни і так їх змінювати залежно від ринкової позиції маркету, щоб оволодіти його певною долею , забезпечити прогнозований обсяг прибутку та вирішувати інші стратегічні та оперативні завдання .

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

Враховуючи зростаючу конкуренцію в секторі дистрибуції, гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» стало важливо позиціонувати себе на ринку. Тому ідея полягає в тому, щоб задовольнити очікування клієнтів і виділитися серед конкурентів, як підкреслює наступний девіз: « .. наша стратегія (мається на увазі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет») зайняти позицію, щоб визначити пропозицію продукту/послуги, яка найкраще відповідає очікуванням клієнтів, яких ми вирішили зробити пріоритетними (цільовими)».

У цьому контексті ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» сьогодні презентує свій корпоративний проєкт, спрямований на адаптуватися до нових викликів і нових очікувань споживачів і громадян і таким чином повернутися до сталого зростання.

Корпоративний проєкт, на сьогодні спрямований в Україні на фундаментальне перетворення існуючої моделі «Ашан», на таку, щоб повніше реагувати на нові вимоги ринку та нові виклики бізнесу.

Це має зробити ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» новим брендом демократизації споживання, щоб реалізувати свої історичні амбіції: покращити якість життя своїх споживачів. Нові бачення розвитку «Ашан» виражаються у різних маркетингових стратегіях: з одного боку стати дизайнером-виборцем унікальної, чесною та відповідальною пропозиції, а з іншого боку розробник новинок і досвіду, враховуючи розташування маркетів, пов'язані з цим можливості.

Центральний офіс з Франції дав можливість команді з України велику автономію щодо вибору найвідповідальніших місцевих гравців у місці розташування маркету.

Перша маркетингова стратегія – це бути продавцем хороших, екологічно чистих і вироблених продуктів з використанням місцевих ресурсів через розробку унікальної, доступної та екологічно чистої продукції.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має намір позиціонувати себе як не як традиційного дистриб'ютора, а стати виробником, щоб мати можливість запропонувати унікальну пропозицію споживачам.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» хоче стати орієнтиром для споживачів, які шукають різноманітну їжу місцевого походження, щоб відповідати різноманітним очікуванням щодо харчових тенденцій, смаку чи поживності.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» спиратиметься на постачання місцевих продуктів та співпрацюватиме з виробниками як щодо тривалості, так і обсягів. У 2023 році ставиться завдання збільшити товарообіг за рахунок реалізації місцевої продукції.

Маркетингова стратегія передбачає більш ретельне відстеження виробників продукції, а склад і походження продукції стануть більш прозорими. Саме в цій динаміці ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» один із перших приєднався до «Заклику до маркування походження харчових продуктів», проведеного у Франції.

Продукти міститимуть зобов'язання щодо поваги до навколишнього середовища та добробуту тварин. Кількість місцевих партнерів виробників продукції сільського господарства збільшиться до 150 у 2023 році проти майже 50 зараз. Щоб досягти цього, в першу чергу буде заохочуватися стійке, збалансоване та справедливе партнерство з сільськогосподарськими виробниками, а їх кількість буде поступово збільшена.

Будуть проводитися різноманітні тренінги щодо харчової якості продуктів та екологічної безпечності. В ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» спочатку буде створений інститут, щоб підтримати клієнтів у плані правильного харчування (навчання, заходи в магазинах, стандартні збалансовані страви тощо).

Тобто, маркетингова стратегія направлена на розширення асортименту ексклюзивної продукції. Як виробник ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» розроблятиме свою ексклюзивну пропозицію продуктів, зобов'язуючи своїх команду та команди партнерів продовжувати та прискорювати переосмислення рецептів.

Друга маркетингова стратегія – це створення нових зв'язків і запровадження новітнього досвіду для покращення якості покупок клієнтам.

Ця маркетингова стратегія використання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» фізичного розташування маркету, щоб зробити його локальною платформою для обміну досвіду з партнерами або для розвитку чи зустрічей. Маркети систематизують прийом місцевих партнерів, надавши їм доступну площу та дозволивши їм продавати свої товари та послуги напряму (продовольчі та непродовольчі).

Кожен магазин також буде місцем для покупців маркету, де вони можуть ознайомитися з кухарськими майстер-класами, дегустаціями та іншими заходами,

Маркетингова стратегія цифровізації направлена на спрощення процесу покупок і заощадження часу для покупців у всіх магазинах в Україні. Ця стратегія передбачає окрім фізичної торгівлі, можливість покупки через Інтернет та подальшої доставки додому покупців. «Ашан Україна Гіпермаркет» вже розпочинає створювати нову цифрову реальність, яка тепер більше відповідає новим очікуванням споживачів. Прагнення до кінця 2023 року – подвоїти продажі продуктів харчування в цифровій торгівлі та таким чином досягти понад 15% продажів за межами українських маркетів.

Згідно нової концепції розвитку, «Ашан Україна Гіпермаркет» бореться за екологічну утилізацію харчових відходів та з використанням пластику.

Згідно з підписаним Пактом про пластик, у 2023 році пластикова упаковка для фруктів і овочів, громадського харчування та самообслуговування буде скасована. Тому, 100% упаковки для продукції

власного бренду «Ашан Україна Гіпермаркет» буде або багаторазовою, або екологічного перероблюваною.

Нові очікування споживачів вимагають від «Ашан» еволюції до більш простих, відкритих рішень, більш сприйнятливих до змін і постійного потоку інновацій. Щоб підвищити операційну ефективність і гнучкість, «Ашан» повинен реорганізуватися.

У цьому контексті передбачається проєкт реорганізації, спрямований на перетворення діяльності компанії, щоб вона більше відповідала вимогам оперативності та гнучкості поточного ринку. Необхідний переорієнтований маркет, більш адаптований до постійних змін. Цей редизайн вплине на поточні команди персоналу, розмір яких буде змінено.

«Ашан Україна Гіпермаркет» планує створити зразкову підтримку для різних коучів з організації торговельної діяльності. Умови такої підтримки будуть предметом переговорів у рамках інформаційно-консультаційного процесу. У той же час співробітники «Ашан Україна Гіпермаркет» отримають підтримку в культурній трансформації до нових організаційних моделей, нових навичок і позицій, що дозволить маркету краще обслуговувати своїх клієнтів.

Крім того, маркетингова стратегія буде орієнтована на дослідження впливу розглянутих нових бізнес-орієнтацій і нових очікувань споживачів на логістичну організацію «Ашан Україна Гіпермаркет».

Як було представлено в результатах за 2019-2021 роки, «Ашан» одночасно дотримується політики, спрямованої на відновлення фінансової свободи, необхідної для фінансування інвестицій та інновацій у сферах цифрових технологій і нової організації бізнесу.

«Ашан Україна Гіпермаркет» реалізує краще пріоритетну інвестиційну стратегію, щоб зосередити свої зусилля на пріоритетних очікуваннях клієнтів. Вжиті дії спрямовані на повернення до фінансової рівноваги та глибокі зміни до 2023 року з амбіційною ставкою маржі EBITDA 6%. Водночас компанія

продовжить скорочувати свої операційні витрати. Довгостроковою метою є досягнення 1,1 мільярда євро економії коштів.

Отже, роздрібна торгівля «Ашан Україна Гіпермаркет» буде розвивалася на основі потужної моделі, яка буде придатною для реагування на цифрові, харчові, екологічні та економічні зміни, які діють. «Ашан Україна Гіпермаркет» має потужні активи, щоб впоратися з цими змінами, які впливають на його модель, — потужний бренд, що вкорінений на територіях, і корпоративну культуру, орієнтовану на підприємництво — за умови проведення глибокої трансформації. «Ашан Україна Гіпермаркет» 2023 – це амбітний проєкт, який повинен реалізуватися з великим прагненням до якості виконання. Ми впевнені у здатності компанії «Ашан Україна Гіпермаркет» продовжувати розвиток в українській дистрибуції 21 століття.

Комп'ютеризовані системи дозволяють швидко та точно надавати інформацію, яка потрібна управлінцям «Ашан Україна Гіпермаркет» для збереження високого рівня прибутку та інформаційного супроводу запропонованих маркетингових стратегій розвитку гіпермаркет «Ашан Україна Гіпермаркет». Саме тому розглянемо нові девайси, призначені для підвищення рівня прибутку, а також покращення клієнтського сервісу. Ці системи швидко поширюються за кордоном та забезпечують все більше продажів у системі торговельних супермаркетів України.

Українські та зарубіжні ІТ-компанії постійно пропонують нові види комп'ютеризованого торгового обладнання адаптованого для різних потреб роздрібною торгівлі. Для ТОВ « Ашан Україна Гіпермаркет » таким інноваційним рішенням є інтерактивні термінали, ринок яких, як очікується, збільшиться більш ніж удвічі протягом наступного десятиліття.

Сьогодні, у розвинених країнах світу (США, Франція, Італія, Сінгапур) якщо відвідати місцеві супермаркети, то можна побачити інновації, яких раніше не було, а саме торговельну систему на базі планшета. Саме ергономічність даних гаджетів призвела до швидкого впровадження цих пристроїв у роздрібну торгівлю. Говорячи про атрибути інтерактивних

терміналів можна назвати такі : портативність, вбудований бездротовий зв'язок, обладнане програмне забезпечення, яке спрощує облік та управління товарними запасами та, що найголовніше , доступну цінову політику . [21]

Існують різні види інтерактивних терміналів. Пропонуємо проаналізувати кожен із них та розглянути доцільність впровадження того чи іншого терміналу у системі гіпермаркетів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» (табл. 3.1).

Встановлення навіть інтерактивних терміналів дозволить прискорити обслуговування та зменшити кількість черг, що в свою чергу дасть можливість забезпечити обслуговування більшої кількості покупців у гіпермаркеті «Ашан Україна Гіпермаркет» .

Таблиця 3.1

Доцільність впровадження різних видів інтерактивних терміналів у системі торговельних супермаркетів України

Вид	Доцільність впровадження	Характеристика
APD Interactive Terminals	Не зовсім доцільно для впровадження в Україні, оскільки люди з фізичними вадами (інваліди), люди похилого віку або діти практично не здійснюють покупки у торговельних супермаркетах.	Призначені для забезпечення легкого доступу до інформації для будь-якого користувача; його можуть використовувати люди з фізичними вадами (інваліди), люди похилого віку або діти
The IBM 3660	Достатньо довго існує на ринку, його варто впроваджувати у великих гіпермаркетах, де основною вимогою для обслуговування є надійність та висока система безпеки.	Являє собою сімейство продуктів обробки даних, призначених для виконання звичайних операцій з оформлення замовлень, а також для задоволення потреб збору та розповсюдження даних у сфері супермаркетів.
BLUE FIRE kiosk	Його більш доцільно впроваджувати у ТРЦ, оскільки там у користувачів більше можливостей для його застосування. У супермаркетах його можна використовувати для оформлення на окремі дрібні товари (низької цінової категорії) та оформлення замовлень на фуд-кортах.	Високотехнологічний термінал, який спрощує самообслуговування, налаштування конфігурації готові для здійснення попереднього замовлення, реєстрації, ігор і ставок, квитків та багато іншого. BLUE FIRE був удостоєний престижної премії Red Dot Product Design Award 2018.

Джерело: побудовано на основі [21]

Ці термінали також мають можливість бути інтегровані з програмним забезпеченням системи перевірки та системи нагляду, щоб забезпечити керівника гіпермаркету інформацією про поведінку споживачів та розширені торговельні записи для запобігання росту операційних витрат.

Основні переваги інтерактивних терміналів розглянуті у табл. 3.2.

Отже, до основних переваг використання інтерактивних терміналів в системі гіпермаркетів «Ашан Україна Гіпермаркет» в Україні варто віднести те, що вони можуть бути налаштовані для конкретних потреб маркету, здатні передавати інформацію за допомогою сенсорного екрана в реальному часі, мають віддалену систему звітування.

Таблиця 3.2

Основні переваги інтерактивних терміналів для впровадження у системі торговельних маркетів «Ашан»

Перевага	Сутність
Ефективна система оформлення замовлень	Для забезпечення високої швидкості обслуговування термінали оснащені найновішими процесорами, що забезпечує надзвичайну продуктивність, необхідну для задоволення вимог ринку
Інтерактивна рекламна служба	Термінали інтегровані в управління програмним забезпеченням цифровими вивісками для показу інтерактивної реклами. Такі рекламні оголошення не тільки закликають клієнтів, а й розважають їх під час очікування в черзі, а також покращують рекламні пропозиції та створюють додаткові можливості для покупки
Збір даних про поведінку споживачів	Вони можуть бути інтегровані з програмним забезпеченням для перевірки даних, щоб полегшити крос-аналіз поведінки покупців (споживачів)
Запобігання операційним витратам	Завдяки включенню технології спостереження, інтерактивні термінали можуть надати менеджерам «Ашан» комплексну торговельну документацію для запобігання та зменшення операційних витрат
Розробка на системі iOS	Торговельні супермаркети підтягуються до мінімалістичного впровадження пристроїв на базі iPad та iPod, зручній для користувача Apple операційної системи, а також постійно розширюється вибір роздрібних програмних рішень під ключ.

Джерело: побудовано на основі [21]

Це дає змогу підвищити їх ефективність у застосування для «Ашан Україна Гіпермаркет», насамперед, з позиції підвищення рівня клієнтського сервісу, а також для зменшення суми операційних витрат маркету (використання таких терміналів дозволяє зменшити кількість касирів, які обслуговують покупців) та підвищення рівня інноваційної привабливості самого гіпермаркету, бо ж клієнтів завжди приваблює те місце, де до них ставляться з турботою.

Також наведемо наше бачення, які саме проблеми вирішать для гіпермаркету «Ашан Україна Гіпермаркет» інтерактивні термінали та чому їх варто впроваджувати:

- по-перше: інтерактивні термінали дозволяють швидко знайти потрібну інформацію про наявність або відсутність певного товару у гіпермаркеті. Не потрібно буде шукати продавця-консультанта, а буде достатньо ввести його назву в інтерфейсі терміналу і буквально за секунду отримати на екрані необхідну інформацію;

- по-друге: інтерактивний термінал дає можливість швидкого отримання прайсу по потрібній групі товарів. Замість того, щоб клієнт власноруч шукав скільки коштує кілограм яблук різних видів – буде потрібно ввести цей запит в терміналі та відразу отримати актуальну інформацію про ціни на різні сорти яблук;

- по-третє: інтерактивний термінал дає можливість замовити товар онлайн та отримати його при розрахунку на касі. В першу чергу це стосується замовлення їжі на фуд-корті гіпермаркету. Прикладом з України є Макдональдс, де клієнт обирає набір відповідних страв та відразу їх оплачує картою, а потім йде до каси та забирає готове замовлення. На викликає сумніву, що така технологія досить органічно інтегрується у систему гіпермаркету «Ашан».

На нашу думку, саме такі перспективи відкриває реалізація інтерактивних терміналів у системі гіпермаркету «Ашан Україна Гіпермаркет» .

Спробуємо проаналізувати фінансово-економічну сторону впровадження такого проєкту. Для того, аби оснастити окремий гіпермаркет «Ашан Україна Гіпермаркет», потрібно придбати як мінімум 40 інтерактивних терміналів, які будуть розташовані по усій площі торгового приміщення. Вважаємо, що основний принцип, за яким слід розміщувати термінали такий: на 1 відділ 2 термінали.

Кількість працюючих гіпермаркетів «Ашан Україна Гіпермаркет» в 2021 році – 23 гіпермаркети.

Вартість 1 терміналу складає близько 28 тис. грн. Якщо для початку таких терміналів потрібно 40 шт, то їх закупівля обійдеться у 560 тис. грн.

Розрахуємо економічний ефект за наведеними даними в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Економічний ефект проєкту

Показник	В розрахунку на 1 термінал)	Середня кількість на 1 гіпермаркет (40 терміналів)	Загалом по Україні (23 гіпермаркети)	
			2022 рік	2023 рік
Кількість терміналів	1	40	920	-
Вартість терміналів, тис. грн	28	1120	25760	-
Програмування інтерактивних терміналів, тис. грн	20	800	18400	-
Підтримання та переналаштування терміналів, тис. грн	18	720	16560	16560
Всього витрат, тис.грн	-	-	60720	16560
Отриманий додаткового чистий прибуток за рік. тис. грн (20% від рівня 2021 року, чистий прибуток за 2021 рік 193202 тис.грн)	-	-	38640,4	38640,4
Економічний ефект за рік, тис.грн	-	-	-22079,6	0,8

Джерело: власні розрахунки

Необхідними витратами для реалізації такого проєкту, на нашу думку, є встановлення та програмування терміналів під специфіку бізнесу

гіпермаркету. На ринку в середньому послуги із програмування інтерактивних терміналів коштують 20 тис.грн, а також ці компанії надають послуги із підтримання та переналаштування терміналів на постійній основі, що коштує 1,5 тис.грн на місяць чи 18 тис.грн в рік.

Щоб проаналізувати наскільки рентабельним є такий проєкт, слід знати дані по тому, як дозволить реалізація інтерактивних терміналів вплине на рівень продажів. Більшість іноземних ЗМІ стверджують, що показник цей в середньому зростає на 20%.

Отже, бачимо, що проєкт щодо інтерактивних терміналів самоопиється за 2 роки, а починаючи з 2023 року приносить 38640,4 тис.грн в рік. ще може бути економія за рахунок зменшення персоналу кас. Робимо висновок, що проєкт із впровадження інтерактивних терміналів в гіпермаркеті «Ашан» є досить вигідним і розумним капіталовкладенням.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Новими маркетинговими стратегіями гіпермаркету «Ашан Україна Гіпермаркет» є: продаж продукції високої якості та екологічно чистих місцевого виробництва. Інша маркетингова стратегія – це створення нових зв'язків і запровадження передового досвіду для покращення якості продукції і сервісу для клієнтів.

Запропонована маркетингова стратегія цифровізації направлена на спрощення процесу покупок і заощадження часу для покупців у всіх магазинах в Україні. Встановлення інтерактивних терміналів в мережі гіпермаркетів «Ашан Україна Гіпермаркет» дозволить прискорити обслуговування та зменшити кількість черг, що в свою чергу дасть можливість забезпечити обслуговування більшої кількості покупців. Запропоновані інтерактивні термінали дають додаткову можливість забезпечити керівника гіпермаркету

необхідною інформацією про поведінку споживачів та розширені торговельні записи для запобігання росту операційних втрат.

Запропонований проєкт щодо інтерактивних терміналів самоокупиться за 2 роки, а починаючи з 2023 року приносить 38640,4 тис.грн в рік, а також ще може бути економія за рахунок зменшення персоналу кас. Робимо висновок, що проєкт із впровадження інтерактивних терміналів в гіпермаркеті «Ашан Україна Гіпермаркет» є досить вигідним і розумним капіталовкладенням.

Тож пропонується удосконалена маркетингова стратегія цифровізації, компанії «Ашан Україна Гіпермаркет» для просування інноваційних рішень, залучення нових клієнтів, вдосконалення бізнес-процесів. Ефективна стратегія допоможе розподілити бюджет на найрезультативніші джерела залучення клієнтів, створити унікальне позиціонування бренду та визначити цільову аудиторію. Економічна сторона реалізації цього стратегічного напрямку проявиться у збільшенні клієнтів, зростанні розміру середньої вартості чека та збільшенні тижневої виручки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Маркетингова діяльність завжди повинна мати стратегічний характер. Стратегічний маркетинг - це аналітична сторона маркетингу аналітичний процес, тобто логіка і розуміння цілей. Роль стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб орієнтувати підприємство на привабливі стратегічні можливості, адаптовані до його ресурсів і ноу-хау (комерційні секрети), забезпечуючи потенціал для зростання та прибутковості [10].

В даній роботі була розглянута маркетингова стратегія «ТОВ АШАН». Україна стала дванадцятою країною, де французька торговельна мережа «Auchan Group» відкрила свої гіпермаркети. Управління всією діяльністю «Ашан» в Україні покладено на компанію «Ашан Україна Гіпермаркет», яка своєю чергою має у своєму складі ряд структурних підрозділів, серед яких, консалтингові, фінансові та будівельні компанії.

Обравши об'єкт дослідження ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» та провівши діагностику підприємства слід відзначити, що діяльність «Ашан Україна Гіпермаркет» в 2021 році стала прибутковою, але великі збитки 2019-2020 років, дещо зменшили фінансові можливості для зростання кількості продажів вищими темпами. Як показали проведені вище розрахунки оборот товарів є досить високим, але дещо уповільнився, тобто стратегія гіпермаркету повинна бути направлена на зростання товарообороту.

За наявної повноти аналітичної інформації, на нашу думку, маркетингова стратегія гіпермаркету «Ашан» в напрямку розвитку – це глобалізаційна; за напрямом росту – маркетингова стратегія залучення нових і утримання лояльних покупців; за комплексом маркетингу – це в першу чергу цінова стратегія.

Нами було розроблено наступні заходи щодо реалізації маркетингової стратегії в ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна», а саме: розглянуто нові девайси для покращення клієнтського сервісу. Перевагами впровадження запропонованих девайсів є розширення аудиторії, можливість вийти на нові обсяги продажів за рахунок більш ефективної взаємодії зі споживачем та

зміцнити свої позиції на конкурентному ринку. Наріжним каменем даної маркетингової стратегії підприємства виступають інтерактивні термінали, які мають формувати імідж підприємства і прямо чи опосередковано впливати на інші фактори.

Дана маркетингова стратегія дасть змогу досягти успіху на ринку і максимізувати фінансові результати своєї діяльності. Передові маркетингові технології, що передбачають розробку креативних корпоративних стратегій маркетингової поведінки сприяють формуванню оригінального конкурентного іміджу «Ашан Україна Гіпермаркет, корпоративного стилю управління, спеціалізованого продукту і ринкових стратегій, властивих саме даній компанії.

Корпоративний проєкт, на сьогодні спрямований в Україні на фундаментальне перетворення існуючої моделі «Ашан Україна Гіпермаркет», на таку, щоб повніше реагувати на нові вимоги ринку та нові виклики бізнесу. Це має забезпечити Ашан, символічний бренд демократизації споживання, щоб реалізувати свої історичні амбіції: покращити якість життя мешканців. Auchan Retail хоче вийти за рамки ролі традиції дистриб'ютора, ставши дизайнером і селектором щоб мати можливість запропонувати унікальну пропозицію споживачам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко С. В. Методика тривимірної оцінки маркетингового потенціалу торговельного підприємства // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. С. 149-157.
2. Артеменко С. В. Маркетингові канали торговельного підприємства: сутність та особливості формування / В. С. Артеменко, І. Г. Бубенець // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2014. С. 248-254
3. Ащанулов В. В. Формування маркетингової стратегії підприємства з урахуванням його корпоративної місії / В. В. Ащанулов // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2013. - № 5 (74). – С. 50–54.
4. Бритвенко А. С. Маркетингова стратегія позиціонування підприємства на ринку логістичних послуг . Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2018. - С. 23–27
5. . Валесько Є. І. Стратегічне управління: Практика прийняття системних рішень: навч. посібник / Є. І. Валесько, А. А. Биков, З. Дражек. -: Технологія; вид-во БДЕУ, 2018. - 253 с.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. К.: Лібра, 2004. 712 с.
7. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посібник / Герасимчук В. Г. – К. : Вища школа, 2017. – 327 с.
8. Гросул В. А. Обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств у процесі стратегічного управління маркетинговим потенціалом . Бізнес Інформ. - 2013. С. 359-366.
9. Дей Дж. Стратегічний маркетинг / Дж. Дей. - Екмо. 2016. - 640 с.
10. Економічна енциклопедія. - У 3-ох т. / Відп. ред. С.В. Мочерній. - К.: Вид. центр "Академія". - 2020. - Т. 1 - 950 с
11. Еткінсон Дж. М. Стратегічний маркетинг: ситуації, приклади/Дж.М. Еткінсон // ЮНІТІ-ДАНА, 2021. - 471 с.
12. Єфремов В. С. Стратегія бізнесу: концепції та методи планування: навч. посібник/В. С. Єфремов. - Фінпрес, 2020. - 192 с.

13. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія / Я. А. Жаліло. -, 2013. - 368 с.
14. Карачина Н. П. Змістовність поняття "маркетингова стратегія підприємства" та особливості її розробки // Економічний простір. - 2017. - № 119. - С. 165-172.
15. Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 1. - С. 183-188
16. . Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 12-те вид. Москва: Вільямс, 2009. 1072 с
17. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. [під ред. проф. Н. М. Ушакової]. – К. : «Хрещатик», 2009. – 880 с.
18. Масленнікова В. С. Діагностика у системі маркетингу підприємств. Гнезінська вища школа «Міленіум» (Польща). Інститут управління глобальним партнерством (Польща- США), науковий керівник Плотнікова М.Ф., Житомир, 07 грудня 2021 року, с.102-107
19. Масленнікова В. С., Валінкевич Н. В. Підвищення конкурентоздатності підприємства. Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет- конференції «Обліково-аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства» (24–25 листопада 2021 р., м. Херсон), с. 349-352
20. Масленнікова В. С., Левківська Л. М. «Маркетингова стратегія розвитку комерційних підприємств» Механізми управління розвитком територій. Частина 1, Житомир: Поліський національний університет, 29 листопада 2022 р., с. 137
21. Мірошник М. В. **Цифровий маркетинг як середовище інтерактивних технологій digital реклами** Бізнес Інформ. - 2020. С. 503.
22. Фінансова звітність «АТБ». Режим доступу: <https://cutt.ly/G0VBU0i>

23. Фінансова звітність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Режим доступу: <https://cutt.ly/30VBcpM>
24. Фінансова звітність «Метро». Режим доступу: <https://www.metro.ua/about-metro/finansova-zvitnist>
25. Фінансова звітність «Сільпо» . Режим доступу: <https://content.silpo.ua>
- 26 . Футало Т. В. Сучасний стан і тенденції розвитку роздрібної торгівлі продовольчими товарами в умовах конкуренції .Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2009. – № 15. – С. 72–80.
27. Фроленко О. М. Маркетингова інформаційна система як засіб реалізації стратегічного потенціалу промислового підприємства. Інноваційна економіка. - 2014. С. 238-244
- 28 . Ходаківський Є. І. Методологія наукових досліджень в парадигмі синергетики [Текст]: монографія / [Є. І. Ходаківський, В. К. Данилко, Ю. С. Цал-Цалко] ; за заг. ред. д-ра екон. наук Є. І. Ходаківського. - Житомир: ЖДТУ, 2009. - 340 с.
29. Хом'як Ю. М. Тенденції і напрями розвитку роздрібної торгової мережі Львівщини / Ю. М. Хом'як // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. пр. ЛКА. – Львів: Вид-во ЛКА, 2009. – Вип. 10. – с.
30. Черненко О. В. Маркетингова інформація в управлінні підприємством . Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2017. - С. 369-374.
31. Хамініч С. Ю. Маркетингова комунікаційна політика як складова маркетингової діяльності підприємств / С. Ю. Хамініч, К. В. Мартиросова, П. М. Сокол // Економічний простір. - 2016. - № 107. - С. 250-259.

ДОДАТКИ