

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ФЕДОРУК ДМИТРО АНДРІЙОВИЧ

УДК 330.322:330.341.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

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

_____ Дмитро ФЕДОРУК

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

Житомир – 2022

АНОТАЦІЯ

Федорук Д. А. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємницьких структур. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Розглянуто результати функціонування закладів роздрібної торгівлі. Проаналізовано сильні та слабкі сторони, їх функціонування, а також можливості та загрози з позиції управління інноваційною інвестиційною діяльністю суб'єктів на ринку. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств з урахуванням чинників перспективного розвитку. Проведено прогноз становлення спроможності компаній сфери торгівлі та виявлено пріоритетні механізми його забезпечення.

Ключові слова: торгівельний потенціал, торгівельна мережа, інвестиції, інноваційна діяльність, управління.

ANOTATION

Fedoruk D. A. Management Of Innovation And Investment Activity Of Entrepreneurial Structures. – *Qualification work manuscript*.

Qualification work for the Masterr's Degree in specialty 076 – Entrepreneurship, Traide and Stock Exchange Activity. Polissia National University, 2022.

The results of functioning of retail establishments are considered. The strengths and weaknesses, their functioning, as well as opportunities and threats from the point of view of managing innovative investment activities of market entities are analyzed. The analysis of the external and internal environment of enterprises is carried out, taking into account the factors of long-term development. A forecast of the formation of the viability of trade companies is made and priority mechanisms for ensuring it are identified.

Keywords: trade potential, retail network, investment, innovation activity, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	6
Висновки до розділу 1	13
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».....	15
Висновки до розділу 2	27
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА	29
Висновки до розділу 3	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Загальні тенденції трансформації соціально-економічних відносин, ринкові перетворення, світові процеси глобалізації, проілюстрували роль третинного сектору економіки як двигуну розвитку економіки регіонів. Становлення та розвиток роздрібному ринку регіонів України та їх торговельних мереж продажу продовольчих і непродовольчих товарів забезпечує реалізацію і виробництво локалізованих продуктів та ресурсів, обумовлює соціально-економічні аспекти міжрегіонального та внутрірегіонального обміну продовольчими товарами. Обіг товарів відбувається в конкретних географічних умовах відповідно до запитів споживачів і виробників продукції. Це визначає характер використовуваних транспортних засобів, тари, розмір ринкових зон реалізації товарів тощо.

Питанням виявлення ефективних механізмів управління розвитком торговельних мереж приділили увагу такі вітчизняні вчені як Апопій В., Балабанова Л., Бланк І., Долішній М., Кавун О., Лігоненко Л., Мазур А., Павлов В., Садеков А., Чумаченко Н., Ящук В. тощо. Однак потребують подальших досліджень систематизація та визначення пріоритетів регіональних факторів, просторові аспекти розвитку торговельних мереж, а також методичний інструментарій оцінки потенціалу регіону. Динаміка економічного розвитку країни і регіонів визначили потребу подальших досліджень у цьому напрямі. Це обумовило вивчення територіальних особливостей роздрібної торгівлі як територіальної мережевої роздрібної організації.

Основною метою дослідження є систематизація теоретичних положень та висловлення обґрунтованих рекомендації щодо практичного забезпечення ефективної роботи торговельних мереж через механізми інноваційно-інвестиційного розвитку. Для досягнення цієї мети вирішено такі завдання: 1) узагальнити суть категорії «торгівельна мережа»; 2) виявити роль торговельних мереж і роль у розвитку економіки; 3) дослідити чинники розвитку закладів роздрібної торгівлі; 4) обґрунтувати пропозиції та практичні підходи

до удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності закладів роздрібно-мереженої торгівлі на прикладі «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційно-інвестиційною діяльністю торгівельних мереж. **Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю торгівельних мереж.

Теоретичною і методичною основою дослідження стали положення вітчизняної і зарубіжної економічної думки з питань підприємництва, торгівлі та біржової діяльності у світлі глобалізації суспільних процесів. Нами використано законодавчі та нормативні акти державних структур, а також такі методи пізнання як діалектичний, системний підхід, статистико-економічного аналізу, опитування, спостереження «таємного покупця». *Джерелом інформації* була статистична звітність підприємства сфери торгівлі, з відкритих джерел Мін регіону, Мінекономіки тощо, міжнародних статистичних установ, вітчизняних та зарубіжних науковців, власні спостереження.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати, представлені у кваліфікаційній роботі, висвітлено на вітчизняних та міжнародній та науково-практичних конференціях: «Без коріння саду не цвісти» (Брониківська сільська рада – Житомир, 14 жовтня 2022 р.), «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів (Житомир, 6 грудня 2022 р.)», «Студентські наукові читання – 2022» (Житомир, 15 грудня 2022 року).

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота включає такі обов'язкові структурні елементи як вступ, висновки, три розділи, список використаних джерел, додатки. Робота підготовлена за використання матеріалів 34 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Ринок продуктового ритейлу знаходиться в стадії активного розвитку вже близько двадцяти років, демонструючи темпи зростання до двадцяти відсотків щорічно. Наприкінці 90-х років ХХ ст. в Україні стали виникати перші великі продовольчі магазини за типом західних супермакетів, а вже за кілька років з'явилися і перші магазини формату дискаунтер, з більш доступним рівнем цін. Вже у 2000 р. на території країни почали відкриватися перші іноземні мережі. Основна тенденція сучасного ринку продуктів харчування – сильне сегментування магазинів, за розташуванням, форматом торгівлі, ціновим позиціонуванням і категоріями цільової аудиторії. Роздрібна торгівля продовжує розвиватися, демонструючи зростаючий рівень конкуренції всередині мереж і одиночних магазинів, реалізують вкрай широкий асортимент [2].

Історично, розвиток світового ринку продуктового ритейлу проходило під дією змін споживчих переваг, тому у нашій країні мережі у своїй роботі функціонують, спираючись на вже створені на заході формати торгівлі. Наша країна є одним з найбільш привабливих сегментів світового ринку, на якому реалізуються продукти суспільного споживання [8]. Населення, навіть в умовах зменшення рівня доходів на душу населення, в останню чергу економлять на продуктах харчування, тому, в умовах поступового насичення ринку у великих містах достатньою кількістю магазинів різного формату, пріоритети власників магазинів поступово зміщуються з експансії та розширення на поліпшення ступеня ефективності бізнесу.

До роздрібною торгівлі *FMGG* (*fast moving consumer goods* – товари повсякденного вжитку) відносяться торгові організації, які реалізують продукти харчування і супутні товари повсякденного попиту. Цей сектор характеризується більш високою консолідацією, ніж інші підгалузі

роздрібної торгівлі, також як і більш високим ступенем конкуренції. Частка торгових мереж тут склала в грудні 2019 р. 32,3% [9].

Відзначимо, що в рейтинг TOP-100 найбільших мереж, регулярно складається аналітичною компанією INFOline, у 2019 р. увійшло 49 *FMCG*-ритейлерів. Їх виручка склала дві третини від сукупної виручки компаній, які увійшли до рейтингу роздрібних компаній. Перш за все, важливо, що наразі мережі *FMCG* освоїли практично всі формати мережевої торгівлі – Cash&Carry, гіпермаркет, супермаркет, м'який дискаунтер, магазини біля будинку, також як і всі цінові ніші. Багато мереж розвиваються як мультиформатні. Таким чином, в *FMCG* ритейлі йде конкуренція між форматами. Так, якщо деякий час назад найбільш динамічними форматами були дискаунтери і гіпермаркети, завдяки тому, що вони пропонували покупцям низькі ціни, то останнім часом вперед вирвалися мінімаркети і магазини біля будинку. За даними агентства *ACNielsen* у 2019 р. кількість мінімаркетів збільшилася на 40% порівняно з 2010 р., у той час як кількість гіпермаркетів і супермаркетів – на 8% по кожному формату [3].

На думку фахівців компанії, ця тенденція пов'язана з тим, що потреба покупців, особливо у великих містах, в магазинах, де можна було б робити поточні покупки з мінімальними витратами часу, не насичений. Так, опитування проведене *NielsenShopperTrends*, показало, що 53% мешканців столиці воліють нетривалі походи по магазинах, в той час як ґрунтовно закупаватися прагнуть 27% опитаних. Ступінь концентрації ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування малий – на частку 3-х найбільших гравців припадає не більше 15% ринку, що істотно поступається аналогічним показниками країн Західної Європи [1]. Подібна низька концентрація капіталу створює передумови для посилення конкуренції серед роздрібних мереж в найближчому майбутньому. На поточному етапі розвиток конкурентної боротьби в першу чергу виражається у захоплення додаткових ринків збуту за рахунок зростання самої торгової мережі, у тому числі шляхом використання франчайзингових схем, а також угод зі злиття і

поглинання. Як наслідок, оперують на ринку мережі, які активно збільшують свою присутність у столиці та регіонах, що призводить до рекордних показників темпів зростання бізнесу. Ще кілька років тому ритейл був, мабуть, найяскравішою інвестиційною ідеєю в країні. Бізнес роздрібних мереж щорічно зростав по 25–30% на рік і вони заробляли на зростаючих доходах населення [4]. Однак, зовнішні шоки і структурні диспропорції економічного розвитку стали причинами уповільнення економіки з кінця 2019 р. Ключові драйвери зростання в попередні роки – споживчий попит та прийнятні ціни на енергоносії у короткі терміни перестали стимулювати економіку, і темпи зростання ВВП стали негативними. Роздрібна торгівля, один з найбільш важливих індикаторів стану економіки, підтвердила початок кризи: її реальні показники в 2019–2021 рр. виявилися одними з найгірших за всю історію спостережень. Падіння роздрібно обороту торгівлі у 2019 р. склало 10%, а в 2020 р. – 4,8% [10]. За показниками обороту 2021 р. країна повернулася до показників середини 2000-х років.

В основі значимого падіння обороту роздрібно торгівлі у реальному вираженні є цілий ряд факторів. Однак, найбільш важливими причинами стали падіння реальних доходів населення і зростання цін: у 2019 р. індекс споживчих цін на продовольчі товари склав 14%, у 2020 р. ситуація споживчих цін на продовольчі товари становить 7,3%. У 2020 р. 150 найбільших продовольчих ритейлерів були змушені скоротити торгові площі на 461 тис. м², що стало рекордом з 200 р. Закривалися як невеликі регіональні мережі, так і магазини лідерів ринку. Про це свідчать дані «Infoline-аналітики». За підсумками 2020 р. оборот роздрібно торгівлі в скоротився на 5,2%, за два роки кризи – на 15,7%. Зниження споживчої активності стало найбільшим з 1990-х років. Так, частка столиці у загальному обсязі продажів склала у 2020 р. 17%, а у ряді регіонів сягала 30%. Це пояснюється не лише нерівномірністю розселення, а й різницею в доходах жителів різних регіон. Наразі роздрібні мережі продуктів харчування за форматом торгівлі можна класифікувати наступним чином, як це представлено в табл. 1.1.

Асортиментна сегментація ринку роздрібної торгівлі

Тип	Визначення	Площа, тисяч м ²	Асортимент, тисяч позицій	Місцерозташування
Cash&Carry	Магазин, який торгує дрібним та середнім оптом для фізичних та юридичних осіб	близько 20	20–40	Віддалено від центру на перетині транспортних шляхів
Гіпермаркет	Великий торговельний центр, який включає супермаркет та магазини з продажу побутової техніки й одягу тощо	10–40	20–40	Легкодоступні місця на перетині транспортних артерій
Супермаркет	Магазин, який працює за системою самообслуговування та пропонує широкий асортимент	3–10	7–20	У місяцях концентрації житлових будинків як ц центрі міста, так і віддалено від нього
Дискаунтер	Магазин, який продає товари з мінімальною торговельною націнкою, а асортимент складається з ліквідних товарів, 50% з яких – власні торгові марки		0,5–2	У місцях масової забудови
Магазин біля будинку	Магазин, який обслуговує мешканців невеликого району або кварталу, розташованого у радіусі пішого доступу	0,2–0,5	1–1,5	Місяця з великим скопиченням людей: площі, метро, зупинки громадського транспорту тощо

Джерело: сформовано на основі [5].

Оцінка ринку роздрібної торгівлі з позиції цінового рівня дозволє виділити наступні підприємства: 1) преміум-клас – «УльтраМаркет», «Метро», «Ле Мільпо», Wine Time, Egersund Seafood, Good wine & Good Food, Варус; 2) середній клас – Ашан, Сільпо, Фора; 3) мас-маркети – Spar, Villa, АТБ; 4) нижній сегмент – Вопак, Ашан, Фуршет, регіональні торговельні мережі [5]. Значущою тенденцією на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами слід визнати освоєння вітчизняними компаніями верхнього цінового сегмента. Справа в тому, що іноземні торгові мережі, які працюють в Україні, орієнтуються головним чином на масового споживача з невисокими доходами, якого вони хочуть «відучити» від оптових ринків вкрай низькими цінами. Враховуючи, що конкуренція з великими іноземними гравцями виявляється непосильною для деяких вітчизняних компаній, їм, швидше за все, доведеться орієнтувати свої магазини на більш забезпечені верстви населення.

Однак, магазини з низькими цінами (нижній ціновий сегмент і сегмент mass-market) будуть популярні серед споживачів в регіональних центрах та менш великих містах. Роздрібна торгівля продовольчими товарами у найближчі роки залишатиметься однією з найдинамічніших галузей економіки. У міру розвитку вона буде наближатися до більш прогресивних східноєвропейських ринків. Зрештою, це знайде відображення в більш жорстокої конкуренції між основними гравцями. Основні напрямки розвитку споживчого сектора на найближчі роки є такі: 1) регіональна експансія ритейлерів як за рахунок органічного зростання, так і за допомогою злиттів і поглинань; 2) подальша консолідація ринку; 3) зростання частки сучасних форматів роздрібної торгівлі; 4) зростання популярності мультиформатного підходу до організації бізнесу; 5) збільшення конкуренції у столиці, внаслідок чого темпи зростання виручки поступатиметься темпам зростання відповідних показників у регіонах, проведення активної фінансової політики ритейлерами і, як наслідок, підвищення прозорості бізнесу; 6) підвищення рівня споживчих запитів до якості обслуговування у мережах; 7) структурна оптимізація великих торгових мереж, поступове зниження рентабельності ритейлерів як за рахунок збільшення конкуренції, так і шляхом підвищення витрат компаній; 8) зростаючий дефіцит торгових площ [8].

У структурі споживчого попиту, основний тренд – зручність та простота у використанні споживаних продуктів. Також можна відзначити зростання попиту на базові продукти (чай, молоко, хліб, картопля тощо). Навпаки, рівень продажів більш імпульсних продуктів, таких як солодке, снеки, бутильовані напої тощо, має негативну динаміку. Розташування торгових точок в основному охоплює споживачів конкретного ареалу проживання, що є основним фактором, який визначає тип магазину. Дискаунтери та традиційні магазини, які активно розвивалися у середині двохтисячних років, наразі поступилися позиціями дискаунтерам та гіпермаркетіам з низькою ціновою політикою. Їх кількість продовжує зростати. Споживачі починають переходити на більш доступні продукти і

скорочують рівень витрат в умовах економічної кризи. Конкуренти подібних магазинів – великі національні мережі, які утримують низький рівень цін за рахунок великих обсягів реалізованої продукції. При оцінці споживчої поведінки можна виявити наступні тренди: жителі нашої країни наразі ще не готові до «жорстких» дискаунтерів, вважаючи за краще повноцінний товарний асортимент; крім того вони орієнтуються на покупку товарів за оптимальним співвідношенням ціна – якість. На частку гіпермаркетів у 2020 р. припадали великі обсяги товарообігу, що представлено на рис. 1.1.

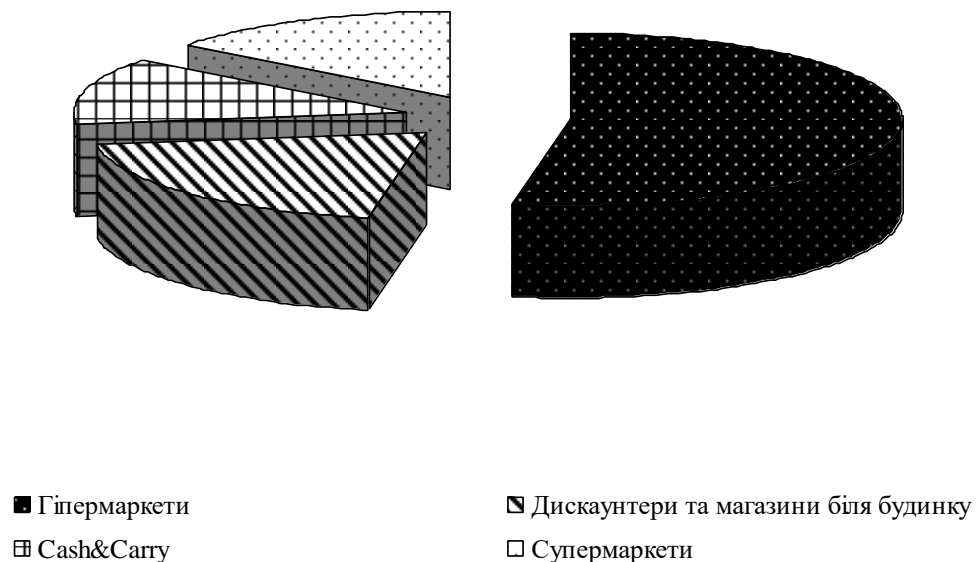


Рис. 1.1. Частка магазинів роздрівної торгівлі на продовольчому ринку
Джерело: сформовано на основі [9].

Ключова риса сучасного ринку продуктів харчування – зростаюча роль товарної логістики, що обумовлюється рядом факторів, таких як: 1) зростаюче число магазинів і величини продуктових потоків, пов'язаних з консолідацією ключових гравців ринку; 2) територіальна експансія національних мереж і великих регіональних представників; 3) утруднена логістична інфраструктура, яка забезпечує запаси продукції у віддалених регіонах; 4) низький рівень розвитку транспортної та складської інфраструктури у ряді регіонів [7]. У майбутньому прогнозується активний розвиток продуктових мереж, незважаючи на те, що темпи експансії

торгових мереж гальмуються деякими соціально-економічними та етнічними факторами, які роблять ринок досить неоднорідним (додаток А).

Ринок залишається допоки дискретним в різних регіонах. Менші магазини поступово поступаються місцем мережі роздробної торгівлі, а потреби жителів все більше орієнтовані на «західний» лад. Роздрібні мережі, які функціонують в регіонах, мають велике поле для зростання, розширення та вдосконалення. У Житомирській області, яка є основою для монографічного дослідження обраної теми, мережі розвинені на досить високому рівні. Тут рівень їх проникнення на ринок становить близько 80% всього роздрібного обороту продуктів. У містах представлена велика кількість торгових точок різноманітних форматів, від традиційної торгівлі до гіпермаркетів. Тут на частку продажів гіпермаркетів припадає від 40 до 70% ринку залежно від продуктової категорії [8]. Всі основні гіпермаркети Житомира територіально прив'язані до основних транспортних магістралей (табл. 1.2). На ринку Пензи серед мережених супермаркетів найкраще представлено АТБ та Ашан. Ці гравці ринку представлені найбільшим числом магазинів, зокрема АТБ займаючи 53% від загальної кількості мережених супермаркетів міста, представлений у всіх районах. Потім за рівнем представленості є сільпо (11% від загального числа мережених магазинів).

Тенденція розвитку ринку мережевого ритейлу позитивно впливає на розвиток великих постачальників, так як співпраця з мережами надає можливість збільшити ринкову частку і допомагає досягти високих продажів, за рахунок великих оборотів і досягнення лояльності покупців. Мережі також надають більш вигідні умови для брендингу та розміщення реклами. Однак, можна відзначити і ряд мінусів для постачальників, що полягають у високій вартості присутності, що включає бонуси від обороту, оплату лістингу нових продуктів або ротацію в продуктивній матриці, оплату за місце на полиці та інші витрати, пов'язані зі штрафними санкціями за недотримання умов договору [6]. Для початку реалізації продукції в більшості мереж, дистриб'ютор повинен відповідати наступним вимогам: 1) мати різноманітну товарну

матрицю, сконцентровану на певних продуктових категоріях; 2) надавати унікальні пропозиції щодо конкурентів ціни, якості або інших особливостей товару; 3) реалізовувати гнучку систему бонусів та інших трейд програм; 4) мати можливість здійснювати промо-акції в торгових точках; 5) володіти високим рівнем обслуговування; 6) мати зручний режим і час роботи [4].

Споживчий портрет з часом значно змінюється. Наприклад, останні 5 років зростає величина середнього чека магазину. Можна з упевненістю прогнозувати, що покупці будуть ставати все більш і більш вимогливими до якості обслуговування та асортименту. Також напівфабрикати і готові продукти стануть більш популярними, через напруженого ритму життя і відсутність часу на приготування їжі. Сучасні магазини повинні будуть краще орієнтуватися на окремі категорії споживачів, роблячи основний акцент на покупців зі середнім доходом, які проживають поруч з магазинами.

Висновки до розділу 1

1. Вивчення базових підходів до ролі та розвитку роздрібних торговельних мереж дозволяють констатувати значний інтерес до цього процесу як з боку органів влади, так і науковців України та світу. Зокрема встановлено, що торговельні мережі – це різноманітні за формою та організацією підприємницькі структури у сфері торгівлі, спільна діяльність яких підвищує їх продуктивність, інноваційність та конкурентоспроможність за рахунок наявної інфраструктури, спеціальних послуг, урізноманітнення видів діяльності, а також за рахунок зниження вартості операцій партнерів та більш ефективного відстоювання своїх інтересів на рівні органів влади, місцевого самоврядування та участі у інвестиційних проектах.

2. Відмінною рисою XXI ст. став розвиток торговельних операторів як мережових структур з метою досягнення економічних ефектів, інтеграції ресурсів, укрупнення бізнесу та запровадження мереженого підходу в управлінні бізнес-процесами. Торговельна мережа як сукупність

торговельних об'єктів, діючих за єдиними принципами управління (часто керованих з єдиного центру), об'єднаних однією назвою (вивіскою), ціновою та асортиментною політикою, стратегією функціонування та розвитку, які реалізують одну з переваг мережевої компанії з метою отримання синергетичного ефекту і спрямованих на задоволення споживчого попиту у товарах, роботах та послугах.

3. Торгівля підвищує матеріальну зацікавленість населення внаслідок купівлі товарів переважно у місцевій торгівельній мережі. Здатність торгівлі вирішувати соціально-економічні проблеми визначає рівень задоволення матеріальних потреб внаслідок отримання споживчих якостей продукції, забезпечення фінансової стійкості підприємств та мотивації праці у процесі обміну. Одночасно торгівля оптимізує матеріальні витрати внаслідок вивчення чинників територіальної організації та обслуговування, виявлення регіональних аспектів товарообороту, прогнозування їх особливостей, прогнозування функцій торгівлі на рівні регіону.

4. Враховуючи диференціацію регіонів за рівнем соціально-економічного потенціалу, визначено: основні етапи обґрунтування стратегії розвитку торговельних мереж у регіонах; можливі типи стратегій; форми проникнення та найбільш прийнятні торговельні формати.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

Для максимально ефективної роботи організації на ринку продуктового ритейлу необхідний постійний моніторинг конкурентного оточення, з метою пошуку нових можливостей і потенційних загроз. Проведений аналіз конкурентного середовища дозволяє оцінити збутову діяльність. Проведений PEST-аналіз розвитку сектору роздрібної торгівлі (табл. 2.1) як розуміння ринку, позиції компаній, їх потенціалу та напрямку бізнесу допоміг побачити картину зовнішнього оточення, виділити найбільш важливі впливають фактори. Ці фактори використовуються для визначення довгострокових можливостей організації в умовах прогнозованих збурень організаційного середовища: P – *Political* або *Political-legal forces* (політико-правові фактори); E – *Economic forces* (економічні фактори); S – *Social* або *Sociocultural forces* (соціально-культурні фактори); T – *Technological forces* (технологічні фактори). На основі проведеного аналізу складемо SWOT-аналіз діяльності «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» як базового закладу для проведення монографічного дослідження та складемо прогноз факторів, які можуть вплинути на продажі і прибуток компанії у перспективі (3–5 років). Так як підприємство займається торгівлею, економічні фактори мають найбільший вплив на його діяльність, через те, що доводиться постійно підлаштовуватися під найменші коливання ринку і коригувати свої поточні і стратегічні цілі. Також важливу роль відіграє група соціальних факторів в силу орієнтації «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» на середній клас споживачів і прибуток компанії безпосередньо залежить від рівня доходу населення.

«АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» (Житомир) є продавцем товарів суспільного споживання, тому більшість споживачів – це фізичні особи. Постійні покупці – це люди, яким вигідно купувати продукти в торговому

комплексі, які проживають не лише поруч з торговою точкою, але в інших районах міста. Крім низьких цін, їх приваблює різноманітність асортименту та додаткові послуги, що реалізуються в торговому комплексі.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз магазинів роздрібно́ї торгівлі

Політичні чинники				Економічні чинники			
Вид чинника	Вплив	Оцінка	Вага	Вид чинника	Вплив	Оцінка	Вага
Посилення політичного лоббі вітчизняних роздрібних мереж	3	3,8	0,22	Посилення конкурентних позицій магазинів пішої доступності, дискаунтерів, соціальних магазинів	4	5,0	0,38
Посилення спроб уряду щодо регулювання	3	3,2	0,18	Вихід з ринку дрібних роздрібних продавців	3	4,8	0,27
Податкова система	4	4,2	0,32	Ріст інфляції	4	4,2	0,32
Трудове законодавство	3	2,8	0,16	Динаміка курсу валют	2	3,2	0,12
Соціальні чинники				Технологічні чинники			
Вид чинника	Вплив	Оцінка	Вага	Вид чинника	Вплив	Оцінка	Вага
Зниження реальних доходів населення	4	4,8	0,36	Поширення засобів автоматизації торговельних мереж	3	4,2	0,24
Зниження реальних доходів середнього класу	5	4,6	0,43	Інформація та комунікація, вплив інтернета	2	2,4	0,09
Соціальна мобільність споживачів	3	3,4	0,19	Прогресивні технології прийому обробки	3	4,8	0,27
Зміна смаків та уподобань клієнтів	3	2,8	0,16	Порява нових товарів	4	4,4	0,33

Загальна сума оцінок впливу – 53.

Джерело: сформовано на основі [5].

За способом реалізації продукції магазин відноситься до сучасної торгівлі, до формату самообслуговування, де споживач сам бере з місць продажів необхідну йому продукцію і розплачується за неї на касі, на виході з торгового залу. Середній чек магазину становить 300–500 грн. Однак, існує окремий сегмент покупців, які здійснюють великі покупки. Рівень доходу постійних споживачів «АШАН УКРАЇНА ГПЕРМАРКЕТ» середній і нижче середнього. Відсоток споживачів з високим рівнем доходів досить малий (не більше 10% від загального обсягу).

Серед відвідувачів торгової точки зустрічаються люди різного віку, у рівній мірі як чоловічої статі, так і жіночої. Вдень «АШАН УКРАЇНА

ГІПЕРМАРКЕТ» (Житомир) переважно відвідують домогосподарки та пенсіонери, ввечері основні споживачі – люди, які повертаються з роботи.

У Житомирі наразі представлена велика кількість великих продуктових магазинів, однак саме магазин «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» повністю виправдовує свою діяльність за рахунок унікальної політики ціноутворення. Нижче представлені дані більш детального аналізу основних конкурентів «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» (Житомир). Проведене дослідження за допомогою методу «таємного покупця» дозволило оцінити діяльність закладів торгівлі та виявити недоліки. Так, супермаркет «Сільпо» у цілому справив гарне враження, але були і зауваження: наприклад, рибний відділ мав неприємний запах (і, хоча це був запах свіжої риби, враження він зіпсував), а шрифт на цінниках змушував придивлятися до того, що ж там написано. Супермаркет «АТБ», незважаючи на зручність розташування магазину, чистоти і клімату, загальна картина була зіпсована іншими пунктами. Мінусами стали відсутність цінників, наявність сторонніх предметів, незручна навігація і не розташований до спілкування з покупцями персонал. Супермаркет «Метро», незважаючи на те, що розміщений на окружній і це місце може здатися гіршим, не варто забувати про те, що рейтинг заснований лише на перевірках експертів, і свідчить про ті ситуації, у яких міг опинитися і будь-який випадковий відвідувач магазину. Ціни на рядові продукти у всіх магазинах, приблизно, однакові (можливо, маркети навіть спеціально моніторять ціни один одного), тому немає принципової різниці, де купувати, скажімо, молоко або хліб. Тут вже вибір за покупцем, де йому комфортніше і приємніше здійснювати повсякденні покупки. Завищені ціни зафіксовані на товари більш високої якості або ексклюзив. Парна, а не заморожена яловичина або свинина; імпортна, а не вітчизняна ковбаса або сир – ці продукти розраховані або на тих, хто готовий переплатити за якість, або на тих, хто не може встояти.

Підбиваючи підсумки порівняльного аналізу між «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» та його основними конкурентами, хочеться відзначити, що

«АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» значно поступається за такими показниками, як зовнішній вигляд будівлі, інвентар, порядок, зовнішній вигляд торгової зони, загальне враження від магазину. Однак, низький рівень цін забезпечує магазину високу прохідність, у порівнянні з основними конкурентами. Даний показник підкріплюється досить зрозумілим розташуванням відділів, зручністю викладки товарів і наявністю навігації.

Один з основних принципів маркетингової діяльності компанії – турбота про покупців. Компанія «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» прагне знати все про смаки та перевагах своїх клієнтів, щоб максимально відповідати їх очікуванням, бути ближче їх способу життя. У будь-якому аспекті, від комфортного для покупців рівня цін до розміщення магазинів в найбільш зручних місцях, від збалансованого асортименту до високого рівня сервісу, компанія прагне відповідати уявленням споживачів про сучасної роздрібною торгівлі. Щотижневі стимулюючі акції націлені на створення для покупців ще більш привабливих умов. Крім того, «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» активно просуває товари власної торгової марки, які відрізняються високою якістю і доступною ціною. Товари, вироблені під брендом АШАН, характеризуються: 1) більш низькими цінами в порівнянні з товарами відомих марок (в середньому товари коштують на 10–40% дешевше); 2) широким представленням на полицях магазинів; 3) високим рівнем якості. Перед тим, як компанія почне випускати той чи інший товар, проводяться обов'язкові дегустації, у кожній з яких бере участь не менше 100 осіб. Для продажу пропонується лише той товар, який за результатами дегустації набирає не менше 85 балів зі 100. За останні півтора року понад 30 тисяч людей взяли участь у дегустаціях і понад 51% з них вибрали товари марки «АШАН» як рівні або кращі у порівнянні з відомим аналогом. У 2019 р. було проведено маркетингове дослідження, яке вказало на необхідність для розробки більш яскравого бренду, який запам'ятовується та задовольняє сучасним принципам компанію та її цільової аудиторії. Таким чином, була розроблена маркетингова стратегія, яка охопила весь цикл операцій, і

дозволила сформувати привабливий образ в очах споживачів. Відмінними якостями бренду стали: здатність задовольняти потребам великої цільової аудиторії; близькість до покупця, як в моральному, так і фізичному плані (у тому числі за рахунок сайту та електронних продажів); невисокий рівень цін; висока якість товарів. Крім того, компанія активно користується різними методами утримання та залучення клієнтів, такими, як:

1. *Бути ближче до споживача.* В межах даного методу компанією була організована власна «гаряча лінія», зателефонувавши на яку може будь-який покупець та залишити скаргу, що буде розглянута в обов'язковому порядку, а також розробка товарів власної торгової марки, які продаються за нижчими цінами, велика кількість різних акцій і пропозицій з метою стимулювання продажу.

2. *Високий рівень якості продуктів.* Компанія пред'являє високі вимоги виробникам і постачальникам на якість поставляється продукція. Взаємодія магазинів, відділу руху товару та відділу маркетингу дозволяють безперервно підтримувати необхідний рівень якості продуктів на прилавках магазину.

3. *Участь у різних конкурсах та акціях.* Компанія «Ашан Україна Гіпермаркет» постійно бере участь у всіляких благодійних акціях та позиціонує себе в різних рейтингах.

4. *Високий рівень обслуговування.* В рамках маркетингової стратегії компанії був виділений відділ контролю якості роботи магазинів, який займається щотижневою перевіркою різних торгових точок на виконання внутрішніх норм компанії. В результаті в конкурентній боротьбі магазинів поліпшується якість обслуговування, а особливо відзначилися магазини отримують премію за результатами перевірки.

Формування успішних стратегій «Ашан Україна Гіпермаркет» та протистояння конкурентам неможливі без підвищення рівня якості товарів і послуг. У теорії маркетингу зустрічаються різні критерії оцінки якості послуг, зокрема такі: 1). Надійність (здатність виконати обіцяну послугу у визначений термін, точно та ґрунтовно); 2) чуйність (бажання допомогти споживачу).

чеві і швидке обслуговування покупців); 3) переконаність (компетентність, відповідальність та впевненість обслуговуючого персоналу та керівництва); 4) співчуття (вираз турботи, ввічливість та індивідуальний підхід до покупців); 5) матеріальність (можливість побачити сучасне обладнання, охайний персонал і привабливі інформаційні матеріали [8]. Аналіз якості послуг, що надаються в ТОВ "Продмаркет». Проведений в ході особистого відвідування магазину аналіз показав, що до основних показниками, які необхідно вдосконалити, можна віднести: 1) сучасність техніки та обладнання; 2) стан інтер'єрів і приміщень; привабливість зовнішнього вигляду інформаційних матеріалів; 3) оперативність надання послуг співробітникам; 4) наявність почуття безпеки у покупців, а до слабких сторін – низький рівень сервісу та кваліфікації робочого персоналу; неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень; структурна залежність підрозділів.

Враховуючи зазначене напрямами стимулювання розвитку «Ашан Україна Гіпермаркет» є удосконалення системи збуту, що включає інвестиції у засоби комунікації та сформування більш високого рівня попиту на надані послуги та підвищення лояльності споживачів, головним чином, за рахунок таких заходів: 1) ремонт, реконструкція будівлі, закупівля нового торгового обладнання і розширення торгових площ (одним з основних критеріїв вибору продуктового магазину серед споживачів є чистота і охайність торгового залу, тому за можливості зробити косметичний ремонт будівлі та закупівлю нове торговельне обладнання; 2) розміщення додаткового рекламного обладнання від постачальник (місце продажу – це місце зустрічі споживача, тому стенди у місцях продажів часто є єдиною рекламою, навколо якої одночасно знаходяться всі ці елементи продажу – за рахунок розміщення додаткового обладнання можливо, поліпшити презентабельність торгового залу). Крім того, постачальники надають додаткову підтримку щодо організації викладки на їх обладнанні, що дозволить знизити витрати на власних мерчендайзерів. 3) Підвищення якості обслуговування є необхідною умовою формування конкурентної стратегії на ринку. Цей показник входить

в п'ятірку найпопулярніших факторів при виборі магазину. Підвищення якості обслуговування наразі реалізується за рахунок впровадження системи тренінгів для підвищення кваліфікації співробітників. Крім того, можливий постійний моніторинг даного показника і включення його рівня у систему грошової мотивації керівників відділу, що забезпечують сервіс. 4) Також навчання розглядається як механізм підвищення мотивації персоналу, підвищення його кваліфікації. Аналогічні наслідки дозволяють отримати навчання співробітників внутрішньокорпоративних цінностей на базі створення власного навчального центру або залучених внутрішніх тренерів. 5) Різні маркетингові заходи (рекламні акції, розіграші, «товар дня», «товар тижня» тощо). 6) Збільшення кількості реклами від постачальників забезпечить додатковий приплив інвестицій. Крім того, можливе розміщення різних креативних рекламних конструкцій у торговому залі. Участь магазину в рекламних акціях, організованих компаніями-постачальниками (дегустації, семплінги, центри видачі призів) буде додатковим інформаційним приводом для залучення споживачів.

Обґрунтування стратегій розвитку торговельних мереж у тому чи іншому регіоні стикається з необхідністю загальної оцінки його потенціалу (стимулюючих та стримуючих регіональних факторів), які в певній мірі відображують інтегральні показники (табл. 2.2, 2.3). Враховуючи співвідношення регіонального та галузевого інтегральних показників (табл. 2.4), наведемо особливості класифікації та переваг торговельних роздрібних мереж (Додаток А.1–А.2). Водночас відмітимо, що просування торговельних мереж в регіоні стикається з деякими труднощами – це необхідність значних капіталовкладень та гостра конкуренція на регіональних ринках. Остання викликана: з боку попиту загальною насиченістю ринку даного виду товару; з боку пропозиції – ступенем сегментованості ринку та перехрещенням зон діяльності різних торговельних компаній [17–19].

Мережні торговельні компанії мають таку фінансову силу, яка може впливати на рішення економічних проблем регіону. Основним завданням ма-

газину «Ашан Україна Гіпермаркет» є пропозиція споживачам багатого асортименту продуктів і послуг, що відповідають їх основним потребам і оптимальних по співвідношенню ціни і якості. Ще одне завдання керівництва магазину-оптимізувати рівень запасів на складі і постійно вдосконалювати способи поставки продуктів у торгову точку і стандарти мерчандайзингу в магазині. Надалі планується створити єдину систему наскрізного складування, що допоможе забезпечити оперативну доставку товарів в торговий зал.

Таблиця 2.2

Показник організаційно-господарської діяльності «Ашан Україна Гіпермаркет» (Житомир)

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. (+/-)
1. Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн	113,4	118,4	132,0	18,5
2. Середньорічна вартість оборотних засобів, млн. грн	817,2	764,0	724,1	-93,1
3. Середньорічна вартість активів, млн. грн	930,8	895,1	864,5	-66,3
4. Середньорічна вартість власного капіталу, млн. грн	315,1	392,1	119,8	-195,3
5. Виручка, млн. грн.	552,7	392,1	119,8	-432,9
6. Прибуток від продажу, млн. грн	1396,3	804,1	943,5	-452,8
7. Чистий прибуток, млн. грн	354,1	165,6	213,2	-141,0
8. Фондовіддача, грн.	4,9	3,3	0,9	-4,0
9. Фондоємкість, грн	0,2	0,3	1,1	0,9

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики.

До основних конкурентних переваг «Ашан Україна Гіпермаркет» (Житомир) відносяться-найширший асортимент продукції і низькі ціни, які іноді бувають нижче ринкових. Ще одна перевага торгового комплексу – здатність варіювати товарну матрицю з урахуванням особливостей попиту покупців. Тому кожен місяць в магазині проводиться програма на кшталт «діалог з покупцями», мета якої – миттєве реагування на зміни потреб покупців. Організація прагне постійно оновлювати лінійки сезонних продуктів харчування та непродовольчих товарів, забезпечуючи споживачів широким вибором товарів. Також планується удосконалення системи зворотного зв'язку з покупцями, що дозволяє адаптувати асортимент магазину до потреб і смаковим пристрастям споживачів. Показники економічної діяльності «Ашан Україна Гіпермаркет» за підсумками 2021 р.

ілюструють ріст на 18,5 тис. грн основних засобів, в той час як середньорічна вартість оборотних активів скоротилася на 6,9 тис. грн за скорочення загальної середньорічної вартості активів на 33,7 тис. грн. Середньорічна вартість власного капіталу значно скоротилася на 195,3 тис. грн. Виручка підприємства скоротилася на 432,9 тис. грн. скорочення виручки визначило зменшення прибутку на 432,8 тис. грн. Аналізуючи показники ефективності використання основних засобів можна відзначити той факт, що у 2021 р. вони стали використовуватися менш ефективно (фондовіддача скоротилася на 4,0, а фондомісткість зростає (на 0,9). У таблиці 2.3 представлений аналіз ліквідності фінансових показників «Ашан Україна Гіпермаркет» (Житомир).

Таблиця 2.3

Оцінка ліквідності «Ашан Україна Гіпермаркет» (Житомир)

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,37	6,37	6,24	5,87
2. Коефіцієнт проміжної (швидкої) ліквідності	1,21	7,77	7,75	6,54
3. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,31	7,82	7,81	6,5
4. Коефіцієнт покриття оборотних засобів власними джерелами формування	0,24	0,87	0,87	0,63
5. Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності	3,88	4,73	3,91	0,03

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики.

Аналіз ліквідності фінансових показників «Ашан Україна Гіпермаркет» (Житомир) ілюструє практично незмінні показники ліквідності. На тому ж рівні залишився коефіцієнт покриття оборотних коштів власними джерелами формування. Аналіз ділової активності в таблиці 2.4. засвідчив, що віддача активів в загалом за підсумком 2021 р. зменшилася майже на 194,8 дні, тоді як віддача основних засобів – на 13,3 дні. Віддача власного капіталу скоротилася на 58,4. Оборотність оборотних активів зменшилася на 168,9 дні. Негативні показники також спостерігаються і у коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, за підсумком 2021 р. зменшився майже на 106,5, а коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості скоротився майже на 113 дні. Затратний цикл скоротився на 65,2, тоді як виробничий цикл – на 112,9 дні, а чистий цикл зріс – на 47,7.

Таблиця 2.4

Оцінка ділової активності «Ашан Україна Гіпермаркет» (Житомир)

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. (+/-)
1. Віддача активів, днів	201,0	6,4	6,2	-194,8
2. Віддача основних засобів (фондовіддача), днів	21,0	7,8	7,8	-13,3
3. Оборотність оборотних активів, днів	176,7	7,8	7,8	-168,9
4. Коефіцієнт оборотності запасів і витрат, днів	17,3	0,9	0,9	-16,5
5. Коефіцієнт оборотності поточних активів, днів	176,7	4,7	3,9	-172,8
6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, днів	112,8	6,4	6,2	-106,5
7. Коефіцієнт оборотності кредиторської оборотності	120,8	7,8	7,8	-113,0
8. Віддача власного капіталу	66,2	7,8	7,8	-58,4
9. Оборотність матеріальних запасів, днів	0,5	0,9	0,9	0,4
10. Оборотність дебіторської заборгованості, днів	112,8	4,7	3,9	-108,9
11. Затратний цикл, днів	113,3	46,6	48,1	-65,2
12. Оборотність кредиторської заборгованості, днів	120,8	31,7	20,3	-100,5
13. Оборотність інших короткострокових зобов'язань, днів	13,3	1,1	0,9	-12,4
14. Виробничий цикл, днів	134,1	32,7	21,2	-112,9
15. Чистий цикл, днів	-20,8	13,8	26,9	47,7

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики.

За підсумками аналізу (табл. 2.5), слід зазначити, що практично всі показники рентабельності показали негативну динаміку. Так загальна рентабельність підприємства скоротилася за підсумками 2021 р. на 83,15% порівняно з результатом 2020 р.

Таблиця 2.5

Оцінка рентабельності «Ашан Україна Гіпермаркет» (Житомир)

Показник	Рік			2021 р. до 2019 р. (+/-)
	2019	2020	2021	
1. Загальна рентабельність, %	6,67	6,37	6,24	-0,43
2. Рентабельність власного капіталу, %	98,6	7,77	7,75	-90,87
3. Рентабельність оборотних активів, %	36,97	63,95	10,95	36,97
4. Загальна рентабельність виробничих фондів, %	69,94	371,1	78,75	69,94
5. Рентабельність всіх активів, %	32,54	52,60	9,32	32,54
6. Рентабельність основної діяльності, %	20,23	17,07	18,43	20,23
7. Рентабельність виробництва, %	25,36	20,59	22,59	25,36

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики.

Показник рентабельності власного капіталу також демонструє негативну динаміку, в порівнянні з показником 2020 р. Варто відзначити, що цей по-

казник був вище у 2019 р. (36,97%), ніж за підсумками 2021 р. Для наочності основні показники рентабельності представлені в динаміці. Показники економічного зростання «Ашан Україна Гіпермаркет» (Житомир) за досліджуваний період показали, що рентабельність продажів підприємства збільшилася майже на 11% в порівнянні з 2020 р., однак, вона менше на 3% тієї, що була у 2019 р. Оборотність чистих активів скоротилася майже на 10%, разом з тим показник за 2016 р. вище, ніж був показник в 2019 р. Рентабельність чистих активів і власного капіталу показали негативну динаміку і скоротилися на 80% в порівнянні з показником 2020 р.

Власний капітал з точки зору економічного зростання показав позитивну динаміку і збільшився на 8,45% порівняно з 2020 р. Таким чином, можна говорити про те, що діяльність підприємства в аналізований період була фінансово стійкою і прибутковою, проте має місце скорочення чистого прибутку, що є негативною динамікою і може привести підприємство до збиткової діяльності, тому керівництву підприємства негайно необхідно звернути на це увага і скоротити невиробничі витрати збільшуючи невиробничі доходи. В цілому можна зробити висновок, що управління виробничими запасами на підприємстві організовано досить грамотно. Таким чином, на зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості зробив основний вплив скорочення середньорічної вартості дебіторської заборгованості. Зростання виручки зробило незначне позитивний вплив. В цілому можна зробити висновок, що підприємству необхідно звернути увага на управління дебіторською заборгованістю, тому що тут є резерви підвищення ефективності використання. Для організації якісного та ефективного виробничого процесу, у «Ашан Україна Гіпермаркет» (Житомир) створена грамотна організаційна структура, яка складається з багатьох відділів, в кожному з яких проводиться безперервна робота щодо поліпшення виробничих показників конкретного підрозділу. Організаційна структура схематично відображена на рис. 2.1.

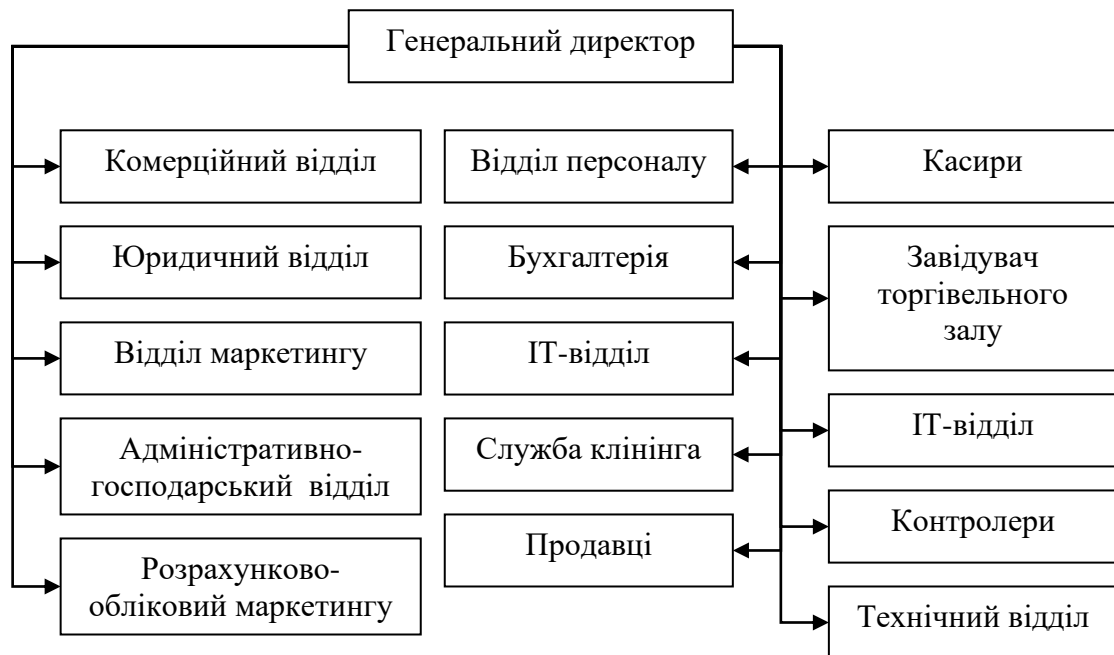


Рис. 2.1. Організаційна структура «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики.

«Ашан Україна Гіпермаркет» (Житомир) організаційно структурований за лінійно-функціональним принципом управління. До основних переваг лінійних організаційних структур відноситься: чітко структурована система зв'язків між департаментами; оперативність у прийнятті рішень; висока швидкість реакції на прямі організаційні рішення; особиста відповідальність керівника за прийняті рішення; узгодженість виконавських дій. Основні недоліки подібних організаційних структур: багато ступенів управління між вищими і нижчими ланками; велика кількість менеджерів верхнього рівня. У «Ашан Україна Гіпермаркет» (Житомир) маркетингову діяльність здійснює відділ маркетингу, в його підпорядкування входять відділи планування, реклами та PR, зв'язки з громадськістю та оренди. Відділ планування займається аналізом і плануванням товарного асортименту спираючись на дослідження ринку, конкурентів і постачальників. Крім того відділ формує рівень цін на товар і аналізує маркетингові витрати. У торговому підприємстві «Ашан Україна Гіпермаркет» (Житомир) істотний вплив на якість торгового обслуговування надають операції з товарами до пропозиції

їх покупцям. Треба відзначити, що підприємство купує товари для реалізації лише у перевірених постачальників і належної якості.

Торгове обладнання «Ашан Україна Гіпермаркет» (Житомир) спрямоване на міцність та функціональність. Воно виготовлено з ламінованого ДСП, алюмінієвого профілю, скла, металу, і являє собою абсолютний стиль і простоту. Всі ця меблі в повному обсязі представляє товар, що продається. Ще одним з найбільш використовуваних елементів оснащення магазину є обладнання для організації розрахунково-касового місця. Розвантаження товарів здійснюють прямо у відділи, де здійснюється приймання за кількістю. Приймання в магазині «Ашан Україна Гіпермаркет» (Житомир) здійснює матеріально-відповідальні особи: продавець-касир, завідувач або директор. Це залежить від того, хто вільний в той час, коли привезуть товар.

Традиційно управління продажами в компанії починається з побудови та організація роботи структури забезпечення продажів. У кожній організації існують свої принципи побудови роботи цього важливого підрозділу. Іноді ці принципи виробляються керівництвом системно, на основі теорії, а головне-практики менеджменту; відслідковуються всі зміни зовнішнього середовища, проводиться регулярний моніторинг внутрішніх ресурсів організації, постійно вводяться необхідні корективи в системи управління відділом продажів і організацією роботи торгового персоналу.

Висновки до розділу 2

1. Гіпермаркет «Ашан Україна Гіпермаркет» як велике торгівельне підприємство мереженого типу прямо залежить від попиту на реалізовану продукцію та політики управління материнської компанії. Задоволення потреб споживачів реалізовано за рахунок маркетингової діяльності та корпоративної культури мережі. Найвищою мірою на результати діяльності підприємства впливає фіскальна політика в державі, конкуренція з боку торгівельних мереж, зниження впливу дрібних продавців, зниження доходів населення та

високотехнологічні підходи до організації та управління, цінова політика конкурентів, зокрема супермаркетів «Метро» та «АТБ».

2. Оцінка господарської діяльності гіпермаркету «Ашан» проілюструвала зниження середньорічної вартості активів, в тому числі за рахунок подій в Україні та скорочення діяльності (66,2 млн грн), а події в Україні та зниження купівельної спроможності населення спричинили скорочення виручки (на 432,9 млн грн.) та прибутку від продажу (452,8 млн грн). Це спричинило зниження загальної рентабельності (0,43%) та абсолютної ліквідності (5,87). І сприяло зниженню ділової активності (на)

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Врахування місії та основних стратегічних цілей розвитку торговельної мережі та відповідних їм базових стратегій забезпечить зростання обсягів продажів та підвищення частки ринку, що штовхає підприємства роздрібно́ї торгівлі до виходу на нові територіальні ринки, тому що локальність існуючих, вже скорених ринків обмежує реалізацію цієї мети [22]. Проведення стратегічного аналізу та постійний моніторинг зовнішнього середовища, а саме, визначення стану, перспектив соціально-економічного розвитку потенціалу регіонів та роздрібно́ї торгівлі забезпечить найбільш повне врахування сприятливих можливостей, які ще недостатньо використані іншими торговельними підприємствами, та загроз, які будуть протистояти та стримувати просування торговельних мереж на регіональні ринки (додаток А.3–А.5). Для успішного виходу торговельних мереж на нові регіональні ринки необхідно обґрунтовано вибрати конкурентно-маркетингову стратегію, за допомогою якої вони можуть конкурувати та ефективно функціонувати на даній території. Найбільш розповсюдженими є наступні стратегії: 1) *цінове лідерство*, що базується на більшій ефективності торговельних мереж за рахунок ефекту масштабу (припускає продаж еквівалентних за якістю товарів за ціною більш низькою ніж у конкурентів; 2) *стратегія лідерства у низьких витратах* передбачає виключення посередників із ланцюга поставок, зниження закупівельних цін, зменшення власних доходів мережі); 3) *стратегія диференціації* має на меті формування уявлення споживачів про унікальність, особливі якісні характеристики товарів та послуг торговельної компанії, що відрізняють їх від аналогічних продуктів конкуруючих фірм – це дозволяє встановлювати більш високі ціни, що при умові зростання обсягів продаж, забезпечуючи відповідний прибуток; 4) *стратегія фокусування або стратегія концентрації*

на визначених сегментах ринку, яка передбачає використання попередніх стратегій, але тільки в межах цільового сегменту регіонального ринку; 5) *гібридна* (змішана, комбінована) стратегія, яка сполучає стратегію цінового лідерства, стратегію диференціації та стратегії фокусування. Ефективне використання цієї стратегії може забезпечити торговельній фірмі міцне положення на регіональному ринку [17–19; 23–28]. Подальший розвиток та підвищення конкуренції у регіоні реалізацією обраної стратегії (додаток А.6–А.8). Існує декілька підходів в цьому напрямі: 1) самостійне проникнення, коли ланцюг будується з нуля або розвивається шляхом органічного зростання незначного початкового капіталу; 2) придбання, яке забезпечує швидке проникнення, значні витрати можуть спричинити значні фінансові проблеми; 3) франчайзинг, який усуває ризики та робить ставку який можна «експортована»; 4) сумісне підприємство, яке скорочує час, витрати та ризики проникнення за рахунок роботи з партнером, знайомим з ринком та пристосувався до умов конкретного регіону; 5) оренда цілого або частини торгового приміщення – значно більш безпечний, з точки зору витрат та ризику, підхід для вивчення нових ринків; 6) злиття – це об'єднання роздрібних фірм, які мають різних власників (табл. 3.1), [34].

Для того щоб забезпечити потік більшої кількості споживачів торгову точку, магазин проводить заходи стимулювання продажів (додаток А.9.–А.10). Дані заходи не тільки збільшують потенційних споживачів, але і частіше всього роблять їх постійними або лояльно налаштованими споживачами. Також методи стимулювання продажів бувають різноманітні. У діяльності будь-якого підприємства існують недоліки. Так і в діяльності «Ашан Україна Гіпермаркет», існують напрямки вдосконалення діяльності: система була створена французькими маркетологами, її особливість в орієнтацію на Європейський менталітетом. Водночас, вітчизняний споживач не звик до уваги зі сторони консультантів, він вважає, що фахівцю краще знайомитися з товаром. Також компанія обходиться без послуги «Таємний покупець». 4.

Відсутність заохочувально-мотиваційних методів позначається на виручці компанії внаслідок лінії з боку співробітників.

Таблиця 3.1

Матриця визначення прийнятних напрямів стратегічного розвитку торговельних мереж у регіонах*

Напрямок зміни: ↑ – підвищення; ↓ – зменшення	$K_{ij}^P < 1,0$; $K_{ij}^Z < 1,0$	$K_{ij}^P < 1,0$; $K_{ij}^Z > 1,0$	$K_{ij}^P > 1,0$; $K_{ij}^Z < 1,0$	$K_{ij}^P > 1,0$; $K_{ij}^Z > 1,0$
$K_{ij}^P \downarrow$ $K_{ij}^Z \downarrow$	а) цінове лідерство; б) самостійне проникнення, придбання; в) дискаунтери	а) цінове лідерство; б) придбання, оренда; в) дискаунтери	а) цінове лідерство; б) придбання, оренда; в) супермаркети	а) стратегія диференціації; б) придбання, оренда; в) магазини у дома
$K_{ij}^P \downarrow$ $K_{ij}^Z \uparrow$	а) цінове лідерство; б) придбання, оренда; в) дискаунтери	а) цінове лідерство; б) придбання, оренда; в) супермаркети	а) змішана стратегія; б) оренда, франчайзинг; в) гіпермаркети	а) стратегія диференціації; б) оренда, франчайзинг; в) магазини у дома
$K_{ij}^P \uparrow$ $K_{ij}^Z \downarrow$	а) цінове лідерство; б) оренда, придбання; в) супермаркети	а) змішана стратегія; б) оренда, придбання; в) супермаркети	а) стратегія диференціації; б) оренда, франчайзинг; в) гіпермаркети	а) стратегія диференціації; б) оренда, франчайзинг; в) магазини у дома
$K_{ij}^P \uparrow$ $K_{ij}^Z \uparrow$	а) змішана стратегія; б) оренда, придбання; в) супермаркети	а) змішана стратегія; б) оренда, франчайзинг; в) супермаркети	а) стратегія диференціації; б) оренда, франчайзинг; в) гіпермаркети	а) стратегія фокусування; б) фрайнчайзинг, сумісне підприємство; в) фірмові, спеціалізовані

Джерело: сформовано на основі [34].

Аналіз інформаційної системи «Ашан Україна Гіпермаркет» засвідчив, що вона є недостатньою для постійного контролю стану торгових запасів і організації ефективного руху товару. Тим часом інформаційну складову можна назвати одним з найбільш істотних елементів побудови якісного розподільного центру. Для того, щоб подібний центр працював і обслуговував чимале кількість найменувань, щоб не було помилок, товар не пропадав і не

прострочувався, повинна бути організована хороша інформаційна система. При цьому потрібно врахувати, що такі системи-задоволення не з дешевих, але проектування сучасних логістичних структур.

Другою проблемою розширення асортименту є проблема вибору. Також багато продавців неправильно вважають, що за величезного асортименту наданий самому собі покупець зможе без сторонньої допомоги впоратися з вибором і здійсненням покупки. Важливим засобом комунікації з покупцем і підвищення рівня його інформованості є реклама. Практично будь-яку рекламу торгового підприємства можна розділити на дві великі групи: реклама магазину (тобто самого торгового підприємства) і реклама товарів. Іміжд-реклама спрямована «про запас», на майбутнє. Вона сприяє створення сприятливої репутації магазину. Необхідно постійно підтримувати інтерес покупця до магазину. Беручи до уваги те, що продукти харчування тієї ж марки і якості можна знайти і в іншому магазині, необхідно надати клієнту мотив вибору саме магазину «Ашан Україна Гіпермаркет».

Все різноманіття видів реклами в торговому маркетингу ділять на три складові: зовнішню (включаючи вітрини), внутрішньомагазинну і рекламу в ЗМІ. Остання вельми традиційна і все частіше використовується скоріше як інструмент позиціонування магазину. Більшість новацій у способах просування в роздробі зосереджено в рамках перших двох видів. Найефективніший спосіб заманити покупця в магазин – правильне оформлення вітрини. Вона найбільш іміджеві, складова зовнішнього оформлення зберігає величезний комунікативний потенціал. Вона може не лише інформувати споживача про асортиментний перелік, який пропонується до реалізації, про рівень цін на нього, але і повідомляти про промоакції, що проводяться в даний момент. При цьому важливо вчасно змінювати оформлення вітрини, щоб уникнути звикання контактної аудиторії.

Внутрішньомагазинну рекламу часто називають *POS*-рекламою (*point of sales* – точка продажів або *POP*-рекламою – *point of purchase* – точка покупка). Вона спрямована на стимулювання вибору споживача всередині тор-

гового залу і у вхідній зоні. *POS*-матеріали, які розміщуються у вхідній зоні, як правило включають: таблички «відкрито» закрито», стікери (підлогові або настінні наклейки вказівного характеру) з режимом роботи, написами від себе / на себе або рекламні плакати. Крім цього до елементів *POS*-дизайну вхідної групи відносяться підлогові стікери із зазначенням шляху до певного торгового відділу. На основі вивченої системи функціонування служб та відділів «Ашан Україна Гіпермаркет» розроблено план витрат щодо вдююконалення їх діяльності на прогнозований період. Для успішної роботи необхідно придбати додаткове обладнання, витрати на нього представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на придбання обладнання, річний бюджет на реорганізацію маркетингового відділу «Ашан Україна Гіпермаркет»

№	Найменування витрат	Сума витрат, тис. грн
1	Процесор	12
2	Монітор	4,5
3	Принтер	3,0
4	Програмне забезпечення	6,5
	<i>Разом</i>	<i>26,0</i>
1	Заробітна плата фахівців	90,0
2	Відрахування від заробітної плати	23,4
3	Витрати на відрядження	27,0
4	Канцелярські витрати	1,8
5	Поштові витрати	9,0
6	Інші управлінські витрати	18,0
	<i>Разом</i>	<i>169,2</i>
	<i>Всього</i>	<i>195,2</i>

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики.

Для основної кількості людей єдиним джерелом інформації є зовнішня реклама. Саме тому рекламодавцями приділяється велика увага до розміщення реклами на щитах. Розміщена таким чином реклама привертає увагу не лише автолюбителів і пішоходів, які очікують громадський транспорт на зупинках. Ми отримали суму витрат, необхідну для внесення удосконалень в роботу основних служб «Ашан Україна Гіпермаркет». Річні поточні витрати, пов'язані з реорганізацією інноваційно-інвестиційної діяльності АШАН введенням посади нового фахівця з маркетингових досліджень становить 169,2 тис. грн. Таким чином, додаткові річні поточні витрати підприємства для вве-

дення нового маркетолога складуть 169,2 тис. грн. Загальні витрати на реорганізацію відділу маркетингу представлені у табл. 3.2. Реально оцінити ефективність заходів досить складно, хоча, світовий досвід ефективної роботи підприємств через активізацію їх комунікаційно-збутової діяльності може підвищитися до 60% [34]. Сюди входить як збільшення обсягу продажів «Ашан Україна Гіпермаркет», так і поліпшення психологічного клімату в колективі та підвищення ефективності роботи фахівців різних підрозділів. Розглянемо більш деталізовано пропоновану програму заходів в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Очікуваний ефект впровадження заходів «Ашан Україна Гіпермаркет»

№	Найменування витрат	Сума витрат, тис. грн
1	Додаткова виручка від реалізації	156,04
2	Економічний ефект від впровадження заходів	228,4

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики.

У 2023 р. очікуваний ефект від збільшення маркетингових витрат полягає в збільшенні товарообігу на 40% порівняно з 2022 р. (тобто 44,58 млрд грн); тоді річна виручка «Ашан Україна Гіпермаркет» складе 156,04 млрд грн. Якщо в результаті діяльності маркетингової служби буде досягнута запланована виручка від реалізації, то економічний ефект реорганізації відділу маркетингу становитиме 228,4 грн товарообігу. Таким чином, реалізація запропонованих заходів вдосконалення маркетингової служби сприятиме підвищенню конкурентоспроможності «Ашан Україна Гіпермаркет» на ринку, сприятиме формуванню сприятливого іміджу компанії і відповідно збільшенню реалізації продукції фірми, підвищенню ефективності діяльності компанії, збільшенню її доходів і доходів її відповідно.

Висновки до розділу 3

1. Торговельні мережі на споживчому ринку України наразі вирізняються низкою ознак (організаційно-правовою формою, форматом тощо), але вони функціонують в межах регіону. На ринку роздрібної торгівлі України

переважно представлені вітчизняні мережі. Наразі іноземні компанії представлені небагато світовими відомими брендами *Cash & Carry*, *Metro*, *Billa*, *Spar*. Їх конкурентна поведінка є послідовною та напрацьованою десятиліттями. Серед напрямів розвитку ринку мережевої торгівлі, а також процесів, які її супроводжуватимуть є наступні: активізація географічного розширення меж ринку, вихід на ринок регіонів та збільшення кількості національних та міжрегіональних торговельних мереж, будівництво нових об'єктів торгівлі, особливо великих розмірів, збільшення площ існуючих торговельних підприємств. Зменшення капітальних витрат досягається за рахунок оренди нових площ або придбання торговельних приміщень.

2. Диверсифікація за рахунок введення та освоєння нових типів магазинів як оптимізація складу бізнес-портфелю є процесом оптимізації та зосередження уваги на визначених типах магазинів. Іншим напрямом активізації процесів роботи мережених торговельних підприємств є пошук нових форм фінансування їх розвитку за рахунок первинного розміщення цінних паперів та виходу на фондовий ринок. Як наслідок поява процесів злиття та поглинання як напрям зміцнення вітчизняних ринкових позицій торговельних мереж, націлених не на продаж бізнесу, а на конкурентне протистояння з іноземними торговельними структурами. Інноваційно-інвестиційна політика торговельних підприємств, зокрема в напрямі підвищення комунікації зі споживачами є напрямом підвищення їх потенціалу та резервом розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Розвиток вітчизняної роздрібною торгівлі в Україні попри складні соціально-економічні умови відбувається високими темпами, вищими за країни Західної Європи та США. Причинами цього є можливість використовувати цей інструмент продовольчого забезпечення, перехід на сучасні форми торгівлі, а також формування роздрібних мереж на тлі зростаючої купівельної спроможності населення, забезпечене відповідною політикою. Поява вітчизняних корпоративних торговельних мереж зафіксована наприкінці 1990-х – на початку 2000-х рр. Екстенсивний характер процесу зумовлений такими особливостями: активізація процесу географічного охоплення ринку, перехід на національний та міжрегіональний рівні розвитку, зростання кількості магазинів у їх складі у складі мережі як напрям збільшенням їх розміру.

2. Розвиток та становлення регіональних торговельних мереж в Україні відбувається нерівномірно. У найбільших містах та столиці (Донецьку, Запоріжжі, Києві, Дніпропетровську, Львові, Одесі, Харкові) – проходить інтенсивніше, ніж у малозаселених громадах. Це зумовлене інтересами мешканців, диференціацією соціально-демографічних процесів, а також високою купівельною спроможністю міських споживачів. На ринку України залишаються великі за ємкістю та різноманіттям форм відпочинку ніші, які ще можуть бути заповнені. Наразі ринок роздрібною торгівлі є концентрованим з великою часткою великих роздрібних мереж. Однак, ринкова частка вітчизняних мереж порівняно з обсягом роздрібного ринку розвинених країнах незначна. Частка контролювана найбільшими торговельними мережами в світі є наступною: мережі Великобританії контролюють близько 86% внутрішнього ринку, у Німеччині 5 мереж охоплюють 5%, а Франції – 85 % ринку. В Україні найбільші роздрібні мережі займають 15 % загального обсягу ринку всередині країни.

3. Наразі маркетинг є необхідним механізмом комунікації та взаємодії різних учасників в межах єдиної ринкової концепції управління організацією.

Реалізація стратегії просування включає організацію практично всіх напрямів діяльності та підрозділів організації. Пріоритети в географії розвитку належить містам внаслідок вищого попиту розвиненої логістичної інфраструктури, більшого середнього чека та швидкої окупності магазинів.

Торгові мережі диктують свою цінову політику за рахунок великих обсягів продажів, змушуючи інших учасників на ринку утримувати більш низький рівень цін. Тому оптимальна стратегія розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств торгівельної мережі пов'язана з просуванням магазину та розробкою комплексу рекламних акцій і маркетингових заходів, які сприяють підвищенню рівня задоволеності споживачів якістю наданих послуг.

Досвід «Ашан Україна Гіпермаркет» показав, що підприємство у деяких моментах поступається своїм конкурентам за зовнішнім виглядом будівлі, інвентарю, порядку і зовнішнім виглядом торгової зони і загальному враженню від магазину. Однак, нижчий за ринковий рівень цін забезпечує магазину високу прохідність, в порівнянні з основними конкурентами. Реалізація комплексу маркетингових заходів дозволить помітно підвищити рівень якості послуг, підвищити лояльність постійних відвідувачів та залучити нових споживачів. Наразі маркетингова служба «Ашан Україна Гіпермаркет» не є зразково-показовою. Проаналізувавши службу маркетингу на досліджуваному підприємстві можна зробити висновок, що в її організації існують великі недоробки, які негативно впливають на просування товару на ринок і позбавляють «Ашан Україна Гіпермаркет» додаткового прибутку.

Шляхами підвищення ефективності діяльності маркетингової служби «Ашан Україна Гіпермаркет» вважаємо проведення заходів щодо вдосконалення діяльності маркетингової служби «Ашан Україна Гіпермаркет». Введення в діяльність компанії розроблених заходів дозволить удосконалити роботу маркетингової служби підприємства та, як наслідок, підвищити фінансове становище, збільшити прибуток на зміцнити позиції «Ашан Україна Гіпермаркет» на ринку. Проведено розрахунок економічного

ефекту від запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової служби «Ашан Україна Гіпермаркет» дозволяє розробити план маркетингу.

На основі вивченої системи функціонування маркетингової служби, розроблено план витрат щодо вдосконалення маркетингової служби «Ашан Україна Гіпермаркет» на прогнозований період. Для вдосконалення роботи маркетингової служби необхідно включення у відділі ще одного спеціаліста з маркетингу та маркетингових досліджень. Витрати на придбання додаткового обладнання для роботи маркетолога складуть 26 тисяч гривень. Річні поточні витрати підприємства для введення нового маркетолога складуть 169,2 тис. рублів. Таким чином, загальні витрати на реорганізацію маркетингового відділу складуть 195,2 тис. грн.

У 2024 році очікуваний ефект від збільшення маркетингових витрат полягає в збільшенні товарообігу на 40% порівняно з 2019 р. Таким чином можна зробити висновок, що на кожну гривню додаткових витрат, пов'язаних з організацією відділу маркетингу «Ашан Україна Гіпермаркет», припадатиме 228,4 грн товарообігу. Отриманий показник досить високий, що свідчить про ефективність впровадження цього заходу.

Подальше практичне освоєння основ організації та функціонування маркетингу на підприємстві дозволить сформувати певний склад і спрямованість ділового мислення керівництва підприємства, коли маркетинг стане філософією фірми і буде основою соціально-економічної психології всіх працівників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій А.А. Комерційна діяльність: підруч. Вид. 2-ге, перероб. і доп. К.: Знання, 2008. – 558 с.
2. Вашків, О. П. Галузеві структурні трансформації в Україні у контексті постіндустріального економічного розвитку [Електронний ресурс] *Глобальні та національні проблеми економіки* : Електронне наукове фахове видання. Миколаїв: МНУ ім. В. Сухомлинського. 2017. № 16. С. 127–132. Режим доступу <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/27.pdf>.
3. Вашків, О. П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2010. № 2. С. 88–95.
4. Гой І.В. Підприємництво: навч. посіб. / І.В.Гой, Т.П. Смелянська. К. : Центр учбової літератури. 2013. 368 с.
5. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-153>.
6. Ілляшенко С.М., Маркетингова товарна політика: Підручник. Суми: ВТД Університетська книга. 2005. 234 с.
7. Комерційна діяльність: навч. посіб. / Криковцева Н.О., Казакова О.Б., Саркісян Л.Г., Авдєєнко Л.Л., Дяченко Г.А., Курська Л.С., Сахарова О.Н. К.: Центр учбової літератури. 2007. 296 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. 407с.
9. Соломатіна А. Головні тренди в маркетинг ТРЦ в Україні і за кордоном в 2016 році. Стаття: Ukrainian Retail Association [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/uk/personalii/glavnye-trendy-marketing/>
10. Футало Т.В. Роздрібна торгівля в Україні: основні напрями розвитку *Торгівля, комерція, підприємство* : зб. наук. праць. Львів : Вид-во ЛКА, 2007. Вип. 8. С. 10-16.
11. Височин І. Державне регулювання торговельної діяльності в Україні та світі: порівняльний аналіз. *Вісник КНТЕУ*. – 2010. - №3. – С. 11-23.

12. Власова Н. О. Теоретичні аспекти змісту «комерційної діяльності» підприємств торгівлі / Н. О. Власова, А. В. Красноусов // Економіка розвитку. ХНЕУ. – 2005. – №2(34). Спецвипуск. – С. 66-68.

13. Теорія та практика торгівельного обслуговування: навч. посібник / [Апопій В. В., Міщук І. П., Рудницький С. І., Хом'як Ю. М.] ; за ред. В. В. Апопія. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.

14. AgFunder AgriFoodTech Investment Report. URL: <https://agfunder.com/research/2021-AgFunder-agrifoodtech-investment-report/> (дата звернення: 27.11.2021)

15. Amit, R., Zott, C. Creating value through business model innovation / R. Amit, C. Zott // MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 53 P. 41–49.

16. Bjorkdahl, J., Holmen M. Business model innovation – the challenges ahead / Int. J. *Product Development*. 2013. Vol. 18. P. 213–225.

17. Casadesus-Masanell, R., Ricart J.E. From strategy to business models and to tactics *Long Range Planning*. 2010. № 43. P. 195–215

18. Chesbrough, H. Business model innovation: opportunities and barriers *Long Range Planning*, 2010. Vol. 43. P. 354-363.

19. Gavetti, G., Levinthal D. Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search *Administrative Science Quarterly*. 2000. Vol. 45. № 1. P. 113–137.

20. J'son & Partners Consulting Інтернет речей у сільському господарстві (Agriculture IoT/AIoT): світовий досвід, кейси, застосування та економічний ефект від впровадження. URL: http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/internet-veschey-v-selskom-hozyaustve-agriculture-iot-aiot-mirovoy-opyt-keysy-primeneniya-i-ekonomicheskij-effekt-ot-vnedreniya-v-rf-20170621045316

21. Krugman P. The Self-Organizing Economy / Paul Krugman. – Cambridge : Blackwell Publishers, 1996. – vi,122 p.

22. Marshall A. Elements of Economics of Industry Being the First Volume of Elements of Economics / Alfred Marshall. – Charleston, S.C. : Bibliolife, 2009. – 432 p.

23. Sforzi F. The quantitative importance of Marshallian industrial districts in the Italian economy / F. Sforzi // Industrial districts and inter-firm co-operation

in Italy ; [In: Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (eds.)]. – Geneva : International Institute for Labour Studies, 1990. – pp. 75–107.

24. Perrow C. Small firm networks / Perrow C. // Explorations in economic sociology ; [In R. Swedberg (Ed.)]. – New York : Russell Sage Found, 1993. – pp. 277- 402.

25. Hayek F.A. von. The Fatal Conceit. London, 1992.

26. Hirshleifer J. Anarchy and Its Breakdown *Journ. Polit. Econ.* 1995. Vol. 103. P. 26-52.

27. Hoffman D.A. J. Land, freedom and Discontent: Russian Peasants of the Central Industrial Region *Prior to Collectivisation Europe-Asia Studies.* 1994. Vol. 46. P. 637–48.

28. Kislev Y., Peterson W. Prices, Technology and Farm Size *Journ. Polit. Econ.* 1992. Vol. 90. P. 578-595.

29. Meshkova, T., Moiseichev, E. Foresight Applications to the Analysis of Global Value Chains. *Foresight and STI Governance.* 2016. Vol. 10. №1. P. 69–82.

30. Miller C. et al. Agricultural value chain finance: Tools and lessons, Rome and Warwickshire: Food and Agriculture Organization of the United Nations and Practical Action Publishing, 2010.

31. Myhrman J. The New Institutional Economics and the Process of Economic Development *JITE.* 1993. Vol. 145. P. 38-59.

32. Olson M. Space, Agriculture and Organization *Amer. Journ. Agricult. Econ.* 1992. Vol. 67. P. 928-937.

33. Precision Farming in Europe / B. S. Blackmore [et al.] // Precision Farming: A Global Perspective / ed. A. Shrivastavan. – New York : The Haworth Press Inc., Binghamton, 2002.-P. 137-151.

34. Vaughan, R., Hawksworth, J. The sharing economy: How will it disrupt your business? Megatrends: The collisions. PwC Presentation. 2014. URL:https://pwc.blogs.com/files/sharing-economy-final_0814.pdf (дата звернення: 10.11.2021)

ДОДАТКИ