

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

«Маркетингові стратегії розвитку підприємства»

(за матеріалами ТОВ «АШАН Україна», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4мз групи,  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
спеціалізації «Маркетинг менеджмент»

Антоненко  
Ольги Олександрівни

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Лабурцева  
Олена Іванівна

Гарант освітньої програми  
к.е.н.

Монтрін  
Ірина Ігорівна

**Київ 2020**

**ЗМІСТ**

|   |    |
|---|----|
| <b>Вступ</b> .....  | 03 |
| <b>Розділ 1. Теоретичні засади формування маркетингових стратегій розвитку підприємства</b> ..... | 05 |
| <b>Розділ 2. Аналіз маркетингових стратегій розвитку підприємства ТОВ «АШАН Україна»</b> .....    | 17 |
| 2.1. Стратегічний аналіз маркетингового середовища підприємства .....                             | 17 |
| 2.2. Характеристика маркетингової стратегії розвитку ТОВ «АШАН Україна» .....                     | 26 |
| <b>Розділ 3. Формування маркетингових стратегій розвитку ТОВ «АШАН Україна»</b> .....             | 35 |
| 3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства .....                              | 35 |
| 3.2. Розробка маркетингових стратегій розвитку підприємства .....                                 | 45 |
| <b>Висновки</b> .....   | 56 |
| <b>Список використаних джерел</b> .....   | 59 |
| <b>Додатки</b> .....  | 62 |

## ВСТУП

Зростання складності, динамічності та невизначеності процесів, що відбуваються у зовнішньому маркетинговому середовищі, зумовлюють потребу в адекватних підходах до управління маркетинговою діяльністю підприємств. Важлива роль у забезпеченні успішного розвитку підприємств та їх стійкості до постійних змін умов ринкового середовища належить формуванню маркетингових стратегій. Маркетингова стратегія як спосіб дій підприємства по відношенню до споживачів та конкурентів з метою досягнення стратегічних цілей маркетингу, з одного боку, дозволяє дотримуватися єдиної, послідовної лінії ринкової поведінки, а з іншого – правильно реагувати на зовнішні виклики, своєчасно і з мінімальними втратами адаптуватися до змін.

Теоретико-методологічні засади формування маркетингових стратегій підприємств сформульовані такими відомими у світі науковцями та фахівцями-практиками, як Д.А. Аакер, І. Ансофф, Г. Ассель, Р.М. Грант, П. Дойль, Д. Дей, Ф. Котлер, Д.В. Кревенс, Ж.-Ж. Ламбен, Дж. О'Шонессі, М. Портер, О. Уолкер-молодший, Г. Хулей та ін. В Україні зазначену проблематику досліджували Л.В. Балабанова, А.О. Длігач, С.В. Ковальчук, Є.В. Крикавський, Н.В. Куденко та інші фахівці. Проте майже кожне підприємство має свою специфіку, яка повинна враховуватися при формуванні його стратегії маркетингу, тому дослідження в зазначеній сфері досі залишаються актуальними. Це і визначило мету, завдання, об'єкт та предмет випускної кваліфікаційної роботи.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи* є узагальнення теоретико-методологічних засад та практичних аспектів стратегічного маркетингового планування й формування на цій основі маркетингової стратегії розвитку ТОВ «АШАН Україна».

Виходячи з цієї мети, в роботі поставлені і вирішені такі *завдання*:

- розглянути теоретико-методологічні засади формування маркетингових стратегій розвитку підприємства;
- провести стратегічний аналіз маркетингового середовища підприємства;



- надати характеристику процесу формування маркетингових стратегій розвитку ТОВ «АШАН Україна»;
- визначити стратегічні пріоритети розвитку підприємства;
- сформувати удосконалену маркетингову стратегію розвитку ТОВ «АШАН Україна» та розробити заходи щодо її реалізації.

*Об'єктом дослідження* є процес формування маркетингової стратегії розвитку підприємства ТОВ «АШАН Україна».

*Предмет дослідження* – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування маркетингової стратегії розвитку підприємства.

*Методи дослідження:* діалектичний, історико-логічний, аналізу і синтезу, системного підходу – при узагальненні теоретико-методологічних засад формування маркетингових стратегій розвитку підприємства; групування, порівняння, аналізу рядів динаміки, SWOT-аналізу – при проведенні аналізу практики формування маркетингових стратегій у ТОВ «АШАН Україна»; логічний метод, матричні методи, методи теорії прийняття рішень – при формуванні маркетингової стратегії розвитку ТОВ «АШАН Україна».

*Інформаційною базою дослідження* слугували Закони України, нормативні документи Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, наукова література з проблем формування маркетингових стратегій розвитку підприємств, публікації у вітчизняних та іноземних наукових періодичних виданнях, матеріали мережі Інтернет, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «АШАН Україна», дані офіційного сайту компанії, а також матеріали власних досліджень автора.

За матеріалами досліджені опублікована одноосібна стаття «Маркетингові стратегії розвитку підприємства ТОВ «АШАН Україна гіпермаркет»» в збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «Маркетинг в умовах цифрової трансформації».

## Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Процес стратегічного маркетингового планування на рівні бізнес-одиниці досліджували такі відомі зарубіжні та вітчизняні науковці, як Д. Аакер, Ф. Котлер, Б. Карлофф, Д.В. Кревенс, О. Уолкер-молодший, Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пірсі, А. Чернев, Л.В. Балабанова, Н.Ф. Басій, О.В. Кузик, Є.В. Крикавський, Н.В. Куденко.

Поняття «стратегія» Л.В. Балабанова трактує так: «Стратегія – це генеральний напрям розвитку підприємства, що відображає його стратегічні пріоритети, враховує внутрішній потенціал підприємства, а також можливості та загрози його зовнішнього оточення» [3, с. 29].

На думку Б. Карлоффа, стратегія є «узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» [16, с. 148].

Ф. Котлер вважає, що маркетингова стратегія – це «логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання» [25, с. 129].

А. Панкрухін акцентує увагу на тому, що стратегія маркетингу – це «втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень з вибору і агрегування засобів (інструментів) організації і здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності» [26, с. 185].

Наведені визначення вказують на те, що стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми.

Стратегія підприємства повинна відповідати таким принципам: обґрунтованість, прозорість, легітимність, адекватність, підконтрольність, логічність.

Обґрунтованість забезпечує реалістичність стратегії. Кожне положення стратегії повинно бути підтвержене науковими дослідженнями.

Стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців.

В процесі розроблення стратегічної програми слід орієнтуватися на сили, зацікавлені в її реалізації, і домагатися легітимності — розуміння і прийняття її існуючими інституціями.

Стратегія повинна максимально враховувати і використовувати національні, регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій вона реалізується.

Стратегічна програма повинна містити чітко визначені критерії її реалізації, досягнення конкретних результатів, передбачати застосування чітких їх оцінок.

Стратегія повинна базуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках.

Базові маркетингові стратегії можна розділити на декілька груп залежно від цілей компанії, її розмірів, ситуації на ринку (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Класифікація основних маркетингових стратегій*

Найпоширенішою і найчисленнішою є група конкурентних стратегій. Базові конкурентні стратегії за М. Портером – це стратегії цінового лідерства, диференціації та концентрації [29]. У основі таких стратегій лежить відмінність від конкурентів, яка називається конкурентною перевагою.



Стратегія цінового лідерства заснована на тому, що перевага в ціні досягається завдяки мінімізації витрат на виробництво і доставку продукту покупцеві. Завдяки такій стратегії можна зайняти і утримувати значну частку ринку, але доступна вона переважно великим компаніям з масовим виробництвом.

Стратегія диференціації полягає в тому, щоб відрізнити свою продукцію або послуги від інших учасників ринку яким-небудь чинником, важливим для цільової аудиторії. Це можуть бути технології, сервіси або особливі досягнення в якості і довговічності продукції.

Стратегія фокусування полягає в зосередженні на якомусь певному сегменті ринку, і ще може мати назву нішевої. Дана стратегія максимально підходить для невеликих компаній, які можуть запропонувати цільовій аудиторії те, чого немає у великих учасників ринку.

Розрізняють ще одну групу стратегій, що орієнтуються на зростання. Вони оцінюють перспективи зростання для окремих продуктів, визначаючи ті, які слід прибрати, і ті, що прийдуть їм на зміну. Залежно від можливостей зростання розрізняють такі види стратегій: стратегія інтенсивного зростання, стратегія диверсифікації, стратегія зростання за рахунок інтеграції.

Стратегія інтенсивного зростання припускає просування наявного продукту на існуючому ринку або на нових ринках. Можливі деякі модифікації основного продукту з урахуванням потреб і змін, що відбуваються на ринках.

Стратегія зростання за рахунок інтеграції може відбуватися різними способами – шляхом вертикальної інтеграції вгору або вниз (придбання компаній, що стоять нижче або вище в маркетинговому ланцюжку), а також по горизонталі (поглинання конкурентів).

Стратегія диверсифікації для зростання використовує нові продукти на тих же ринках, що і основний продукт компанії. Це може бути як споріднений, так і абсолютно новий продукт або послуга.

Існує також п'ять глобальних стратегій (інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментування, глобалізації і кооперації), які відображають в якому напрямі повинно розвиватись підприємство на зовнішніх ринках.

Стратегія інтернаціоналізації передбачає освоєння нових ринків, в т.ч. і зарубіжних.

Стратегія диверсифікації – виробництво нової продукції, в більшій мірі не пов'язаної з існуючими основними видами діяльності.

Стратегія глобалізації – стандартизація продукції на основі визначення загальних характеристик зарубіжних ринків, на які вона виходить.

Стратегія кооперації, сутність якої полягає у взаємовигідній співпраці з іншими підприємствами (фірмами, компаніями) за рахунок створення закупівельних, дослідницьких, рекламних товариств, спільних торговельних марок.

Основні етапи розробки маркетингової стратегії подані на рис. 1.2.

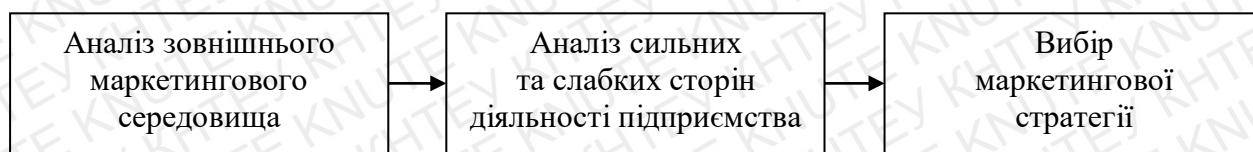


Рис. 1.2. Етапи розробки маркетингової стратегії (за [11])

1 етап: аналіз зовнішнього середовища. Мета цього етапу – визначити положення і перспективи розвитку компанії на довгостроковий період шляхом виявлення зовнішніх можливостей і загроз з урахуванням внутрішнього потенціалу компанії. Аналіз зовнішнього середовища служить інструментом, за допомогою якого розробники стратегії контролюють зовнішні по відношенню до підприємства чинники з метою передбачати потенційні загрози і можливості, що знову відкриваються [11]. Цей етап включає аналіз зовнішніх чинників, до яких належать: економічні (рівень зайнятості населення, податкова ставка, платоспроможність підприємства); політичні (рівень правового регулювання економіки, митна політика, кредитна політика місцевої влади); ринкові (зміни демографічних умов, рівень конкуренції в галузі, доля ринку, що займає підприємство); технологічні (зміни в технології виробництва, в конструкційних матеріалах); конкуренції (контроль зі сторони керівництва за діями конкурентів); соціальні (суспільні цінності, відносини, традиції); міжнародні (політика керівництва інших країн).



2 етап: аналіз сильних та слабких сторін підприємства. Проаналізувавши чинники зовнішнього середовища підприємства, керівництво визначає, чи є у підприємства внутрішні сили, чи здатне воно використати можливості, що відкриваються, і наскільки внутрішні слабкості здатні ускладнити рішення майбутніх проблем, пов'язаних із зовнішніми небезпеками. Цим цілям служить аналіз сильних і слабких сторін підприємства або внутрішній аналіз. Внутрішнє середовище організації – це частина загального середовища, що знаходиться у рамках підприємства і що чинить постійну, безпосередню дію на його функціонування. Для діагностики таких проблем використовують метод управлінського обстеження. Внутрішнє середовище включає окремі аспекти, кожен з яких включає набір ключових процесів і елементів підприємства. Їх стан в комплексі визначає потенціал і можливості, які має підприємство [11]. Аспекти внутрішнього середовища, що підлягають аналізу: кадри (взаємодія менеджерів та робітників, наймання й просування кадрів, оцінка результатів труда та стимулювання); організація (комунікаційні процеси, організаційна структура, норми, правила, процедури, розподіл прав та відповідальності, ієрархія підопічних); виробництво (виготовлення продукту, постачання ведення складського господарства, обслуговування технологічного парку, здійснення досліджень і розробок); маркетинг (стратегія продукту, стратегія ціноутворення, стратегія просування продукту на ринок, вибір ринку збуту та систем розподілу); фінанси (підтримання ліквідності, забезпечення прибутку, створення інвестиційних можливостей).

На основі проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства складається матриця SWOT-аналізу, що містить чотири квадранти, в яких подані впорядковані за зменшенням важливості переліки відповідно можливостей, загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства. Методологія SWOT-аналізу має на меті спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а після – встановлення взаємозв'язку між ними, який надалі може бути використаний для розробки маркетингової стратегії підприємства.

3 етап: безпосередньо вибір стратегії. Після аналізу зовнішніх небезпек і нових можливостей, керівництво підприємства може приступити до вибору маркетингової стратегії. При її виборі повинні враховуватися наступні ключові чинники: цілі підприємства, фінансові ресурси підприємства, кваліфікація працівників, зобов'язання підприємства, міра залежності від зовнішнього середовища, чинник часу.

Основним завданням третього етапу є розробка як можна більшого числа альтернативних стратегій, які дозволять досягти поставлених цілей. Надалі з них вибирається стратегія, що забезпечує найбільшу ефективність діяльності підприємства в майбутньому. Вибір стратегії повинен ґрунтуватися на чіткій концепції розвитку підприємства, а її формулювання має бути максимально конкретизованим і зрозумілим. При цьому повинні братися до уваги всі вище згадані чинники [11].

Для більш глибокого розуміння сутності маркетингової стратегії як взаємозв'язку підприємства і зовнішнього довкілля вдаємося до розгляду фундаментального поняття – стратегічна відповідність. Ефективна маркетингова стратегія відповідає особливостям зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства – цілям і цінностям, ресурсам і здібностям, організаційній структурі і виробничим системам.

Зниження ефективності великої кількості підприємств викликане тим, що вони не брали до уваги внутрішнє або зовнішнє довкілля. Підприємства потребують маркетингової стратегії для визначення напрямку і цілей, для максимально ефективного використання наявних ресурсів і координування управлінських рішень. Останнім часом термін «маркетингова стратегія» все частіше замінюється поняттям «бізнес-модель».

Бізнес-модель – це логічний схематичний опис бізнесу, який покликаний проаналізувати і встановити ключові чинники ефективності підприємства [35]. Бізнес-моделі описують основні принципи створення, розвитку і успішної роботи підприємства.

Для оцінки бізнес-моделі проводять дві процедури. Спочатку проводиться оцінка самого бізнесу: чи має він сенс в цілому. Потім проводять кількісну оцінку: чи зможе підприємство покрити свої витрати і забезпечити прийнятну окупність капіталовкладень.

Зростаюча актуальність таких явищ, як інтернаціоналізація і глобалізація як ринків, так і діяльності компаній, а також посилення конкуренції, висувають на перший план необхідність проведення стратегічного аналізу, що ґрунтується на комплексі аналітичних процедур, які складають методичне забезпечення стратегічного маркетингу в компанії. Аналіз і оцінка стратегічних альтернатив на основі результатів стратегічного аналізу робиться з використанням бізнес-моделей.

Види бізнес-моделей: модель кривих досвіду, модель життєвого циклу продукції, матриця Бостонської консалтингової групи, матриця Мак-Кінсі, модель ADL/LC, модель 4P, модель 4C, модель Остервальдера.

Модель кривих досвіду. Основна ідея полягає в тому, що при подвоєнні обсягу виробництва витрачання на операції у виробничому процесі можливо понизити на певний сталий відсоток – в середньому на 20%. Модель дозволяє порівняти витрати – свої і прямих конкурентів, а отже, своєчасно виявити необхідність зміни стратегії. Застосовується тільки в сфері матеріального виробництва; не дає можливості адекватно визначити стратегічні альтернативи, так як вибір ґрунтується на витратах, що залежать від масштабу діяльності.

Модель життєвого циклу продукції описує розвиток товару, починаючи із стадії першої появи на ринку до стадії припинення його реалізації. Відображає залежність інструментів маркетингу і конкурентної ситуації на ринку на кожному з етапів життєвого циклу продукції. Набір стратегій обмежений кількістю видів товарів і їх модифікацій; модель не дає точної оцінки етапів життєвого циклу і не забезпечує надійного обґрунтування вибору стратегії.

Матриця Бостонської консалтингової групи аналізує актуальність продуктів підприємства, виходячи з їх ринкового положення, а також зростання ринку цієї продукції і частки компанії на ринку. Візуалізує і дозволяє



аналізувати результати застосування прийнятих маркетингових стратегій компанії; загострює увагу на ключових аспектах роботи компанії; дає узагальнюючу картину конкуренції й попиту на продукцію компанії. Орієнтована більшою мірою на компанії - лідери; ґрунтується на констатації і аналізі досягнутого, а отже, без нових досліджень не може дати подібну картину для майбутнього.

Матриця Мак-Кінсі розглядає не лише «фізичні» (обсяг продажів, прибуток і т. д.), але і «суб'єктивні» чинники бізнесу (мінливість частки ринку, технології, стан кадрового і фінансового забезпечення і т. п.). Визначає вплив додаткових інвестицій на прибуток компанії. Дає детальну класифікацію діяльності компанії; пропонує широкий вибір стратегічних альтернатив. У більшості випадків пропонує лише загальні стратегії, без деталізації; вказує на можливі стратегії, не акцентуючи уваги на методах їх здійснення; не дає відповіді на питання про зміну напрямів діяльності компанії.

Модель ADL/LC призначається для аналізу портфельних стратегій і можливостей диверсифікації діяльності підприємства. Значна увага згідно цієї моделі приділяється конкурентному положенню одних напрямів бізнесу в порівнянні з іншими. Може застосовуватися для вивчення фактичного конкурентного положення, а також використовуватися для демонстрації розподілу обсягу реалізації та прибутку. Недоліком є те, що модель не акцентує уваги на конкретних показниках; не враховує можливі короткострокові коливання обсягів реалізації; не допускає можливості відродження, що часто настає після старіння певного виду бізнесу.

Модель 4P використовується для опису стратегічної позиції продукту на ринку. Основна ідея моделі полягає в тому, що усі маркетингові рішення відносяться до однієї з чотирьох контрольованих змінних: продукту, ціни; місця (дистрибуції); просування. Переваги споживачів є пріоритетом. Недоліки: вузька і орієнтована тільки на товар стратегія застосовується компаніями виключно для визначення того продукту на ринку, який здатний принести підприємству прибуток.

Модель 4С являє собою модифікацію моделі 4Р, яка точніше відбиває процес розробки товарів і послуг під потреби цільових споживачів: споживач, вартість, комунікація, зручність. Вивчаються очікування споживачів; при розробці враховуються не лише споживачі, але і конкуренти, постачальники, контактні аудиторії. Проте, управління споживачем є малоймовірним, оскільки цей елемент зовнішнього середовища не піддається прямому управлінню.

Модель Остервальдера відбиває 9 структурних блоків: споживчі сегменти, ціннісні пропозиції, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, потоки надходження доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат. Модель дозволяє виявити слабкі місця і дає розуміння, що дійсно важливо для конкретного бізнесу, а також дозволяє визначити конкурентні переваги компанії. Для формування такої бізнес-моделі потрібно дослідження ринку із застосуванням різних методів аналізу, що є доволі ресурсозатратним.

Практично всі розглянуті моделі стратегічного планування є описово-інструктивними. Це означає можливість управлінського персоналу використати модель як для опису фактичної (чи очікуваної) позиції, яка визначається відповідними змінними, так і для визначення можливих стратегій.

Отже, на основі узагальнення результатів проведеного аналізу видів бізнес-моделей зроблено наступні висновки: основна ідея перерахованих моделей полягає в детальному описі процедур по проведенню стратегічного аналізу; головною роллю бізнес-моделей є забезпечення процесу розробки стратегії необхідною інформацією, але це не є заміною процесу стратегічного управління. Проте розглянуті бізнес-моделі, безперечно, внесли чималий вклад в теорію формування маркетингових стратегій підприємств і збагатили теорію стратегічного управління [35].

Розглянуті вище теоретико-методологічні підходи будуть використані в процесі формування маркетингової стратегії підприємства ТОВ «АШАН Україна».

## **Розділ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АШАН УКРАЇНА»**

### **2.1. Стратегічний аналіз маркетингового середовища підприємства**

Характеризуючи маркетингове середовище діяльності підприємства ТОВ «АШАН Україна», перш за все слід зазначити, що воно працює на ринку послуг роздрібною торгівлю, який останнім часом в Україні перетворився на один з найбільш успішних і динамічних. Так, у 2019 р. сумарний оборот роздрібною торгівлю України вперше перевищив психологічний бар'єр в трильйон гривень і, за даними Державної служби статистики України, становив 1 трлн. 96 млрд. 692 млн. грн. Темп приросту до попереднього року склав 10,5%, що значно більше, ніж у більшості інших галузей. Для порівняння, в 2018 р. сумарна виручка торговців всіх розмірів і форм власності дорівнювала 928,6 млрд. грн., а зростання до 2017 р. складало 6,1%. Ще більш показовим є прискорення темпів зростання, якщо розглядати лише роздрібні компанії – без урахування ФОП, які працюють у сфері торгівлю. Компанії-ритейлери в 2019 р. забезпечили левову частку роздрібних продажів – 795,2 млрд. грн., що на 11,6% більше, ніж в 2018 р. Якщо ж порівнювати 2018 і 2017 рр., то тоді товарооборот роздрібних компаній зріс всього на 5,6%; отже, в 2019 р. темпи зростання виручки ритейлерів подвоїлися.

Розглянемо фактори маркетингового макросередовища, що визначають ситуацію на ринку послуг роздрібною торгівлю України.

*Політичні фактори.* До політичних факторів, що здійснюють вплив на діяльність ТОВ «Ашан Україна», в першу чергу належать: глобалізація суспільства, євроінтеграція України, що зробили можливим входження на національний ринок французького ритейлера; політична стабільність – період між виборами Президента України та Верховної Ради; певне упорядкування нормативно-правового регулювання галузі, зокрема прийняття закону про застосування реєстраторів розрахункових операцій тощо; продовження



військових дій на Сході України, що обмежує можливості територіального розвитку.

*Економічні фактори.* Найбільш відчутним у сфері роздрібної торгівлі є вплив пандемії корона вірусу. Крім ускладнення умов організації торгівлі, пандемія зумовлює зниження купівельної спроможності населення і, внаслідок цього, зміну споживчих вподобань.

Так, дослідження компанії GT Partners Ukraine свідчать, що в умовах COVID-19 суттєво зростають продажі власних торговельних марок (BTM) роздрібних торговельних мереж – як мінімум, з двох причин: покупці в умовах кризи, нестабільності й загрози втрати заробітку шукають можливість зекономити; ритейлери можуть отримувати більш високу маржу, продаючи продукцію BTM, що також вигідно в умовах кризи. Очікується, що найвищі темпи зростання демонструватиме саме економ-сегмент BTM.

В табл. 2.1 подані ТОП-10 лідерів ринку продовольчого ритейлу України за товарооборотом BTM у 2019 р.

*Таблиця 2.1*

**ТОП-10 лідерів ринку продовольчого ритейлу України за товарооборотом BTM у 2019 р.**

| №  | Компанія         | Загальний товарооборот компанії, млн. грн. | Продажі BTM, млн. грн. | Частка продажів BTM в загальному обороті компанії, % |
|----|------------------|--|------------------------|--|
| 1  | АТБ-маркет       | 126 800                                    | 26 121                 | 20,6   |
| 2  | Fozzy Group      | 92 500                                     | 7 400                  | 8,0  |
| 3  | METRO Cash&Carry | 18 200                                     | 2 366                  | 13,0   |
| 4  | АШАН             | 17 450                                     | 1 134                  | 6,5  |
| 5  | Таврія В         | 10 050                                     | 1 005                  | 10,0   |
| 6  | VARUS            | 13 500                                     | 945                    | 7,0  |
| 7  | Ритейл Групп     | 10 500                                     | 872                    | 8,3  |
| 8  | ЕКО маркет       | 8 950                                      | 806                    | 9,0  |
| 9  | NOVUS            | 11 500                                     | 403                    | 3,5  |
| 10 | Рукавичка        | 4 500                                      | 401                    | 8,9  |

*Джерело: [28]*

Частка ВТМ у ТОВ «Ашан Україна» є порівняно невисокою, отже, за даним напрямом діяльності є невикористані резерви.

Крім пандемії, до економічних факторів варто віднести очікуване підвищення мінімальної заробітної плати, проте навряд чи воно справить суттєвий вплив на поведінку споживачів.

*Соціально-культурні та демографічні фактори.* До цієї групи варто віднести такі фактори, як: дефіцит часу у споживачів, прагнення вирішувати проблеми якнайшвидше; зростання екологічних вимог до продукції, популярності здорового способу життя, зокрема поширення вегетаріанства; зменшення середнього розміру сім'ї; зростання популярності домашніх тварин.

*Технологічні та екологічні фактори.* Найбільш суттєвий вплив здійснюють такі фактори, як: стрімкий розвиток сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, що створює принципово нові можливості просування товарів; технічна доступність програм лояльності з використанням Big Data; технічна доступність швидкої доставки замовлень.

Результати PEST-аналізу узагальнені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Результати PEST-аналізу для ТОВ «Ашан Україна»

| Фактор                                   | Вплив на підприємство, балів | Ймовірність зміни | Напрямок впливу | Оцінка впливу, гр. 2 x гр. 3 x гр. 4 |
|--|------------------------------|-------------------|-----------------|--------------------------------------|
| 1  | 2                            | 3                 | 4               | 5                                    |
| <b>Політичні фактори</b>                 |                              |                   |                 |                                      |
| Глобалізація суспільства, євроінтеграція | 8                            | 0,6               | +               | +4,8                                 |
| Політична стабільність в Україні         | 5                            | 0,5               | +               | +2,5                                 |
| Нормативно-правове регулювання торгівлі  | 7                            | 0,6               | +               | +4,2                                 |
| Військові дії на сході України           | 4                            | 0,1               | -               | -0,4                                 |
| <b>Всього політичні фактори</b>          |                              |                   |                 | <b>+11,1</b>                         |
| <b>Економічні фактори</b>                |                              |                   |                 |                                      |
| Зниження купівельної спроможності        | 9                            | 0,6               | -               | -5,4                                 |
| Зростання інтересу споживачів до ВТМ     | 8                            | 0,8               | +               | +6,4                                 |
| Підвищення цін постачальниками           | 6                            | 0,6               | -               | -3,6                                 |
| Підвищення мінімальної заробітної плати  | 4                            | 0,9               | +               | +3,6                                 |
| <b>Всього економічні фактори</b>         |                              |                   |                 | <b>+1,0</b>                          |

| 1   | 2 | 3   | 4 | 5            |
|---|---|-----|---|--------------|
| <b>Соціально-культурні фактори</b>        |   |     |   |              |
| Зростання вимог до швидкості купівлі      | 6 | 0,7 | + | +4,2         |
| Зростання популярності ЗСЖ                | 8 | 0,8 | + | +6,4         |
| Зменшення середнього розміру сім'ї        | 4 | 0,5 | – | –2,0         |
| Зростання популярності домашніх тварин    | 5 | 0,7 | + | +3,5         |
| <b>Всього соціально-культурні фактори</b> |   |     |   | <b>+12,1</b> |
| <b>Технологічні фактори</b>               |   |     |   |              |
| Розвиток логістики в ланцюгах постачань   | 3 | 0,5 | + | +1,5         |
| Розвиток цифрових технологій просування   | 8 | 0,8 | + | +6,4         |
| Доступність програм лояльності з Big Data | 6 | 0,8 | + | +4,8         |
| Доступність швидкої доставки замовлень    | 5 | 0,8 | + | +4,0         |
| <b>Всього технологічні фактори</b>        |   |     |   | <b>+16,7</b> |

*Джерело: складено автором*

Отже, найбільш позитивний вплив на підприємство здійснюють технологічні та соціально-культурні фактори, а вплив економічних факторів є різноспрямованим, але в цілому теж скоріше позитивним.

Серед факторів маркетингового мікросередовища зупинимось на двох найбільш важливих, а саме споживачах та конкурентах.

*Споживачі.* Можна сміливо стверджувати, що торговельні послуги ТОВ «Ашан Україна» спрямовані на найрізноманітніші верстви населення. Якщо раніше ритейлер позиціонував себе виключно як дискаунтер, тобто був орієнтований на менш заможні групи споживачів, то зараз охоплення суттєво розширилося за рахунок сегментів «середній» та «середній плюс».

*Конкуренти.* Основними гравцями на ринку роздрібної торгівлі споживчими товарами повсякденного попиту в Україні є суб'єкти господарювання – найкрупніші торговельні мережі корпоративного типу, що присутні в більшості регіонів країни.

Ринок продуктового ритейлу в Україні є висококонкурентним. На ньому працює значна кількість торговельних мереж, які мають подібний широкий асортимент продукції. Серед лідерів ринку – такі найкрупніші торговельні мережі, як ТОВ «АТБ-Маркет» (АТБ), ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»



(Ашан), ТОВ «Новус Україна» (Novus), ТОВ «Омега» (Varus), Fozzy Group (зокрема, Сільпо, Фора), Торговий дім «Аванта» (Колібріс), ТОВ «Таврія-В» (Таврія В), ТОВ «Фудком» (Велика Кишеня), ТОВ «Пакко-Холдинг» (Вопак / Пакко), ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» (Metro), ТОВ «Еко» (Еко-маркет), ТОВ «Арго-Р» (Наш край), ПП «Білла-Україна» (Billa), а також деякі локальні мережі. Отже, споживач має великий вибір серед наявних торгових точок залежно від власних вподобань.

Рейтинг продуктових мереж за сумарною торговельною площею на початок 2019 р. за даними дослідницької компанії GT Partners Ukraine подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Топ-10 торговельних мереж за сумарною торговельною площею  
на початок 2019 р.**

| №  | Компанія                    | Мережі  | Центральний офіс | Сумарна торговельна площа, кв. м. |
|----|-----------------------------|---|------------------|-----------------------------------|
| 1  | Fozzy Group                 | Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Favore | Київ             | 543 000                           |
| 2  | АТБ-маркет                  | АТБ, АТБ express  | Дніпро           | 455 000                           |
| 3  | Ашан Україна<br>Гіпермаркет | Ашан, Мій Ашан  | Київ             | 197 200                           |
| 4  | Metro Cash&Carry Україна    | Метро, Бери-Вези  | Київ             | 183 000                           |
| 5  | Таврія В, Таврія Плюс       | Таврія В, Космос  | Одеса            | 142 375                           |
| 6  | Новус Україна               | Novus, Novus express                                      | Київ             | 113 130                           |
| 7  | Ритейл Груп                 | Велика Кишеня, Велмарт, ВК Експрес, ВК Select             | Київ             | 107 850                           |
| 8  | Еко                         | Еко маркет, Симпатик                                      | Київ             | 99 165                            |
| 9  | Фуршет                      | Фуршет, Гурман-Фуршет                                     | Київ             | 96 400                            |
| 10 | Омега                       | Varus   | Дніпро           | 76 625                            |

*Джерело: [31]*

У першій половині 2020 року основні гравці українського продуктового ритейлу зберегли і зміцнили позиції, зайняті два роки тому. Так, наприклад, Ашан, що потіснив Metro Cash & Carry Ukraine з третьої на четверту позицію, так і залишився в трійці лідерів, навіть з урахуванням скорочення сумарної торговельної площі на 580 кв. м.

У той же час Metro продовжив роботу на колишніх локаціях, хоча ще в 2019 році Metro планував відкривати магазини зменшеного формату зі скороченим асортиментом під брендом Бери-Вези.

Fozzy Group, як і раніше, лідирує в списку найбільших за площею ритейлерів, не тільки відігравши скорочення площ у другому півріччі 2018-го, а й наростивши їх за 2019-й більш ніж на 32 000 кв. м. За перше півріччя 2020-го загальна торгова площа всіх магазинів Сільпо, Фора, Fozzy Cash & Carry, Le Silpo зростає ще майже на 13 600 кв. м.

У той же час його найближчий конкурент мережа АТБ – лідер за кількістю продовольчих магазинів в країні, швидко скорочує відрив. Якщо в травні 2019-го відставання було в 88 000 кв. м, то до літа 2020-го розрив скоротився приблизно наполовину – до 53 000 кв. м.

В червні 2020 року загальна площа магазинів була у АТБ більше, ніж у всіх Сільпо і Фора разом узятих (539 060 кв. м проти 505 700 кв. м відповідно), так що лідерство Fozzy Group зберігає лише за рахунок гіпермаркетів Fozzy C&C, делікатес-маркетів LeSilpo й дискаунтерів Thrash.

Замикає першу п'ятірку, як і раніше, одеський ритейлер Таврія В, який за шість місяців 2020-го втратив приблизно 2900 кв. м.

Невеликі зміни в першій половині цього року відбулися в другій п'ятірці: Фуршет втратив ще одну позицію в рейтингу, ставши замикаючим в першій десятці продуктових мереж України за обсягом торговельних площ. За два роки (з червня 2018-го по червень 2020 року) мережа скоротила свої площі фактично вдвічі. Фуршет пропустив вперед на дев'яту позицію дніпровську мережу Varus, яка потроху збільшує свої площі. Тому не виключено, що з часом вона обійде ЕКО маркет, який, навпаки, втрачає позиції.

За підсумками 2020 року або в першій половині 2021-го є вирогідність побачити нові перестановки в рейтингу або навіть нових гравців. Так, у вересні стало відомо про покупку мережею Novus продуктового ритейлера Billa. В результаті до 46-ти магазинів Novus додасться ще 35 торгових точок. Звичайно, частина з них може бути закрыта в ході оптимізації, але це все одно позначиться

на загальних результатах ритейлера, який увійде в першу п'ятірку за сумарною торговою площею.

Крім того, в ЗМІ з'явилася інформація про можливий продаж торгової компанії Рітейл Груп, яка управляє 63-ма магазинами різних форматів під брендами Велика кишеня, Велмарт, ВК Експрес і ВК Select. Як ймовірного покупця називають мережу магазинів Епіцентр, яка вже почала розвивати власний продуктовий роздріб. Як бачимо, Рітейл Груп до літа 2020-го наростила загальні торговельні площі до 113 325 кв. м. Так що за цим показником даний гравець міцно займає сьому позицію рейтингу.

Згідно з дослідженням, найбільше нових торгових площ в І-й половині 2020 року відкривалося в Східній Україні. При цьому, в зазначеному регіоні найактивніше відкривали магазини торговельних мереж АТБ, Посад і Varus.

В цілому, за шість місяців 2020 року FMCG-ритейлери відкрили в Східній Україні 24,6% від загального обсягу нових площ, введених в експлуатацію в цей період часу по всій країні. Для порівняння: два роки тому східний напрямок був лише другим за популярністю з часткою в 22,9%. Західний напрямок лише на третьому місці з часткою 19,1%, тоді як ще два роки тому він був лідером – там відкривалося майже 27% торгових площ. Тепер же, крім східних областей, ритейлери більш інтенсивно розвиваються на півночі країни. Найменше новими FMCG-площами приросла Центральна Україна – всього 8,3% від загальної кількості нових торгових об'єктів.

В Києві торговельні оператори відкрили 20,2% від загальної суми всіх нових торгових площ, відкритих в Україні в І півріччі 2020 року. Найбільший внесок забезпечили компанії Fozzy Group, а також мережі АТБ і КОЛО.

Отже, ТОВ «Ашан Україна» працює на ринку послуг роздрібною торгівлі, який останнім часом в Україні перетворився на один з найбільш успішних і динамічних. Найбільший вплив на нього здійснюють технологічні та соціально-культурні фактори макросередовища. Компанія орієнтована на широкі верстви населення й має сильні конкурентні позиції, зокрема посідає одні з перших місць в різноманітних рейтингах національних торговельних мереж.



## **2.2. Характеристика маркетингової стратегії розвитку ТОВ «АШАН Україна»**

Ашан (Auchan) – це міжнародна мультиформатна компанія-рітейлер, яка була заснована у 1961 р. у Франції та сьогодні присутня у 15 країнах Європи, Азії та Африки (Франція, Іспанія, Португалія, Румунія, Угорщина, Польща, Україна, Люксембург, Китай, Росія, Тайвань, Сенегал, Туніс, Мавританія, Таджикистан). Напрями діяльності холдингу Ашан: рітейл (Ашан рітейл), комерційна нерухомість (Ceetrus), банківські послуги (Оней).

Місія ТОВ «Ашан Україна» – задовольнити усі потреби омніканальних споживачів, які турбуються про свій добробут та здоров'я. Мета компанії – змінювати життя людей на краще, пропонуючи якісні, здорові та локальні продукти й ретельно підбираючи усі товари та послуги.

В Україні перший магазин Ашан було відкрито у 2008 р. На сьогоднішній день компанія працює у 9 великих містах та має 26 магазинів – гіпермаркети, суперстори та магазини біля дому, а також здійснює електронну комерцію. Це найбільший французький роботодавець в Україні, який забезпечує робочими місцями близько 7000 співробітників.

Розпочавши свою роботу в Україні, мережа швидко вийшла на лідерські позиції. Так, на початку 2019 р. компанія ТОВ «Ашан Україна» посідала третю позицію в рейтингу продуктових мереж за сумарною торговельною площею (див. табл. 2.1).

Слід зазначити, що ТОВ «Ашан Україна» посідає третє місце в наведеному рейтингу не завдяки чисельності магазинів, а завдяки їх середній торговельній площі. За кількістю магазинів компанія не увійшла в топ-10 за результатами 2019 р. – відбулося навіть скорочення з 27 до 26 об'єктів після закриття магазину в столичному ТРЦ SkyMall. Як зазначала прес-служба компанії, в цей рік керівництво сконцентрувалося на внутрішніх процесах: в фокусі уваги була зміна комерційної стратегії, розвиток електронної комерції, а також запуск першої програми лояльності в мережі.

Проте, відносно невелика кількість торговельних об'єктів не заважає ТОВ «Ашан Україна» демонструвати високі показники доходності. Так, портал «Цензор» у вересні 2019 р. презентував черговий рейтинг з 200 українських компаній, які заробили найбільше у 2018 р. (на жаль, підсумки 2019 р. ще не оприлюднені). До списку Топ-20 ритейлерів України за торговим оборотом потрапили 11 продуктових мереж, серед яких Ашан на 4 місці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Продуктові ритейлери, що потрапили в першу двадцятку Топ-200 компаній України за оборотом у 2018 р.**

| Місце в топ-200 (зміна) | Компанія                   | Дохід 2018 р., млрд. грн. | Дохід 2017 р., млрд. грн. | Зміна, млрд. грн. | Прибуток/збиток 2018 р., млн. грн. | Прибуток/збиток 2017 р., млн. грн. | Зміна, млн. грн. |
|-------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------|
| 3 (+3)                  | АТБ                        | 85,73                     | 66,30                     | 19,43             | 2723                               | 2304                               | +419             |
| 10 (+4)                 | Сільпо                     | 57,02                     | 44,02                     | 13,00             | 103                                | -297                               | +400             |
| 50 (+4)                 | Metro Cash & Carry Україна | 17,42                     | 14,47                     | 2,95              | 467                                | -1363                              | +1830            |
| 53 (+9)                 | Ашан Україна               | 15,47                     | 11,34                     | 4,13              | -771                               | 267                                | -1038            |
| 80 (+14)                | Фора                       | 11,53                     | 8,34                      | 3,19              | -170                               | -69                                | -101             |
| 91 (+16)                | Varus                      | 10,55                     | 7,65                      | 2,90              | 15                                 | 36                                 | -21              |
| 108 (+24)               | Велмарт, Велика Кишеня     | 9,21                      | 6,31                      | 2,90              | 25                                 | 7                                  | +18              |
| 112 (+1)                | Novus                      | 9,10                      | 7,31                      | 1,79              | 290                                | 59                                 | +231             |
| 125 (-8)                | Fozzy C&C                  | 8,14                      | 6,95                      | 1,19              | -43                                | 458                                | -501             |
| 143 (0)                 | Таврія В                   | 6,90                      | 5,85                      | 1,05              | 57                                 | 52                                 | +5               |
| 152 (+10)               | ЕКО маркет                 | 6,56                      | 5,30                      | 1,36              | 7                                  | 1                                  | +6               |

Джерело: за [32]

Отже, протягом 2018 р. Ашан піднявся на 9 позицій у рейтингу компаній України за торговим оборотом. Цьому сприяли дві події: по-перше, закінчилася інтеграція поглиненої мережі Караван в структуру французької компанії, а по-друге, саме в цьому році відкрився найбільший гіпермаркет бренду в столичному ТРЦ Rive Gauche.

Демонструючи високу доходність, ТОВ «Ашан Україна» у той же час очолив рейтинг торговельних мереж за падінням чистого прибутку. Як можна бачити, чистий збиток в 2018 р. становив 771 млн. грн., тоді як у 2017 р. було

отримано 267 млн. грн. чистого прибутку. Чистий прибуток скоротився на 1038 млн. грн., і це найгірший показник серед компаній табл. 2.2. Швидше за все це пояснюється якраз угодою щодо купівлі мережі Караван, інвестиціями в будівництво нових об'єктів і оптимізацію бізнес-процесів.

Досягти значних успіхів на ринку послуг роздрібної торгівлі України ТОВ «Ашан Україна» допомогла принципова зміна маркетингової стратегії розвитку. Протягом 10 років – з моменту відкриття першого магазину в 2008 р. – компанія працювала як моноформатний гіпермаркет-дискаунтер, що пропонує споживачам найдешевші товари. Проте, зміни, що відбулися в маркетинговому середовищі, і насамперед зміни потреб і вподобань споживачів, підштовхнули керівництво компанії до запровадження іншої моделі стратегічного розвитку – компанія почала перетворюватися на мультиформатного ритейлера. Основні етапи процесу зміни стратегії компанії систематизовані на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Етапи зміни стратегії розвитку ТОВ «Ашан Україна»

Джерело: складено автором



Отже, протягом 2008-2015 рр. маркетингова стратегія розвитку залишалася незмінною: це була стратегія глибокого проникнення на вже освоєних географічних ринках і захоплення нових географічних ринків шляхом відкриття нових магазинів у тому самому форматі. Перші зміни розпочалися у 2016 р., коли компанія вирішила урізноманітнити канали розподілу товарів і відповідно до загальної тенденції діджиталізації організувала доставку food-товарів замовникам додому через найстаріший в Україні сервіс Zakaz.ua.

Слідуючи стратегії розвитку ринку (в географічному аспекті), у 2017 р. ТОВ «Ашан Україна» інтегрував мережу гіпермаркетів «Караван», що дало компанії можливість збільшитися майже вдвічі та розширити географію присутності, відкривши магазини в чотирьох нових містах. При цьому здійснені значні інвестиції в діджиталізацію підприємства, в ремоделінг та інноваційні проекти.

В квітні 2018 р. ТОВ «Ашан Україна» відкрив у м. Дніпро перший магазин в форматі «супермаркет» (“superstore”) «Ашан Зоряний» площею 3,5 тис. кв. м в торговельному центрі (ТЦ). Акцент у супермаркеті зроблений на продовольчу групу товарів та власне виробництво.

В липні 2018 р. компанією запроваджено ще один інноваційний проект, а саме вперше в Україні в м. Києві відкрито чотири магазини в форматі «біля дому» (“proximity”) під вивіскою «Мій Ашан», аби стати ще ближче до клієнтів та супроводжувати їх щоденно. Особливістю цих магазинів стали пункти видачі онлайн-замовлень (Click and Collect), що дало можливість клієнтам замовляти онлайн непродовольчий асортимент, що пропонується у гіпермаркетах Ашан, та отримувати замовлення в магазині біля дому. Формати “superstore” та “proximity” сьогодні вважають найбільш перспективними у світовому рітейлі, оскільки саме вони дозволяють споживачам максимально швидко робити покупки в умовах тотального дефіциту часу. Приріст товарообороту у знову відкритих торгових точках доходив до 50% порівняно з магазинами, які раніше працювали у відповідних локаціях, тому ТОВ «Ашан Україна» продовжує аналізувати ринок для подальшого розвитку магазинів біля

дому. Втім, у 2019 р. компанія припинила масштабування роздрібної мережі, зробивши основну ставку (фокусування) на розвиток напрямку e-commerce.

Ядром напрямку e-commerce є офіційний сайт компанії ([1], рис. 2.2). Запуск продажів на ньому пройшов три ключові фази: ROPO (перевірка наявності товару в магазині); самовивіз (click & collect); доставка додому або у відділення Нової Пошти. Сьогодні ТОВ «Ашан Україна» має два інтернет-магазини: в одному продаються food-товари, в другому – non-food, причому їх доставкою займаються відповідно сервіси Zakaz.ua та Нова Пошта. З сервісом Zakaz.ua компанія співпрацює з 2016 р.; спочатку здійснювали доставку по Києву та області, у 2018 р. запустили доставку у Львові, Дніпрі, у червні 2019 р. – в Одесі. З недавніх пір товари з магазинів Ашан в Києві можна замовити також через сервіс доставки Glovo.

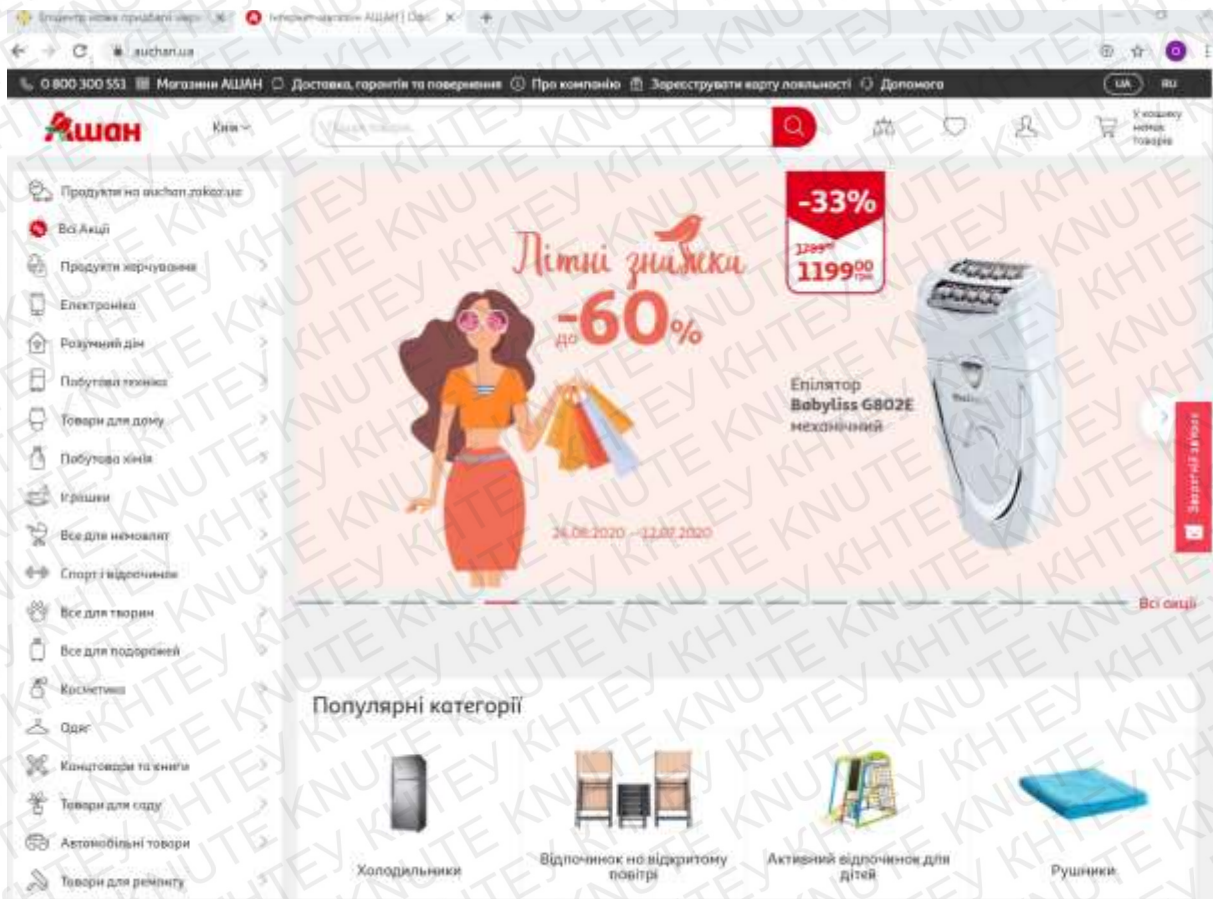


Рис. 2.2. Скріншот головної сторінки офіційного сайту ТОВ «Ашан Україна»

Джерело: [1]



Для збільшення кількості on-line замовлень ТОВ «Ашан Україна» постійно оптимізує власний сайт та робить його більш клієнтоорієнтованим. Активно використовуються такі канали комунікації, як Google Smart Shopping, Google DSA, Dynamic Remarketing в Google і Facebook, а також прайс-агрегатори. Все це дозволяє оптимізувати комерційну пропозицію, а також активно нарощувати клієнтську базу.

Також рітейлер запустив мобільний додаток, який надає користувачам багато цінних можливостей. Крім звичних стандартних функцій, додаток дозволяє просканувати штрих-код продукту, щоб узнати ціну на нього, а також отримувати Push-повідомлення про товари зі знижками, просто проходячи повз них. Крім того, в мобільному додатку можна знайти детальну інформацію про акції в кожному магазині, звірити ціни тощо. Як наслідок, сьогодні 50% аудиторії мережі Ашан приходять саме з мобільних пристроїв.

Активно відбувається розвиток бренду Ашан в соціальних мережах: Youtube (959,8 тис. переглядів), Instagram (59,4 тис. фоловерів), Facebook (3853,4 тис. фоловерів).

Серед найостанніших інновацій компанії – відкриття ще одного формату, а саме точок видачі товарів Ашан Pick Up Point. Перший такий магазин відкрився в січні 2020 р. в Києві біля метро Почайна, другий – у червні 2020 р. на території житлового комплексу Комфорт Таун за адресою проспект Соборності, 17. Компанія дуже задоволена результатами їх роботи. Крім того, вже розпочато переговори з потенційними партнерами про відкриття Ашан Pick Up Point всередині торгових приміщень інших рітейлерів. Одночасно планується розвивати digital-напрямок, щоб покрити всю Україну – тобто щоб навіть там, де немає магазинів Ашан, люди змогли замовити і отримати товари з цих магазинів.

Одночасно з запровадженням нових форматів магазинів та каналів розподілу ТОВ «Ашан Україна» переглядає концепцію існуючих гіпермаркетів. З одного боку, сьогодні вони виконують функції свого роду розподільчих центрів для магазинів «біля дому»: кожного ранку автомобіль з супермаркету



вирушає до невеличких магазинів мережі, щоб доставити свіжу випічку, салати тощо. З іншого боку, пам'ятаючи, що сьогодні в точках офлайн-продажів споживачі шукають насамперед особливі враження, Ашан змінює комерційну модель та стратегію, створюючи в гіпермаркетах нові зони – кафе в магазинах, фреш-бари, острови з піцею й суші, дегустаційні та тестові зони, коворкінг. Модель нового покоління характеризується комфортом, зручністю та емоційністю. Наразі ця стратегія вже успішно реалізована та користується попитом у клієнтів. Цій самій цілі створення позитивних вражень і комфорту слугує й втілення інноваційних проєктів, пов'язаних з офлайновою діджиталізацією – мається на увазі насичення магазинів різними екранами, тачскрінами, касами самообслуговування (self-checkout), планшетами NPS на касах магазинів. Все це спрямовано на сучасного клієнта, який прагне отримувати цифровий досвід у фізичних магазинах.

Реалізація маркетингових стратегій розвитку підприємства неможлива без внесення змін до поточної маркетингової діяльності, без коригування інструментів комплексу маркетингу. Для ТОВ «Ашан Україна» основна функція маркетингу – це формування і стимулювання попиту. Маркетингова діяльність компанії будується на принципах розуміння споживача, максимального задоволення його потреб. Розглянемо стратегічні пріоритети підприємства за окремими складовими комплексу маркетингу.

Асортиментна політика мережі передбачає пропонування як продовольчих, так і непродовольчих товарів, причому їх перелік постійно розширюється та розвивається. Якщо раніше у мережі були представлені переважно недорогі товари (перша третина асортименту), то зараз вводяться товари для середнього та преміального сегментів (другої та третьої третини). Такі зміни в компанії пояснюють змінами вподобань споживачів, стверджуючи при цьому, що в цілому мережа залишиться в діапазоні демократичного бренду.

Особливу проблему створює формування асортименту для магазинів нових форматів. Так, передбачається, що магазини «біля дому» «Мій Ашан» за форматом дещо відрізнятимуться від подібних магазинів інших форматів. У

них будуть пропонувати ті товари, що найкраще продаються в гіпермаркетах мережі – втім, відстежуючи продажі.

Компанія ТОВ «Ашан Україна» розробляє продовольчі та непродовольчі товари власних торговельних марок у різних цінових категоріях: «Зелена пташка», «Червона пташка» та «Золота пташка». ВТМ «Зелена пташка» – це асортимент товарів українських локальних виробників за дуже доступною ціною. Компанія контролює якість товарів на всіх етапах виробництва згідно українських державних стандартів якості, щоб запропонувати споживачам товари за максимально низькою ціною. ВТМ «Червона пташка» – це локальні та імпорتنі товари, що конкурують з товарами відомих українських брендів. Споживачі отримують товар гарної якості за низькою ціною. Представлений імпортними продовольчими товарами: йогурти та десерти, французькі сири та хамон, шоколад та різні види печива, оливкова олія та соуси. ВТМ «Золота пташка» – це товари преміум якості за ціною, нижчою за аналоги.

Якість обслуговування знаходиться на рівні європейських стандартів.

Рітейлер активно розвиває ексклюзивні бренди, які представлені виключно в мережі Ашан – Cosmia (косметика), InExtenso (текстиль), Actuel (товари для дому), Qilive (електроніка) (див. також Додаток А).

«Ашан» почав надавати місця в торговельних залах виробникам і постачальникам, для того щоб вони могли самостійно презентувати свій продукт. Це створило нові можливості для українських виробників. Такі проекти впроваджуються для підвищення довіри за рахунок наближення споживача до продукту та генерування позитивних емоцій.

Деякі роки тому ТОВ «Ашан Україна» почав співпрацювати з Decathlon (бренд спортивного одягу та товарів). Був укладений договір на довгострокову оренду 3000 кв. м. в гіпермаркеті Ашан Белічі. Таким чином відбувся перший досвід співпраці (колаборації брендів) Ашану з іншою роздрібною мережею. Це дало змогу збільшити ефективність використання площі та залучити нових клієнтів. Варто зазначити, що Ашан та Decathlon – це французькі компанії, які належать одним акціонерам.

Щодо цінової політики, то, крім розширення цінового діапазону асортименту, Ашан приділяє значну увагу підбору акцій та спеціальних пропозицій, проведенню промо-заходів. В кінці червня 2019 р. ТОВ «Ашан Україна» запустив програму лояльності «Персональний бонус». Запуск програми відбувся тільки на 11-й рік існування мережі; це пов'язано з тим, що Ашан змінив стратегію і став мультиформатним ритейлером, адже модель широкого дискаунтера не передбачала такий сервіс. Результати впровадження програми досить переконливі: вдалося збільшити клієнтську базу, середній чек учасників програми лояльності став вище на 60% порівняно з тими, хто не брав у ній участь, а рівень проникнення програми лояльності дуже високий. Крім того, програма дозволила збирати в базах даних великий обсяг інформації для ефективного функціонування CRM-систем.

Особливості збутової політики визначаються насамперед особливостями як форматів магазинів мережі, так і здійснення електронної комерції.

Велику увагу приділяє компанія постійній комунікації з цільовими споживачами. Крім традиційних інструментів комунікації – реклами, стимулювання збуту, персональних продажів, прямого маркетингу – значну роль відіграють заходи паблік рілейшнз, спрямовані на формування позитивного іміджу бренду. Так, для збільшення довіри клієнтів «Ашан Україна» приймає участь у благодійних заходах в рамках програм корпоративної соціальної відповідальності. Успіх маркетингової стратегії напряму залежить від роботи з покупцями, тому для компанії дуже важливі канали зворотного зв'язку – скарги та пропозиції. Співробітники Ашану аналізують традиційні та електронні книги скарг та пропозицій, організовують клуби клієнтів в магазинах та соціальних мережах.

Реалізація маркетингової стратегії розвитку мережі забезпечується ретельним плануванням поточної маркетингової діяльності (у Додатку Б подано приклад електронної таблиці, де відображено всі маркетингові заходи на поточний місяць – листопад 2020 р.). В рамках контролю за ефективністю маркетингової стратегії розвитку керівництво компанії проводить постійний



аналіз результатів діяльності, порівнює їх з встановленими цілями, а також вивчає зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на роботу мережі.

Отже, Ашан – це міжнародна мультиформатна компанія-рітейлер, яка в Україні працює у 9 великих містах та має 26 магазинів – гіпермаркетів, суперсторів та магазинів біля дому, а також здійснює електронну комерцію. На сьогодні ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» посідає провідні місця у рейтингах рітейлерів за торговельною площею, доходами, сумами сплачених до бюджету України податків. Зміни у середовищі маркетингу змусили компанію змінити маркетингову стратегію розвитку й перетворитися з моноформатного гіпермаркету-дискаунтера на мультиформатного рітейлера, що спричинило відповідні зміни у всіх складових комплексу маркетингу. Обраний напрям змін доцільно підтримувати й надалі.

### Розділ 3. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «АШАН УКРАЇНА»

#### 3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства

Маркетингова стратегія – це спосіб дій підприємства по відношенню до споживачів та конкурентів, що дозволяє досягти встановлених стратегічних цілей у сфері маркетингу. Перш ніж формулювати сутність маркетингової стратегії розвитку, потрібно визначити найбільш доцільні принципові напрями, або стратегічні пріоритети такого розвитку. Двома найбільш відомими в стратегічному маркетингу способами обґрунтування таких пріоритетів є SWOT-аналіз та SPACE-аналіз.

SWOT-аналіз (від англ. Strengths – сили, Weaknesses – слабості, Opportunities – можливості, Threats – загрози) призначений для визначення позиції підприємства в зовнішньому середовищі, а також для генерування альтернативних стратегій розвитку.

За результатами першого етапу аналізу складають матрицю можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства. На другому етапі SWOT-аналізу формується матриця комбінацій можливостей і загроз з виявленими сильними і слабкими сторонами маркетингової діяльності.

Аналіз можливостей і загроз у зовнішньому середовищі виконано з використанням результатів PEST-аналізу макросередовища, а також аналізу основних факторів мікросередовища ТОВ «Ашан Україна» (див. п. 2.1). Результати аналізу подано в табл. 3.1.

З табл. 3.1 можна бачити, що ТОВ «Ашан Україна» має у зовнішньому середовищі значно більше можливостей (49,2), аніж загроз (30,8). Найбільші можливості відкриває зростання інтересу споживачів до власних торговельних марок в умовах економічної кризи, спричиненої пандемією, а також зростання популярності здорового способу життя та розвиток цифрових технологій просування торговельних пропозицій (оцінки по 6,4 бала).

## Аналіз можливостей та загроз у зовнішньому середовищі

| Фактори макро- та мікросередовища                       | Вага, балів | Можливості  |                    | Загрози     |                    |
|---|-------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|
|   |             | Імовірність | Вага * Імовірність | Імовірність | Вага * Імовірність |
| Глобалізація суспільства, євроінтеграція                | 8           | 0,6         | <b>4,8</b>         | 0,4         | 3,2                |
| Нормативно-правове регулювання торгівлі                 | 7           | 0,6         | <b>4,2</b>         | 0,4         | 2,8                |
| Купівельна спроможність споживачів                      | 9           | 0,4         | 3,6                | 0,6         | <b>5,4</b>         |
| Інтерес споживачів до власних торговельних марок        | 8           | 0,8         | <b>6,4</b>         | 0,2         | 1,6                |
| Вимоги споживачів до швидкості доставки                 | 6           | 0,7         | <b>4,2</b>         | 0,3         | 1,8                |
| Популярність здорового способу життя                    | 8           | 0,8         | <b>6,4</b>         | 0,2         | 1,6                |
| Розвиток цифрових технологій просування                 | 8           | 0,8         | <b>6,4</b>         | 0,2         | 1,6                |
| Доступність програм лояльності з використанням Big Data | 6           | 0,8         | <b>4,8</b>         | 0,2         | 1,2                |
| Доступність швидкої доставки замовлень                  | 5           | 0,8         | <b>4,0</b>         | 0,2         | 1,0                |
| Загострення ринкової конкуренції                        | 7           | 0,4         | 2,8                | 0,6         | <b>4,2</b>         |
| Підвищення цін незалежними постачальниками              | 8           | 0,2         | 1,6                | 0,8         | <b>6,4</b>         |
| <b>Всього</b>   |             |             | <b>49,2</b>        |             | <b>30,8</b>        |

*Джерело: складено автором*

Аналіз сильних і слабких сторін маркетингу ТОВ «Ашан Україна» проведено у порівнянні з двома конкурентами – «АТБ-Маркет» та «Метро Кеш енд Кері Україна» (табл. 3.2).

В середньому за показником звичайної конкурентної сили ТОВ «Ашан Україна» посідає другу позицію: найсильнішим на ринку є «АТБ-Маркет» (8,39 бали), далі ТОВ «Ашан Україна» (8,17 бали), і замикає рейтинг «Метро Кеш енд Кері» (7,73 бали). Проте, показник абсолютної конкурентної сили свідчить, що у ТОВ «Ашан Україна» більше слабких сторін, ніж сильних: по окремих факторах маркетингу він поступається «АТБ-Маркету», по інших – «Метро Кеш енд Кері», і лише по двох є абсолютним лідером.



## Аналіз сильних і слабких сторін маркетингу ТОВ «Ашан Україна»

| Фактори маркетингу                      | Вага | АТБ-Маркет |           | Метро Кеш енд Кері |           | Ашан Україна              |           |                            |           |
|---|------|------------|-----------|--------------------|-----------|---------------------------|-----------|----------------------------|-----------|
|   |      | Бал        | Вага *Бал | Бал                | Вага *Бал | Звичайна конкурентна сила |           | Абсолютна конкурентна сила |           |
|   |      |            |           |                    |           | Бал                       | Вага *Бал | Бал                        | Вага *Бал |
| Якість товарної пропозиції              | 0,11 | 8          | 0,88      | <b>10</b>          | 1,10      | 10                        | 1,10      | 0                          | 0,00      |
| Широта асортименту                      | 0,10 | 7          | 0,70      | <b>9</b>           | 0,90      | 10                        | 1,00      | 1                          | 0,10      |
| Частка ВТМ в асортименті                | 0,09 | <b>10</b>  | 0,90      | 7                  | 0,63      | 5                         | 0,45      | -5                         | -0,45     |
| Доступність цін                         | 0,13 | <b>10</b>  | 1,30      | 7                  | 0,91      | 8                         | 1,04      | -2                         | -0,26     |
| Привабливість акцій стимулювання        | 0,09 | <b>9</b>   | 0,81      | 8                  | 0,72      | 8                         | 0,72      | -1                         | -0,09     |
| Кількість магазинів                     | 0,12 | <b>10</b>  | 1,20      | 7                  | 0,84      | 8                         | 0,96      | -2                         | -0,24     |
| Доставка замовлень                      | 0,10 | 6          | 0,60      | <b>8</b>           | 0,80      | 8                         | 0,80      | 0                          | 0,00      |
| Знання бренду                           | 0,11 | <b>10</b>  | 1,10      | 7                  | 0,77      | 8                         | 0,88      | -2                         | -0,22     |
| Популярність цифрових медіа             | 0,08 | 6          | 0,48      | <b>8</b>           | 0,64      | 10                        | 0,80      | 2                          | 0,16      |
| Корпоративна соціальна відповідальність | 0,07 | 6          | 0,42      | <b>6</b>           | 0,42      | 6                         | 0,42      | 0                          | 0,00      |
| Всього                                  | 1,00 |            | 8,39      |                    | 7,73      |                           | 8,17      |                            | -1,00     |

Джерело: складено автором

Отже, сильних сторін маємо лише дві: популярність цифрових медіа (оцінка 0,16) та широта асортименту (оцінка 0,10). Зокрема, популярність мережі в цифрових медіа підтверджують такі дані: в соціальній мережі Facebook на сторінку «Ашан Україна» підписано 3942,2 тис. користувачів, тоді як на сторінку «Метро Кеш енд Кері» – лише 197,2 тис., а «АТБ-Маркет» – 154,4 тис. В мережі Instagram «Ашан» трохи поступається «Метро» – 61,6 тис. підписників проти 119,0 тис., зате веде значно більш активне просування на YouTube-каналі.

Щодо слабких сторін, то серед них (за зменшенням значущості): мала частка власних торговельних марок в асортименті (-0,45); більш високі ціни, ніж в мережі «АТБ» (-0,26); менша порівняно з «АТБ» кількість магазинів (-0,24); нижчий знов-таки порівняно з «АТБ» рівень знання бренду (-0,22); менша привабливість акцій стимулювання збуту (-0,09).

Отримані в табл. 3.1 та 3.2 результати дають можливість скласти заключну матрицю SWOT-аналізу (табл. 3.3) та визначити стратегічні пріоритети.

## Результати SWOT-аналізу для ТОВ «Ашан Україна»

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p><b>О – можливості</b></p> <p>Інтерес споживачів до власних торговельних марок (+6,4)<br/>         Популярність здорового способу життя (+6,4)<br/>         Розвиток цифрових технологій просування (+6,4)<br/>         Глобалізація суспільства, євроінтеграція (+4,8)<br/>         Доступність програм лояльності з використанням Big Data (+4,8)<br/>         Нормативно-правове регулювання торгівлі (+4,2)<br/>         Доступність швидкої доставки замовлень (+4,0)</p> | <p><b>Т – загрози</b></p> <p>Підвищення цін незалежними постачальниками (-6,4)<br/>         Зниження купівельної спроможності споживачів (-5,4)<br/>         Загострення ринкової конкуренції (-4,2)</p> |
| <p><b>S – сильні сторони</b></p> <p>Популярність цифрових медіа (+0,16)<br/>         Широта асортименту (0,10)</p>  | <p><b>Поле SO – Сили-Можливості</b></p> <p>Утримувати перевагу в використанні цифрових медіа<br/>         Розширювати асортимент за рахунок розробки унікальних торговельних пропозицій</p>  | <p><b>Поле ST – Сили-Загрози</b></p> <p>Утримувати перевагу щодо широти асортименту шляхом збільшення частки ВТМ та розробки особливих пропозицій для прибічників здорового способу життя</p>            |
| <p><b>W – слабкі сторони</b></p> <p>Низька частка ВТМ в асортименті (-0,45)<br/>         Менша доступність цін, ніж в АТБ (-0,26)<br/>         Відносно невелика кількість магазинів (-0,24)<br/>         Відносно нижче знання бренду (-0,22)<br/>         Відносно менша привабливість акцій стимулювання (-0,09)</p> | <p><b>Поле WO – Слабкості-Можливості</b></p> <p>Користуючись зростанням інтересу споживачів до ВТМ, збільшити їх частку в асортименті<br/>         Розробити особливі пропозиції для прибічників здорового способу життя<br/>         Збільшити кількість точок контакту з покупцем шляхом відкриття додаткових пунктів видачі онлайн-замовлень<br/>         Здійснювати заходи щодо популяризації бренду<br/>         Підвищити привабливість акцій стимулювання збуту</p>      | <p><b>Поле WT – Слабкості-Загрози</b></p> <p>Збільшення частки ВТМ в асортименті, скорочення частки товарів від незалежних постачальників</p>  |

Джерело: складено автором

Отже, пріоритетною маркетинговою стратегією розвитку ТОВ «Ашан Україна» є стратегія «Слабкості-Можливості», або «Міні-Максі». Більшість заходів, які планується здійснити для реалізації стратегії, прописані у відповідній клітинці заключної матриці SWOT-аналізу (див. табл. 3.3). Втім, інші комбінації можливостей і загроз, сильних і слабких сторін також забезпечують додаткові аспекти розуміння сутності стратегії маркетингу, що пропонується.

Також для визначення стратегічних пріоритетів розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Ашан Україна» проведемо SPACE-аналіз.

SPACE-аналіз (від англ. Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічної позиції та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу ринкової позиції та вибору оптимальної стратегії; рекомендується насамперед для середніх та малих підприємств [27].

Аналіз проводять у такій послідовності: підготовка стратегічної сесії, підбір експертів; вибір факторів для оцінювання та визначення їх значущості; вибір еталону для надання оцінок (наприклад, як еталон можуть бути використані показники найсильнішого конкурента на ринку); обґрунтування вибору оптимальної стратегії.

В табл. 3.4 подані результати оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Ашан Україна» за чотирма основними вимірами: фінансова сила підприємства; конкурентоспроможність підприємства; привабливість ринку; стабільність ринку.

Таблиця 3.4

### Результати оцінювання стратегічної позиції ТОВ «Ашан Україна» за методом SPACE

| Фактори / показники                          | Вага,<br>$\alpha_i$ | Оцінка<br>$O_i$ , балів | $\alpha_i \cdot O_i$ * |
|--|---------------------|-------------------------|------------------------|
| 1  | 2                   | 3                       | 4                      |
| <b>Фінансова сила підприємства</b>           |                     |                         |                        |
| рентабельність інвестицій                    | 0,4                 | 9                       | 3,6                    |
| стабільність прибутку                        | 0,3                 | 8                       | 2,4                    |
| ліквідність                                  | 0,3                 | 8                       | 2,4                    |
| <b>Всього по групі (<math>\Phi C</math>)</b> | -                   | -                       | <b>8,4</b>             |



| 1  | 2   | 3 | 4          |
|--|-----|---|------------|
| <b>Конкуренентоспроможність підприємства</b>   |     |   | <b>2,3</b> |
| частка ринку підприємства                      | 0,5 | 1 | 0,5        |
| привабливість цінової політики                 | 0,3 | 2 | 0,6        |
| потенціал маркетингових комунікацій            | 0,2 | 6 | 1,2        |
| <b>Всього по групі (КП)</b>                    | -   | - | <b>2,3</b> |
| <b>Привабливість ринку</b>                     |     |   |            |
| конкуренентна ситуація на ринку                | 0,3 | 7 | 2,1        |
| стадія життєвого циклу ринку                   | 0,4 | 6 | 2,4        |
| суспільна привабливість товару                 | 0,3 | 6 | 1,8        |
| <b>Всього по групі (ПР)</b>                    | -   | - | <b>6,3</b> |
| <b>Стабільність ринку</b>                      |     |   | <b>3,0</b> |
| тривалість життєвого циклу ринку               | 0,4 | 5 | 2,0        |
| ступінь інновативності товарної пропозиції     | 0,4 | 1 | 0,4        |
| чутливість споживачів до маркетингового впливу | 0,2 | 3 | 0,6        |
| <b>Всього по групі (СР)</b>                    | -   | - | <b>3,0</b> |

Джерело: складено автором

Розраховуємо координати SPACE-вектора:

$$X = ПР - КП = 6,3 - 2,3 = 4,0; \quad Y = \Phi C - СР = 8,4 - 3,0 = 5,4.$$

Будуємо SPACE-вектор (рис. 3.1).

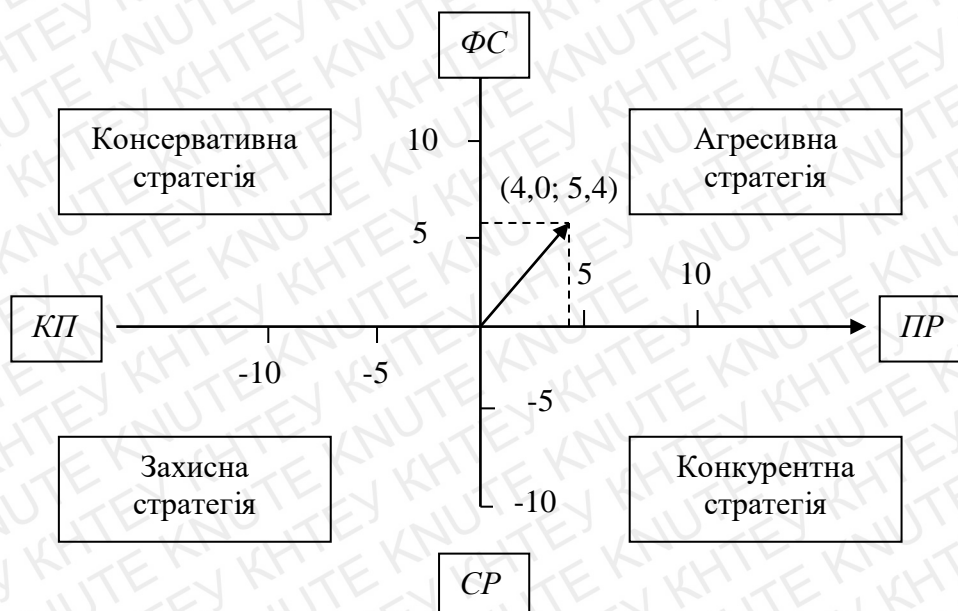


Рис. 3.1. Результат SPACE-аналізу для ТОВ «Ашан Україна»

Джерело: побудовано автором

Отже, оскільки ТОВ «Ашан Україна» є фінансово сильним підприємством, яке працює на привабливому ринку послуг роздрібного продажу продуктів харчування, причому дещо поступається окремим конкурентам (зокрема, «АТБ-Маркет» та «Метро кеш енд Кері Україна»), для нього пріоритетною слід вважати агресивну стратегію, сутність якої має полягати в активному використанні всіх інструментів комплексу маркетингу для швидкого формування конкурентних переваг і покращення ринкової позиції.

Враховуючи результати проведених SWOT-аналізу та SPACE-аналізу, у випускній кваліфікаційній роботі пропонується застосувати для ТОВ «Ашан Україна» набір маркетингових стратегій розвитку, які подані в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Рекомендовані маркетингові стратегії розвитку ТОВ «Ашан Україна»

| Назва маркетингової стратегії |   | Опис сутності стратегії  |
|-------------------------------|---|--|
| Товарні стратегії             | Стратегія диверсифікації                            | Запровадження нової власної торговельної марки (ВТМ) на основі проекту full cycle від вирощування худоби, птиці та овочів до надходження кінцевого продукту на прилавки гіпермаркету |
|                               | Стратегія інновації                                 | Запровадження нової власної торговельної марки (ВТМ) вегетаріанських товарів   |
| Збутові стратегії             | Стратегія глибокого проникнення                     | Продовжувати розвивати формат “proximite” (магазин біля дому) шляхом відкриття точок видачі товарів Ашан Pick up Point   |
|                               | Стратегія розвитку e-commerce                       | Продовжувати розвивали доставку товарів на замовлення через Інтернет-магазин компанії  |
| Комунікаційні стратегії       | Стратегія стимулювання збуту                        | Запровадження інноваційних підходів до стимулювання збуту  |
|                               | Стратегія розвитку цифрових медіа                   | Утримання конкурентної переваги щодо використання цифрових медіа   |
|                               | Стратегія формування іміджу бренду                  | Запрошення медійних особистостей для участі в благодійних акціях, для підняття репутації підприємства, створення позитивного іміджу  |
|                               | Стратегія корпоративної соціальної відповідальності | Формування цілісної, послідовної політики корпоративної соціальної відповідальності, висвітлення цієї діяльності на офіційних ресурсах компанії                                      |

Джерело: складено автором

Звернемо увагу, що в табл. 3.5 не згадуються маркетингові цінові стратегії. Це свідоме рішення, оскільки ТОВ «Ашан Україна» щойно відійшов від стратегії моноформатного дискаунтера на користь стратегії мультиформатного ритейлера, розширивши свій асортимент товарними пропозиціями для медіум- та преміум-сегментів. Отже, сьогодні підприємство не ставить собі за мету обійти, наприклад, «АТБ-маркет» в ринковій ніші дискаунтерів, пропонуючи покупцям більш низькі ціни. Сьогодні ставка робиться на покращення співвідношення якості та ціни, а отже, всі маркетингові стратегії спрямовані на створення додаткової цінності для споживача інструментами товарної, збутової та комунікаційної політики.

Розглянемо більш докладно сутність маркетингових стратегій розвитку, що пропонуються для ТОВ «Ашан Україна».

### **3.2. Розробка маркетингових стратегій розвитку підприємства**

У сучасних умовах глобалізації ринків, зростання їх нестійкості і невизначеності, періодичності кризових явищ, економічного спаду в країні необхідно більш оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, щоб своєчасно вжити заходи для захисту власних інтересів. Макроекономічні умови диктують наполегливу необхідність для підприємства здійснити форсовані інвестиції в розробку і реалізацію маркетингових стратегій розвитку для збереження і зміцнення своїх ринкових позицій.

**Стратегія диверсифікації.** В періоди економічних спадів ефективні стратегії зростання шляхом диверсифікації на нові ринки і ніші для збуту продукції, де унікальність зробленої пропозиції буде визнана покупцями. Стратегію диверсифікації є доволі витратною, тому її мають можливість здійснювати ті компанії, які бажають зберегти свої лідируючі позиції. Ця стратегія успішна за умови наявності високого ринкового потенціалу і сегментів стійкого попиту, здатних підтримувати його рівень навіть в умовах економічного спаду. Неодмінною умовою успіху при виході на нові ринки є



відповідність товарів запитам споживачів цих ринків і встановлення на них привабливих цін.

Проект «full cycle» (повний цикл), що пропонується для ТОВ «Ашан Україна», буде представляє унікальну для України економічну модель, коли технологічний ланцюжок виробництва м'яса охоплює стадії від вирощування худоби, птиці та овочів до надходження кінцевого продукту на прилавки гіпермаркету. Власний цех по переробці м'яса доречно відкрити в Кіровоградській області.

Основна мета «full cycle» – гарантувати якість та контроль продуктів, що дозволить пропонувати продукцію, при виробництві якої дотримуються екологічні вимоги.

Буде економічно вигідно вирощувати тварин та птицю в Кіровоградській області, їх походження та якість ретельно перевіряти та контролювати. Такі дії дадуть подвійну гарантію безпечного за здорового харчування. Це буде ексклюзивна продукція, що буде представлена лише в «Ашан».

Передбачається вирощувати тварин та птицю на фермі необхідну кількість днів та надавати відмітку знаку якості, що засвідчує відмінний смак та гарантує мінімальну втрату ваги під час приготування.

Програма націлена на піклування про довкілля: мінімізувати пестициди, антибіотики, використовувати менше води, годувати тварин кормами, що не містять ГМО, антибіотиків. Тварини та птиця житимуть у гідних умовах, вільно випасатимуться на відкритому повітрі та матимуть достатню кількість зерна та трави. Гарантована якість продукції слугуватиме достатнім аргументом для більш високої ціни. Таким чином це збільшить прибуток.

На всіх етапах виробництва продукції «full cycle» необхідно поважати права людини та гарантувати гідну оплату праці. Для цього «Ашан» застосовуватиме політику соціальної та екологічної відповідальності.

Основна мета – діяльність має бути сталою та рентабельною. За підрахунками, може продаватися 100 тон м'яса на рік. Ці продукти мають увійти до топ-продажів у сегменті «м'ясо та птиця».

«Full cycle» по овочах передбачає технологічний ланцюг виробництва повного циклу – від вирощування до надходження кінцевого продукту на прилавки гіпермаркетів і супермаркетів. За рахунок контролю на усіх етапах ця модель гарантує високу якість продукції.

Проект буде доречно запустити в Херсонській області. На площі в 10 га висадити унікальні сорти овочів і фруктів для українського ринку – канталупа, жовтий, темний, ребристий томат і томат сорту Tufrane, баклажан, жовтий і круглий кабачки, круглий цукіні і кавун Sugarbaby.

Усі овочі і фрукти вирощуватимуться екологічним способом, без додавання пестицидів. Головним еталоном якості цих сортів є смакові характеристики. Смак цих продуктів незвичний пересічному українському споживачеві, що буде слугувати для них новим клієнтським досвідом; надасть можливість смакувати і вибирати щось нове та рідкісне.

Модель «full cycle» забезпечує прозорість і ефективність, що сприяє економічному розвитку країни. Вона дозволить підтримати підприємства малого і середнього бізнесу, надати їм можливість співпраці з великими ритейлерами, а також дозволить розширити асортимент локальної продукції в магазинах і адаптувати його під потреби клієнтів.

Передбачається, що для власної торговельної марки, яка буде запропонована для продукції «full cycle», буде розроблений окремий логотип та фірмовий стиль.

Ця стратегія дозволить підтримувати прибутковість, що надасть можливість компанії проводити заходи щодо стимулювання продажів, включаючи бонусні програми. Результатом є зростання продажів і частки компанії на ринку.

Успіх стратегій диверсифікації забезпечують ринки, які швидко зростають та мають високий потенціал для розвитку.

**Стратегія інновації.** В рамках стратегії пропонується розробка і виробництво нових для підприємства товарів – вегетаріанських продуктів харчування під власною торговельною маркою.



Вегетаріанство – це давня оздоровча система харчування, що має глибоке релігійне і філософське підґрунтя, базується на продуктах рослинного походження та передбачає певний спосіб життя. Термін «вегетаріанство» походить від латинського «vegetis», що означає «життєрадісний, свіжий, повний сил».

Розрізняють кілька різновидів вегетаріанського харчування:

- веганство – суворе вегетаріанство, при якому дозволяється вживати лише рослинну їжу;
- лактовегетаріанство – крім рослинної їжі, дозволяється вживати молоко та молочні продукти;
- лактоовоовегетаріанство – дозволяється додатково до молочно-рослинної їжі вживати яйця птиці;
- вітаріанізм – дозволяється лише сира вегетаріанська їжа, в той час як перші три види вегетаріанства дозволяють її теплову обробку.

Причини дотримання вегетаріанства різні, від етичних міркувань, релігійних переконань, особливостей культури та найближчого оточення до покращення стану здоров'я. Останній пункт доволі часто вважається підтвердженням фактом та широко пропагується засобами масової інформації [7].

Вегетаріанська дієта – це вид режиму харчування, який передбачає відмову від споживання м'яса та м'ясних продуктів, включаючи м'ясо крупної рогатої худоби, птиці, риби та/або будь-якої іншої тварини. Цей режим харчування поступово набирає великої популярності в усьому світі. Так, одна із найбільших вегетаріанських спільнот живе в Індії, також великий відсоток осіб, які притримуються цієї дієти, проживає в європейських країнах, наприклад, у Італії, Великобританії, Німеччині, Нідерландах [7].

Стратегія просування ВТМ вегетаріанських продуктів харчування:

*Портрет цільового споживача:* молодь (16-35 років), як чоловіки, так і жінки. Рівень достатку: середній, вище середнього. Основною рисою є: сповідування вегетаріанського способу життя, ЗСЖ.



*Позиціонування товару:* продукція ВТМ позиціонується як товари з низькими цінами, які досягаються більшою мірою за рахунок економії на розробці дизайну, рекламі і простоті упаковки. Головна мета цих товарів – скласти конкуренцію відомим брендам і запропонувати при аналогічному рівні якості ціну на товар, яка буде нижчою на 20-30%. Усі нові товари матимуть єдиний тематичний дизайн упаковки. Товари середнього цінового сегменту будуть відмічені червоним птахом, преміум сегмент – золотим.

Цілі маркетингової програми:

- 1) Охопити частку ринку близько 30% до 2025 р.
- 2) Довести до 2025 року річний обсяг продажів продукції до 130000 одиниць.
- 3) Одержати прибуток у розмірі млн. грн. до кінця 2021 року.

Пропонуємо маркетингову програму, що потребує незначних інвестицій для завоювання частки ринку на швидкозростаючому перспективному сегменті. Втілення запропонованої програми маркетингу починається з 1 вересня 2020 року. Загальна тривалість реалізації завдань – 1 рік 2 місяці (до 01.11.21).

Ключові завдання – розробка продуктових (вегетаріанських) товарів власної ТМ та їх просування.

Таблиця 3.6

### Програма маркетингу для вегетаріанських продуктів харчування

| N                         | Маркетинговий захід   | Період реалізації   |
|---------------------------|---|---|
| <i>Товарна політика</i>   |   |   |
| 1                         | Розробка асортименту вегетаріанських продуктів<br>Запрошення дієтологів для консультацій<br>Складання плану виробництва на рік, вибір потенційних постачальників, проведення тендеру, тестовий випуск<br>Запуск у магазин | 01.09.20-01.10.20<br>05.09.20-05.10.20<br>01.10.20-01.02.21<br><br>01.03.21 |
| <i>Цінова політика</i>    |   |   |
| 2                         | Призначення ціни до товарної лінії.<br>Розробка умов отримання знижок на товари (знижки на 2-й, 3-й товар у чеку)   | 01.11.20-07.11.20   |
| 3                         | Розробка умов акцій до Дня Вегана, до Дня ЗСЖ   | 08.11.20-16.11.20   |
| <i>Політика розподілу</i> |   |   |
| 4                         | Розробка окремих полиць, стендів в гіпермаркетах  | 01.01.21-01.02.2021   |
| 5                         | Розміщення продуктів на офіційному сайті  | 3 01.03.21  |

| <i>Комунікаційна політика</i> |   |            |
|-------------------------------|---|------------|
| 6                             | Розробка стратегії роботи у соціальних мережах (SMMстратегії), визначення соціальних мереж, тематики контенту, періодичності публікацій | 3 01.11.20 |
| 7                             | Розробка іміджевої рекламної компанії (складання медіа плану на 1 місяць: зовнішня реклама, інтернет-реклама, реклама на телебаченні)   | 14.10.20   |
| 8                             | Проведення іміджевої рекламної компанії (реалізація медіаплану)   | 3 01.03.21 |
| 9                             | Складання, здійснення рекламних заходів направлених на інформування про нові товари ВТМ   | 3 05.02.21 |

*Джерело: складено автором*

В маркетинговій програмі передбачається, що компанія здійснює максимальний маркетинговий тиск з метою забезпечення великих обсягів продажу.

Метод формування маркетингового бюджету, який рекомендується використати ТОВ «Ашан Україна» – метод цілей та завдань.

Даний метод є досить гнучким і дозволяє змінювати суму коштів, яка необхідна для виконання маркетингових задач у різні періоди. Він дозволяє уникнути зайвих витрат, які можуть виникати при застосуванні методу «все, що можна собі дозволити», враховує потреби підприємства (на відміну від методу конкурентного паритету) та дозволяє уникнути зайвих чи недостатніх витрат на маркетинг (які можливі при застосуванні методу «відсоток від продажів»).

Маркетинговий бюджет проекту просування на вітчизняному ринку вегетаріанських продуктів харчування подано в табл. 3.7.

Передбачається збільшення обсягів продажу від реалізації запропонованої програми маркетингу. У перші 2 роки плануються високі темпи приросту, згодом – їх зниження, і обсяг продажів буде досить стабільним. Так само у перший рік реалізації програми витрати на маркетинг досить високі, далі – значно менші (на підтримання поінформованості споживачів та ін.).

**Маркетинговий бюджет для вегетаріанських продуктів харчування**

| Статті витрат                                  | Витрати, грн. |
|--|---------------|
| Робота графічного дизайнера                    | 50 000        |
| Поліграфія (виробництво) пакування             | 150 000       |
| Оренда білбордів                               | 300 000       |
| Реклама в інтернеті                            | 450 000       |
| Закупівля ефірного часу на телебаченні         | 300 000       |
| Оплата роботи режисера                         | 30 000        |
| Закупівля ефірного часу на радіо               | 200 000       |
| Реклама в спортклубах                          | 250 000       |
| Тематичні журнали                              | 300 000       |
| Поліграфія                                     | 300 000       |
| Реклама в соц. мережах, блогери                | 1 800 000     |
| Оплата консультацій дієтолога                  | 60 000        |
| Дизайн, виробництво тематичних полиць, стендів | 460 000       |
| Оплата роботи найманих працівників             | 50 000        |
| Реклама instore                                | 300 000       |
| Всього:  | 5 000 000     |

*Джерело: складено автором*

За необхідності частку витрат на маркетинг у наступні роки можна збільшити (це буде залежати від цілей та завдань, які будуть виникати).

Зведений прогноз фінансових показників проекту впровадження в асортимент ТОВ «Ашан Україна» вегетаріанських продуктів харчування подано в табл. 3.8.

Передбачається, що запропонована стратегія призведе до збільшення прибутків. При цьому в перші роки після початку реалізації маркетингової програми прибуток зростатиме більш інтенсивно, потім стабільно утримуватиметься на одному рівні.

Фактори ризику (зниження купівельної спроможності населення, активні дії конкурентів, виникнення непередбачуваних обставин) мають стати об'єктом контролю зі сторони організації, вимагають детального вивчення та постійного моніторингу. Підприємство повинно постійно спостерігати за зовнішнім середовищем, аби не упускати можливостей та своєчасно виявляти загрози.



### Прогнозування фінансових показників для впровадження вегетаріанських продуктів харчування

| Реалістичний прогноз (найбільш імовірний)       | 2021р | 2022р. | 2023р. | 2024р. | 2025р. |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|
| Прогнозований обсяг продажу, млн. грн.          | 34,0  | 39,0   | 40,0   | 42,0   | 42,0   |
| Прогнозований чистий дохід (виручка), млн. грн. | 26,0  | 32,0   | 33,0   | 31,0   | 31,0   |
| Прогнозовані темпи приросту чистого доходу, %   | +5,8  | +5,8   | +5,3   | +3,1   | +0     |
| Витрати на маркетинг, млн. грн.                 | 5,0   | 3,0    | 2,5    | 2,1    | 2,1    |

*Джерело: складено автором*

Отже, загальна сума коштів, необхідна для реалізації розробленої маркетингової програми – 5 млн. грн.

Передбачається, що після реалізації запланованих маркетингових заходів, обсяг продажів зросте. Можливий і песимістичний варіант розвитку подій – обсяги продажів почнуть зменшуватись, а також оптимістичний – значне підвищення обсягів продажів за сприятливих умов. Необхідно слідкувати за цими показниками, щоб у разі необхідності, вчасно вжити заходи для покращення ситуації. Метод, що рекомендується використати підприємству для формування бюджету маркетингу – метод цілей та завдань, оскільки він є досить гнучким і дозволяє корегувати витрати на маркетинг залежно від цілей, яких необхідно досягти.

Надамо характеристику інших рекомендованих маркетингових стратегій.

**Стратегія глибокого проникнення.** Пропонується продовжувати розвивати формат “proximite” (магазин біля дому) – відкривати точки видачі товарів Ашан Pick up Point з відповідним асортиментом товарів першої необхідності, товарів фаст-фуду, снєків. Даний формат є актуальним в сучасному режимі тотального браку часу, оскільки дозволяє здійснювати покупки біля дому.

**Стратегія розвитку e-commerce.** Продовжуватиметься розвиток інтернет-магазину підприємства. Очікується, що частка доходів від доставки товарів на замовлення у загальних доходах підприємства продовжить зростати.

**Стратегія стимулювання збуту.** Пропонується додатково до вже існуючих запровадити новий електронний метод стимулювання збуту – метод віртуальної та доповненої реальності, що дозволяє віртуально приміряти речі та купувати їх не виходячи з дому.

**Стратегія розвитку цифрових медіа.** Продовжуватиметься активний розвиток всіх компонентів цифрових медіа – офіційного сайту, контекстної реклами, медійної реклами, просування через електронні розсилання, мобільні додатки та чат-боти, просування у соціальних медіа, а також насичення цифровими медіа офлайнового простору фізичних магазинів мережі.

**Стратегія формування іміджу бренду.** Передбачається запрошення медійних особистостей для участі в благодійних акціях, для підняття репутації підприємства, створення позитивного іміджу.

**Стратегія корпоративної соціальної відповідальності.** Корпоративна соціальна відповідальність – це теорія, відповідно до якої підприємство переймає інтереси суспільства і берет на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на клієнтів, споживачів, працівників, постачальників, акціонерів, місцеві співтовариства і інші зацікавлені сторони, а також на довкілля. Передбачається більш активне висвітлення на сайті підприємства сутності політики корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Ашан» та систематична презентація заходів, здійснених в рамках реалізації цієї політики.

Отже, для покращення ринкових позицій та фінансових результатів діяльності ТОВ «Ашан Україна» в роботі запропоновано низку маркетингових стратегій, серед яких – стратегії диверсифікації, інновації, глибокого проникнення, розвитку e-commerce та розвитку комплексу маркетингових комунікацій. Проведені розрахунки підтверджують ефективність рекомендованих стратегій та доцільність їх впровадження.



## ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія – це логічна сукупність маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Актуальність формування підприємствами маркетингових стратегій розвитку, які визначають основну бізнес-модель ринкової поведінки та підвищують стійкість компанії до зовнішніх викликів, визначена насамперед непередбачуваністю подій у зовнішньому ринковому середовищі. Наявність маркетингової стратегії є особливо важливою для висококонкурентних видів діяльності, до яких належить роздрібна торгівля продовольчими товарами.

Стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми. Стратегія підприємства повинна відповідати таким принципам: обґрунтованість, прозорість, легітимність, адекватність, підконтрольність, логічність.

Базові маркетингові стратегії можна розділити на декілька груп залежно від цілей компанії, її розмірів, ситуації на ринку. Найчастіше розрізняють: стратегії конкуренції за М. Портером (цінове лідерство, диференціація, концентрація); стратегії зростання (інтенсивне зростання, інтеграція та диверсифікація); глобальні стратегії (інтернаціоналізація, диверсифікація, сегментування, глобалізація, кооперація).

До основних етапів розробки маркетингової стратегії належать: аналіз зовнішнього маркетингового середовища; аналіз сильних та слабких сторін діяльності підприємства; вибір маркетингової стратегії.

Останнім часом термін «маркетингова стратегія» все частіше замінюється поняттям «бізнес-модель». Бізнес-модель – це логічний схематичний опис бізнесу, який покликаний проаналізувати і встановити ключові чинники ефективності підприємства. Головною роллю бізнес-моделей є забезпечення процесу розробки стратегії необхідною інформацією, але це не є заміною процесу стратегічного управління.



ТОВ «АШАН Україна» працює на ринку послуг роздрібною торгівлі, який останнім часом в Україні перетворився на один з найбільш успішних і динамічних. Так, у 2019 р. сумарний оборот роздрібною торгівлі України вперше перевищив психологічний бар'єр в трильйон гривень і, за даними Державної служби статистики України, становив 1 трлн. 96 млрд. 692 млн. грн. Темп приросту до попереднього року склав 10,5%, що значно більше, ніж у більшості інших галузей.

PEST-аналіз макросередовища підприємства показав, що найбільш позитивний вплив на даний ринок здійснюють технологічні та соціально-культурні фактори; вплив політичних факторів є менш суттєвим, економічних – різноспрямованим, але в цілому теж скоріше помірно позитивним.

Торговельні послуги ТОВ «Ашан Україна» спрямовані на найрізноманітніші верстви населення. Основними гравцями на ринку роздрібною торгівлі продовольчими товарами в Україні є суб'єкти господарювання – найкрупніші торговельні мережі корпоративного типу, що присутні в більшості регіонів країни.

Ашан (Auchan) – це міжнародна мультиформатна компанія-рітейлер, яка заснована у 1961 р. у Франції та сьогодні присутня у 15 країнах Європи, Азії та Африки. Місія ТОВ «Ашан Україна» – задовольнити усі потреби омніканальних споживачів, які турбуються про свій добробут та здоров'я. Мета компанії – змінювати життя людей на краще, пропонуючи якісні, здорові та локальні продукти й ретельно підбираючи усі товари та послуги.

Досягти останніми роками значних успіхів на ринку послуг роздрібною торгівлі України ТОВ «Ашан Україна» допомогла принципова зміна маркетингової стратегії розвитку. Протягом 10 років – з моменту відкриття першого магазину в 2008 р. – компанія працювала як моноформатний гіпермаркет-дискаунтер. Проте, зміни, що відбулися в маркетинговому середовищі, і насамперед зміни потреб і вподобань споживачів, підштовхнули керівництво компанії до запровадження іншої моделі стратегічного розвитку – компанія почала перетворюватися на мультиформатного рітейлера.

Зміну загальної стратегії розвитку підтримують всі складові комплексу маркетингу компанії. Асортиментна політика мережі передбачає пропонування як продовольчих, так і непродовольчих товарів, причому їх перелік постійно розширюється та розвивається. В рамках цінової політики, крім розширення цінового діапазону асортименту, «Ашан» приділяє значну увагу підбору акцій та спеціальних пропозицій, проведенню промо-заходів. Особливості збутової політики визначаються форматами магазинів мережі та здійсненням електронної комерції. Велику увагу приділяє компанія постійній комунікації з цільовими споживачами. Крім традиційних інструментів комунікації – реклами, стимулювання збуту, персональних продажів, прямого маркетингу – значну роль відіграють заходи паблік рілейшнз, спрямовані на формування позитивного іміджу бренду.

Для обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Ашан Україна» використані SWOT-аналіз та SPACE-аналіз. SWOT-аналіз показав, що компанія має у зовнішньому середовищі більше можливостей, ніж загроз, і більше слабких сторін порівняно з головними конкурентами, ніж сильних. SPACE-аналіз показав, що фінансово сильна компанія ТОВ «Ашан Україна» на привабливому ринку має застосувати агресивну стратегію, спрямовану на розвиток та закріплення конкурентних переваг.

Для реалізації обраних пріоритетів розроблена і запропонована система маркетингових стратегій, що включає: стратегію диверсифікації (запровадження ВТМ на основі повного циклу випуску м'яса, птиці та овочів); стратегію інновації (запровадження ВТМ для прибічників вегетаріанства); стратегію глибокого проникнення (розвиток системи точок видачі замовлень); стратегію розвитку e-commerce (розвиток інтернет-магазину); стратегії розвитку комплексу маркетингових комунікацій (інноваційні технології стимулювання збуту, розвиток цифрових медіа, формування іміджу бренду, подальший розвиток політики корпоративної соціальної відповідальності). Впровадження рекомендованих стратегій дозволить забезпечити подальше підвищення ефективності маркетингової діяльності компанії.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ашан : Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://auchan.ua/>
2. Балабанова І.В. Маркетингові стратегії розвитку підприємств : монографія / І.В. Балабанова, Т.Л. Мітяєва, Л.О. Попова. – Х. : ХДУХТ, 2011. – 144 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга : монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Слипенький. — Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2005. — 171 с.
4. Балабанова Л.В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю : монографія / Л.В. Балабанова, Ю.М. Логвіна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 249 с.
5. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг : підручник / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – Т.1. – 2011. – 334 с. – Т.2. – 2011. – 318 с.
6. Басій Н.Ф. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. для студентів спец. «Готельна і ресторанна справа» / Басій Н.Ф. – Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. – 463 с.
7. Безшейко В. Вплив вегетаріанства та веганства на стан здоров'я та тривалість життя [Електронний ресурс] // Психосоматична медицина та загальна практика. – Режим доступу: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/40>
8. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 2003. – 292 с.
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг : Підручник. 5-те вид., доп. / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2007. – 720 с.
10. Гончаров В.М. Маркетингові підходи формування стратегії підприємства : монографія / В.М. Гончаров, М.М. Шевченко. – Луганськ: Ноулідж, 2013. – 147 с.



11. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант ; 5-е изд.; пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
12. Гросул В.А. Формування маркетингової конкурентної стратегії підприємств роздрібної торгівлі : монографія / В. А. Гросул, Л. О. Попова, К. А. Корженко. – Х. : ХДУХТ, 2012. – 247 с.
13. Длігач А.О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А.О. Длігач. – К. : Алерта, 2012. – 270 с.
14. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2002. – 560 с.
15. Епіцентр може придбати мережі магазинів Велика Кишеня і Велмарт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/epitsentr-velyuka-kyshenya-velmart/>
16. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
17. Ковальчук С.В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Ковальчук С. В. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 291 с.
18. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг / Д.В. Кревенс. – 6-е изд. – Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 752 с.
19. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник / В.Є. Крикавський, Л.І. Третьякова, Н.С. Косар. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. – 255 с.
20. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : підручник / Н.В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 2012. – 523 с.
21. Кузик О.В. Стратегічний маркетинг: теорія та методологія : навч. посіб. / О. Кузик. – Львів : ЛНУ, 2015. – 239 с.
22. МакДональд М. Должная проверка маркетинга: переориентация стратегии на стоимость компании / М. МакДональд, Б. Смит, К. Ворд ; пер. с англ. Ю.Н. Кострубова. – М. : ООО «Группа ИДТ», 2007. – 320 с.
23. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях : [колект.] монографія / [І. В. Тараненко та ін.] ; за

наук. ред. д-ра екон. наук, проф. І. В. Тараненко. – Дніпро : Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2017. – 281 с.

24. Могилова А.Ю. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.Ю. Могилова. – Д. : Маковецький Ю. В., 2011. – 306 с.

25. Основы маркетинга : учебное пособие / Ф. Котлер, Г. Амстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – 2-е европ. изд. – М.; СПб. К. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с.

26. Панкрухин А.П. Маркетинг : учебник / А.П. Панкрухин. – М. : ИКФ Омега-Л, 2002. – 656 с.

27. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. 2-е вид., доп. / К.І. Редченко. – Л. : Новий Світ-2000 : Альтаїр-2002, 2003. – 271 с.

28. Рынок private labels Украины: сектор FMCG и дрoгери. Тенденции и прогнозы, 2019-2022 гг. – К. : Исследовательская компания GT Partners Ukraine, 2020. – 38 с.

29. Стратегія ефективного брендингу / О.В. Кендюхов, О.М. Азарян, С.М. Димитрова та ін. ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 285 с.

30. Сумець О.М. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. – Х. : Міська друкарня, 2011. – Ч. 1 : Сутність стратегічного маркетингу та його сучасна концепція. – 2011. – 191 с. – Ч. 2 : Маркетингові стратегії розвитку підприємства. – 2012. – 140 с.

31. Топ-10 FMCG-рітейлерів України: у кого більше площі і де відкривали магазини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/top-10-fmcg-ukrayiny-ploshhi/>

32. Топ-200: рейтинг рітейлерів України за доходом, прибутком або збитком [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/top-200/>

33. Топ-7 платників податків у рітейлі України: АТБ, Епіцентр К, Сільпо, Metro, Ашан та інші [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/top-7-platnykiv-podatkov-v-ritejli/>

34. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование : Пер. с англ. / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси. – Днепропетровск: Balance Business Books, 2005. – 774 с.
35. Швиданенко Г. О. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька. – К. : КНЕУ, 2013. – 423 с.
36. Chernev A. Strategic Marketing Management – The Framework. 10<sup>th</sup> Edition / A. Chernev. – Chicago : Cerebellum Press, 2019. – 320 p.
37. Cravens D. Strategic Marketing. 10<sup>th</sup> Edition / D. Cravens, N. Piercy. – New York : McGraw-Hill Education, 2012. – 672 p.
38. Kerin R. A. Strategic Marketing Problems: Cases and Comments. 13<sup>th</sup> Edition / R. A. Kerin, R. A. Peterson / London : Pearson, 2012. – 729 p.
39. Sorger S. Marketing Analytics: Strategic Models and Metrics / S. Sorger. – Scotts Valley: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013. – 498 p.
40. West D. Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage. 3<sup>rd</sup> Edition / D. West. – Oxford : Oxford Univ Pr, 2015. – 571 p.



## Додаток А

**Характеристика ексклюзивних брендів, що їх пропонує  
ТОВ «Ашан Україна»**

**One Two Fun** – єдиний бренд, що об'єднує різноманітні іграшки і представляє нову зрозумілу сегментацію типів іграшок в залежності від їх впливу на розвиток дитини з урахуванням віку та виду активності. Виділяє 3 основні вікові категорії: малюки (0-36 міс), діти (3-12 років), підлітки (+12 років). Бренд відповідає європейським стандартам якості та гарантує чистоту виробничих приміщень.

**Cosmia** – засоби особистої гігієни для дорослих і малюків: все для краси, гігієни та догляду за тілом. Широкий вибір косметики, більше 700 продуктів для макіяжу, догляду за обличчям і тілом, догляду за волоссям, мило, дезодоранти. Бренд надає перевагу натуральним інгредієнтам та ретельно тестує кожну формулу, гарантуючи безпеку та високу якість продукту. Кожне тестування проходить під медичним контролем, а безпечність продуктів підтверджена науковими дослідженнями. Бренд регулярно проводить опитування, оцінюючи рівень задоволення клієнтів продуктом та змінює їх відповідно до побажань.

**In Extenso** – спортивний, базовий одяг для всієї родини. Бренд пропонує широкий асортимент модного одягу за низькими цінами. Кожні два місяці дизайнери оновлюють колекції, і споживачі отримують зручний одяг в найактуальніших кольорах і принтах. InExtenso пропонує асортимент одягу для будь-якого віку і будь-якої ситуації. Спідня білизна, джинси, сукні, пуловери або штани, – кожен предмет має свій неповторний стиль, створений для свого випадку життя. Асортимент одягу поєднує в собі низькі ціни і якість. Дизайнери оновлюють колекції кожні два місяці, пропонуючи актуальні «Must-Have», завжди за найвигіднішими цінами. Дизайнери переосмислюють найсучасніші тенденції для створення унікальних продуктів.

**Actuel** – сучасні товари для дому. Характеризується широким асортиментом: бавовняні рушники та корисні аксесуари для ванної кімнати, прасувальні дошки, вішалки, товари для прибирання будинку, сервірування столу та кухонне начиння, каструлі та пательні, контейнери для зберігання харчових продуктів.

**Qilive** – аксесуари та невеликі побутові прилади для повсякденного життя. Бренд пропонує цілий ряд інноваційних та доступних продуктів, що мають естетичний дизайн та смарт опції. Всі розробники Qilive впроваджують найвищі міжнародні стандарти якості. Продукти Qilive тестуються в незалежних лабораторіях. Кожен продукт оцінюється під час виробничого процесу, щоб забезпечити його відповідність очікуванням споживачів. Бренд пропонує гарантію на 2 або 3 роки в залежності від категорії продукту.

**Cup`s** – товари для спорту.

**Airport** – бренд пропонує цілий ряд сумок і валіз.

Додаток Б

Інструментарій планування поточної маркетингової діяльності

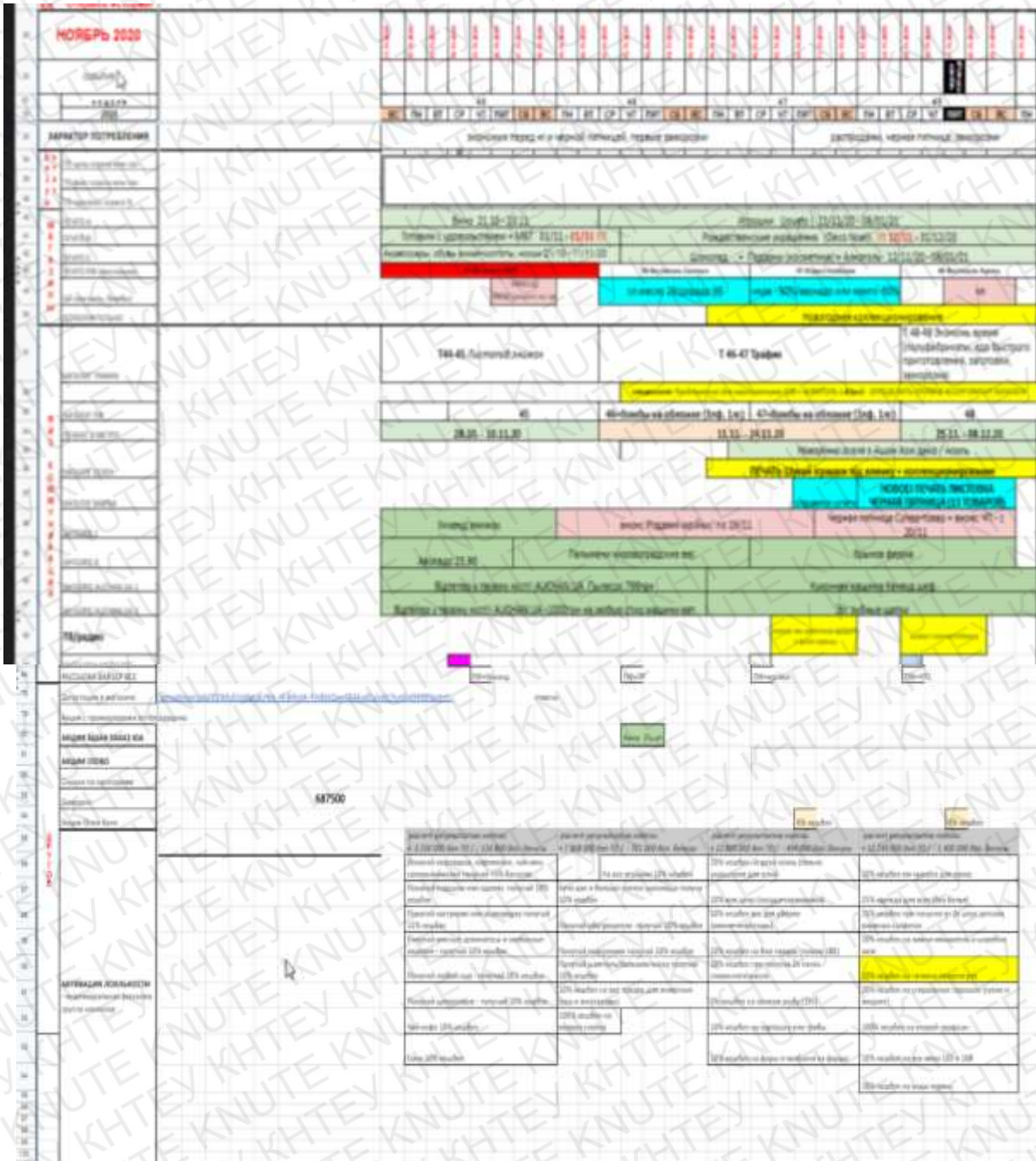


Рис. Б.1. Скріншот плану поточних маркетингових заходів на листопад 2020 р.