Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Асортиментна стратегія міжнародних роздрібно-торговельних мереж

(на матеріалах Асоціації Український Національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine), м. Київ)

Студента 4 курсу 12 групи,
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини»
спеціалізації «Міжнародний бізнес» _____ Нанкале
Пауло Бокушовича

Науковий керівник
доктор наук з держ. упр.,
доцент _____ Залізнюк
Вікторія Петрівна

Гарант освітньої програми
кандидат екон. наук, доцент _____ Лежепьокова
Вікторія Генадіївна

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет **Міжнародної торгівлі та права.** Кафедра **Світової економіки**

Спеціальність 292 "Міжнародні економічні відносини"
спеціалізація "Міжнародний бізнес"

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

_____

«__» _____ 2022 р

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Нанкале Пауло Бокушовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

"Асортиментна стратегія міжнародних роздрібно-торговельних мереж"
(на матеріалах Асоціації Український Національний комітет
Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)

Затверджена наказом ректора від «___» _____20___ р. №___

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

_____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту) :

Мета випускної кваліфікаційної роботи - аналіз шляхів формування ефек-тивної асортиментної стратегії, як інструмента забезпечення конкурентних переваг в сучасних економічних умовах.

Об’єктом дослідження є міжнародна діяльність роздрібно-торговельних мереж.

Предметом дослідження є процеси формування асортиментної стратегії міжнародних роздрібно-торговельних мереж.

4. Перелік графічного матеріалу:

Таблиць – 4. Рисунків – 5.

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Вступ.

Розділ 1. Методи формування та реалізації асортиментної стратегії міжнародної роздрібно-торговельної мережі.

1.1 Сутність та зміст формування асортиментної стратегії в роздрібній торгівлі.

1.2 Стратегія торговельної мережі, як чинник її конкурентоспроможності.

1.3 Характеристики загальноприйнятих конкурентних стратегій.

Висновки до Розділу 1.

Розділ 2. Ринок міжнародних роздрібно-торговельних мереж.

2.1. Основні показники діяльності міжнародних роздрібно-торговельних мереж.

2.2. Особливості формування асортиментної стратегії мережі «Walmart» та опції сприяння від ICC Ukraine.

2.3. SWOT аналіз торговельної мережі «Walmart».

Висновки до Розділу 2.

Висновки та пропозиції.

Список використаних джерел.

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напряму дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2021	18.12.2021
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2022	30.01.2022
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 30.04.2022	30.04.2022
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 10.05.2022	08.05.2022
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.05.2022	20.05.2022
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2022	За графіком
7	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.– 17.06.2022)	За графіком
8	Захист ВКР	за графіком (20.06 – 30.06.2022)	За графіком

8. Дата видачі завдання «___»_____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Залізнюк В.П. _____

10. Керівник освітньої програми

Лежепьокова В.Г._____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Нанкале П. Б. _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Відгук на ВКР Нанкале П. Б. на тему: «Асортиментна стратегія міжнародних роздрібно-торговельних мереж». Представлена випускна кваліфікаційна робота Нанкале П.Б. присвячена дослідженню сучасної торговельної діяльності міжнародних мереж. З огляду на це, ВКР характеризується актуальністю та своєчасністю. Робота виконана відповідно до вимог щодо написання ВКР ОС «Бакалавр», спеціалізації «Міжнародний бізнес».

Здобувач виявив уміння працювати з великими обсягами інформації, критично оцінювати та аналізувати теоретичні підходи та узагальнювати інформацію для формування пропозицій у практичній площині у обраній науковій сфері. Здобувач продемонстрував володіння загальнонауковими методами аналізу, синтезу, порівняння та статистичного аналізу. Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи здобувач проявив себе активним виконавцем поставлених завдань, в межах наявних технічних можливостей. Сформовані пропозиції ґрунтуються на отриманих аналітичних підсумках дослідження.

В цілому, здобувач досяг поставленої мети та виконав сформовані завдання відповідно до мети дослідження.

Враховуючи вищезазначене, це дає підстави позитивно оцінити роботу здобувача та рекомендувати роботу до публічного захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

_____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Нанкале П. Б. може бути допущена до публічного захисту

Керівник освітньої програми_____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____ 20___ р.

АНОТАЦІЯ

Нанкале П.Б. «Асортиментна стратегія міжнародних роздрібно-торговельних мереж» (на матеріалах Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)». Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». Державний торговельно-економічний університет, 2022.

Випускна кваліфікаційна робота викладена на 34 сторінках, містить Вступ, 2 розділи, 5 рисунків, 4 таблиці, 33 джерела в переліку посилань. Випускна кваліфікаційна робота присвячення дослідженню стратегій металургійного підприємства в міжнародному бізнесі.

Мета випускної кваліфікаційної роботи - аналіз шляхів формування ефективної асортиментної стратегії, як інструмента забезпечення конкурентних переваг в сучасних економічних умовах. Об’єктом дослідження є міжнародна діяльність роздрібно-торговельних мереж. Предметом дослідження є процеси формування асортиментної стратегії міжнародних роздрібно-торговельних мереж.

У першому розділі роботи визначено сутність та ключові характеристики асортиментної стратегії підприємств та роздрібно-торговельних мереж. У другому розділі роботи проаналізовано світовий ринок рітейлу та основні показники торговельної діяльності міжнародної мережі Wallmart. Проведено SWOT аналіз мережі та розроблено пропозиції щодо напрямів формування асортиментної стратегії.

Ключові слова: рітейл, мережа, міжнародна діяльність, стратегія, аналіз, міжнародний ринок.

ANNOTATION

Nankale P.B. "Assortment strategy of international retails" "on the materials of the Association" Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine) ". Graduation thesis for the bachelor's degree in "International Economic Relations", specialization "International Business". State trade and economic University, 2022.

The final qualifying work is presented on 34 pages, contains the Introduction, 2 sections, 5 figures, 4 tables, 33 sources in the list of references. The final qualifying work is devoted to the study of the strategies of the metallurgical enterprise in international business.

The object of research is the international activity of retails. Subject of research: prossesses of formation of assortment strategy of retails. The purpose of the study: to analyze the conditions of formation of effective assortment strategy as the basis of formation of competitive advantages.

The first section identifies the essence and key characteristics of the assortment strategy of the enterprize and retails. The second section provides an assessment of the directions to increase the effectiveness of assortment strategy of retail company Wallmart,

Key words: enterprise, retail, international activity, strategy, analysis, international market.

ЗМІСТ

Вступ……..…....3
Розділ 1. Методи формування та реалізації асортиментної стратегії міжнародної роздрібно-торговельної мережі…… .6
1.1 Сутність та зміст формування асортиментної стратегії в роздрібній торгівлі……....6
1.2 Стратегія торговельної мережі, як чинник її конкурентоспроможності……9
1.3 Характеристики загальноприйнятих конкурентних стратегій ……12
Висновки до Розділу 1…….21
Розділ 2. Ринок міжнародних роздрібно-торговельних мереж……...22
2.1. Основні показники діяльності міжнародних роздрібно-торговельних мереж ……22
2.2. Особливості формування асортиментної стратегії мережі «Walmart» та опції сприяння від ICC Ukraine….....…25
2.3 SWOT аналіз торговельної мережі «Walmart» та роль ICC Ukraine …….....27
Висновки до Розділу 2…….29
Висновки та пропозиції……...31
Список використаних джерел…….33

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування міжнародних роздрібно-торговельних мереж в умовах ринкової економіки зумовлює необхідність адаптованого управління, планування товарного асортименту, який відповідає потребам населення та водночас сприяє прибутковості виробників. У зв'язку з цим доцільним стає використання теоретичних концепцій та практичного інструментарію маркетингу, значною складовою якого є асортиментна стратегія. Створення продукту та його розвиток здійснюються підприємствами на основі інноваційної діяльності. Ефективність останньої залежить від використання науково-обґрунтованих підходів до впровадження інновацій. Підґрунтям нарощування інноваційного потенціалу торговельних підприємств є вирішення спектру завдань, визначених програмами розвитку та реформування підприємств и мереж.

Процес підбирання і встановлення асортименту товарів за різними ознаками спрямований на задоволення різноманітного попиту населення і забезпечення високої прибутковості роботи підприємств торгівлі, називається формуванням асортименту. Як відомо, перелік товарів, які реалізуються на підприємствах та мережах торгівлі, називається торговельним асортиментом.

Асортиментна стратегія є важливим складником загальної стратегії роздрібної торгівлі. Стратегія оптимізації асортименту може здійснюватися шляхом звуження його широти і зменшення глибини: магазини скорочують асортимент до декількох товарних груп, а в межах груп — організовують продаж лише самих популярних і ходових товарів. Це дозволяє значно зменшити товарні запаси, збільшити швидкість обертання товарів і скоротити потребу в кредитах на закупівлю та реалізацію товарної маси.

В умовах ринку торговельні мережі встановлюють принципово нові відносини з партнерами, діють властиві ринковій економіці регулятори, виробляються комерційні принципи, спрямовані на цілеспрямовану купівлю-продаж товарів.

Асортиментна стратегія як органічна частина маркетингової діяльності торговельних підприємств сприяє підвищенню ефективності продажу товарів. Відповідно до сучасної концепції маркетингу найбільш діючим інструментом комплексу маркетингу є товар, а такі інструменти комплексу маркетингу, як комунікація, розподіл і ціна лише ґрунтуються на особливостях товару. Товарна політика, таким чином, відіграє найважливішу

роль у системі управління маркетингом, і від того, наскільки гнучкою й ефективною вона виявиться, залежить гнучкість і ефективність маркетингової політики в цілому.

Актуальність теми полягає у необхідності визначення шляхів вдосконалення роботи в торговельних мережах з формування ефективної асортиментної стратегії.

Теоретичну основу дослідження питання формування асортиментною стратегією торговельної мережі склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Аванесов Ю.А., Бланк І.О., Гребнєв О.І., Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Панкратов Ф.Г., Половцева Ф.П. та інших.

Об'єктом дослідження є міжнародний ринок діяльності роздрібно-торговельних мереж.

Предметом дослідження є процеси формування асортиментної стратегії міжнародних роздрібно-торговельних мереж.

Метою роботи є аналіз шляхів формування ефективної асортиментної стратегії, як інструмента забезпечення конкурентних переваг в сучасних економічних умовах.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні поставлені такі завдання:

- розглянути основні напрямки формування асортиментної стратегії в умовах трансформаційних процесів в роздрібній торговельній мережі;
- визначити сутність та зміст формування асортиментної стратегії в роздрібній торгівлі;
- проаналізувати методи регулювання асортиментної політики на роздрібному торгівельному підприємстві;
- дослідити структуру товарного асортименту на підприємстві;
- вдосконалити управління товарним асортиментом на торговельному підприємстві;
- запропонувати шляхи вдосконалення роботи на підприємстві з формування асортиментної політики в умовах конкурентного середовища.

Інформаційною базою дослідження є статистичні дані підприємства (роздрібно-торговельної мережі), матеріали статистичної звітності, відкриті джерела інформації.

Основними методами дослідження є такі загальнонаукові методи як аналіз і синтез, аналогія, абстрагування. Також широко використовувався метод порівняння. та метод статистичного аналізу. Графічний метод – для наочного надання результатів дослідження. економіко-математичні, методи економіко-статистичних групувань, відносних і середніх величин, вибіркових спостережень та ін.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що дана робота вміщує у собі комплексне вивчення такого аспекту міжнародного бізнесу, як всебічний аналіз формування ефективної асортиментної стратегії торговельних мереж. Дослідження проведене з урахуванням сучасних актуальних даних міжнародної діяльності.

Структура роботи - робота складається із вступу, двох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складається із 34 сторінок. Список використаних джерел містить 33 найменувань.

РОЗДІЛ 1.
МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗДРІБНО-ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ.

1.1. Сутність та зміст формування асортиментної стратегії в роздрібній торгівлі.

Процес підбирання і встановлення асортименту товарів за різними ознаками спрямований на задоволення попиту населення і забезпечення високої прибутковості роботи підприємств торгівлі, називається формуванням асортименту. Як відомо, перелік товарів, які реалізуються на підприємствах роздрібної торгівлі, називається торговельним асортиментом.

Формування торговельного асортименту в роздрібній мережі спрямовано на найбільш повне задоволення запитів покупців та активний вплив на попит для підвищення рівня і культури споживання.

Перетворення виробничого асортименту в торговельний починається на підприємствах оптової торгівлі, які організовують закупівлю і доставку основної маси товарів складного асортименту. На підприємствах роздрібної торгівлі здійснюється перетворення виробничого асортименту в торговельний за основними групами продовольчих та непродовольчих товарів першої необхідності і простого асортименту, які закуповуються безпосередньо у виробників. Загальні напрями у формуванні асортименту товарів торговельними організаціями і підприємствами як оптової, так і роздрібної торгівлі визначаються їх асортиментною політикою.

Асортиментна стратегія - це комплекс заходів щодо управління асортиментом товарів. Вона відображає вимоги і форми розподілу праці між учасниками товаропросування (товароруху) і має на меті розробити принципи підбору товарів з врахуванням специфіки роботи окремих підприємств і організацій. [11] Разом з тим, асортиментна стратегія в роздрібній торгівлі не зводиться лише до орієнтації магазинів на торгівлю окремими групами (комплексами) товарів. Вона включає загальні напрями формування асортименту товарів в роздрібній мережі міста, мікрорайону, торговельної організації, приватного підприємства чи фірми. Кінцевою метою асортиментної стратегії є отримання прибутку та забезпечення високої

ефективності роботи промислових і торговельних підприємств, які досягаються за рахунок максимально можливої відповідності обсягів і структури виробництва товарів народного споживання купівельному попиту населення.

Рис. 1.1. Основні цілі асортиментної стратегії.

Джерело: [11]

Асортиментна стратегія є важливим складником загальної стратегії роздрібної торгівлі. Стратегія оптимізації асортименту може здійснюватися шляхом звуження його широти і зменшення глибини: магазини скорочують асортимент до декількох товарних груп, а в межах груп — організовують продаж лише самих популярних і ходових товарів. Це дозволяє значно зменшити товарні запаси, збільшити швидкість обертання товарів і скоротити потребу в кредитах на закупівлю та реалізацію товарної маси.

Якщо в основу формування асортименту покладена стратегія максимального його розширення і поглиблення, то вона потребує значно більших фінансових ресурсів, але дозволяє запропонувати покупцям дуже широкий асортимент товарів, які можна знайти тільки в цьому магазині.

Таким чином, основу розвитку торговельних підприємств складає асортиментна стратегія. В умовах ринку торговельні підприємства встановлюють принципово нові відносини з партнерами, діють властиві ринковій економіці регулятори, виробляються комерційні принципи, спрямовані на цілеспрямовану купівлю-продаж товарів.

Асортиментна стратегія як органічна частина маркетингової діяльності торговельних підприємств сприяє підвищенню ефективності продажу товарів. [8] Відповідно до сучасної концепції маркетингу найбільш діючим інструментом комплексу маркетингу є товар, а такі інструменти комплексу маркетингу, як комунікація, розподіл і ціна лише ґрунтуються на особливостях товару. Товарна політика, таким чином, відіграє найважливішу роль у системі управління маркетингом, і від того, наскільки гнучкою й ефективною вона виявиться, залежить гнучкість і ефективність маркетингової політики в цілому.

Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею керувати. На жаль, керівництво багатьох підприємств України здебільшого недооцінює значення ефективної асортиментної політики, тому одним із напрямів економічного зростання країни має бути саме привернення уваги комерсантів до визначеної проблеми. Формування асортиментної політики відбувається з урахуванням цілого ряду факторів: стан попиту та очікування споживачів, технологічні можливості підприємства, наявність аналогів товарів на ринку збуту, та інше. Тому можна виділити такі проблеми управління асортиментом:

- потреби покупців швидко змінюються, тому підприємство вимушене постійно оновлювати свій асортимент, що підвищує вимоги до техніко-технологічної бази;

- на підприємствах не налагоджена система управління асортиментом через складність прогнозування зміни попиту споживачів і відсутність методик оптимізації асортименту;
- відсутні чіткі критерії та інструменти формування оптимального асортименту підприємств;
- жорстка конкуренція призводить до того, що нова продукція не встигає окупити інвестиції в її виробництво та просування. [11]

Також основними проблемами при розробці асортиментної політики є: інновації, забезпечення конкурентоздатності товару, оптимізація товарного асортименту, товарна марка, створення ефективної упаковки, життєвий цикл товару, позиціонування товару на ринку. При формуванні асортиментної політики також доречно враховувати, що товари можуть розрізнятися за видом та періодом використання, функціональним призначенням, надійністю, зручністю використання, обслуговуванням, гарантією і т.п. [10]

1.2. Стратегія торговельної мережі, як чинник її конкурентоспроможності.

Ринкова економіка формує нові вимоги до торговельних мереж та підприємств. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успішна організація – це єдиний організм і стратегія є його вирішальною сполучною ланкою. Про необхідність розробки стратегії для раціонального господарювання на підприємстві достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений Ігор Ансофф. Він писав: «... компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання… В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують». Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Він виділив чотири альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за ціною, стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші та низьких цін і стратегію з концентрованою диференціацією (Рис. 1.2.)

Стратегічна мета	Конкурентна перевага	
	Низькі витрати	Диференціація
Весь сектор	Стартегія лідерства за витратами	Стратегія диференціації
	Стратегія оптимальних витрат	
Окремий сегмент	Сфокусована стратегія низьких витрат	Сфокусована стратегія диференціації

Рис. 1.2. П’ять базових конкурентних стратегій (за М. Портером)

Джерело: [6]

Корпоративна (портфельна, загальна) стратегія підприємства визначає основні напрямки діяльності, такі комбінації СОБ підприємства, в яких воно буде намагатися досягти своїх цілей. Постає питання: а як забезпечити конкурентні переваги в кожній СОБ, щоб досягти таким чином головних цілей? Відповідь дає конкурентна стратегія, яка конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній області бізнесу. Її ще називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг. Тобто, якщо корпоративна стратегія показує ЩО робити, якими видами діяльності буде займатися підприємство, то конкурентна стратегія вказує ЯК треба робити, щоб досягти конкурентних переваг, а, значить, і успіху у кожній СОБ. І якщо корпоративна (портфельна) стратегія є загальною стратегією всього підприємства, то , як зазначив Портер, універсальної конкурентної стратегії підприємства не існує. Конкурентна стратегія може існувати лише як план окремого бізнес-напрямку, окремої СОБ підприємства. У мультибізнесовому підприємстві, виходить, може бути кілька конкурентних стратегій. І кожна показує як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції в конкретній СОБ.

Співвідношення корпоративної і конкурентної стратегії діалектичне. З одного боку конкурентна стратегія конкретизує корпоративну, забезпечує її реалізацію і розміщена за рангом нижче від неї. Але, з другого боку, бувають ситуації коли перш ніж прийняти рішення змінювати чи не змінювати корпоративний портфель бізнесів, варто спочатку розробити конкурентні стратегії і переконатись чи не може підприємство вирішити свої товарно-ринкові проблеми без зміни портфеля. Адже оскільки диверсифікація/інтернаціоналізація досить ризиковані і потребують значних затрат, то варто спочатку добре поміркувати і пошукати можливостей розв'язання виниклих проблем на шляху посилення конкурентних позицій без зміни бізнес-портфеля. При розробці конкурентної стратегії глибоко вивчають конкурентне середовище та оперують такими поняттями як конкурентна сила і конкурентна позиція, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку. Індикаторами (показниками) конкурентної сили, а, значить, і конкурентної переваги виступають:

Таблиця 1.3.

Ефективність застосування SWOT-аналізу для торговельної мережі.

Сила	Слабкість
а) велика частка ринку б) зростаюча кількість покупців в) лідируюча стратегія; г) підприємство реагує на ринкові зміни краще ніж конкуренти; ж) на підприємстві нижчі витрати ніж у конкурентів; е) товари підприємства сильно диференційовані; к) високі технологічні та інноваційні переваги підприємства; з) рівень прибутку вищий від середньо ринкового; л) високий рівень менеджменту і маркетингу тощо.	а) високі витрати; б) низька якість товарів; в) невеликий вплив на ринок; г) конкуренти захопили частку ринку підприємства; д) темпи зростання доходів нижчі середньоринкових або вони навіть знижуються; е) нестача фінансових ресурсів; є) підприємство не може протистояти загрозі усунення із ринку; ж) репутація підприємства низька/падає; з) положення підприємства слабішає у найбільш перспективних галузях; к) нестача навичок і досвіду у визначальних сферах; л) підприємство відноситься до стратегічної групи з гіршим положенням на ринку та інші

Джерело: [11, 12]

1.3. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій.

Стратегія лідерства за витратами.

Конкурентна стратегія лідерства за витратами найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямах його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах. [12]

Маючи такі переваги підприємство може:

а) повести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом, продажі товару по цінах конкурентів і нижчих (дешевих);

б) отримувати високі прибутки, продаючи товар по ринкових цінах, при нижчих від ринкових затратах.

Перевага у витратах приносить користь доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити свої ціни і змінити статус-кво на ринку. Для досягнення переваги по витратах потрібно забезпечити перевагу над конкурентами по всьому ланцюгу цінностей підприємства. Концепція ланцюга цінностей означає поділ процесу виробництва і обігу підприємства на окремі основні і допоміжні елементи (Рис. 1.4). Основні шляхи досягнення конкурентних переваг за витратами за рахунок перегляду та економії в усіх ланках ланцюга цінностей мережі наступні:

<table>
<tr><td rowspan="5">Основна діяльність</td><td rowspan="2">Забезпечення ресурсами</td><td>Трудовими</td><td rowspan="9">Прибуток</td></tr>
<tr><td>Матеріальними</td></tr>
<tr><td colspan="2">Виробниче обслуговування</td></tr>
<tr><td colspan="2">Виробництво</td></tr>
<tr><td colspan="2">Товаророзподіл</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Допоміжна Діяльність</td><td colspan="2">Реалізація товару та маркетинг</td></tr>
<tr><td colspan="2">Виробнича інфраструктура підприємства</td></tr>
<tr><td colspan="2">Соціальна інфраструктура</td></tr>
<tr><td colspan="2">Технологічний розвиток</td></tr>
</table>

Рис. 1.4. Основні шляхи досягнення конкурентних переваг.

Джерело: [21]

Стратегії лідерства за витратами є серйозним захистом від впливу п'яти відомих конкурентних сил:

1. Силі конкурентів протиставляються: а) низькі ціни для захисту від цінової війни, збереження обсягів продаж і утримання частки ринку; б) низькі ціни для розширення частки ринку.

2. Сила покупців не може привести до збитковості підприємство з низькими витратами, так як вони не зможуть знизити ціну аж до рівня низьких витрат підприємства.

3. Сила постачальників нейтралізується низькими витратами на внутрішню організацію виробництва.

4. Силі потенційних учасників ринку низькі витрати діючого підприємства є серйозним бар'єром для входження в галузь.

5. Сила товарів-субститутів також нейтралізується низькими витратами, які є гарним захистом проти впровадження товарів-замінників

Таблиця 1.5.

Переваги та ризики стратегії лідерства за витратами

Доцільність використання	Ризики
-коли серед продавців дуже сильна цінова конкуренція -коли товар у галузі стандартний і його характеристики повністю задовольняють переважну більшість покупців, які рішення про покупку приймають, виходячи тільки із ціни -коли більшість покупців використовує куплений товар в однаковий спосіб, незважаючи на незначні особливості чи якість товару: в цьому разі низька ціна також є спонукальним чинником для покупок -коли велика кількість покупців мають низькі доходи, а отже і серйозну причину купляти дешевий товар	-загроза копіювання конкурентами навичок лідера по забезпеченню низьких витрат, що зведе нанівець конкурентні переваги; -загроза появи нових технологій, що знизять витрати у конкурентів зосередження лише на витратах і нехтування іншими можливостями (маркетингом, впровадженням додаткових чи навіть нових товарів і послуг тощо) може привести до сповільнення продаж, і втрати конкурентних переваг -загроза зниження чутливості покупця до ціни, приміром, в результаті зростання доходів чи зміни його переваг з низької ціни на вищу якість, нові характеристики товару, краще обслуговування тощо, також може обернутися втратою конкурентних переваг

Джерело: [10, 21]

Щоб уникнути загроз, менеджерам слід пам'ятати, що застосовуючи дану стратегію, ні в якому разі не слід залишати поза увагою і інших способів завоювання покупця. А ще треба знати, що стратегія лідерства за витратами не комбінується зі стратегією широкої диференціації, зате разом з фокусуванням забезпечують ще нижчі витрати.

Розглянемо стратегію широкої диференціації. Ця стратегія є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент. Застосування стратегії диференціації стає можливе у міру того, як диференціюються, урізноманітнюються запити споживачів, які уже не обмежуються стандартним, хоч і дешевим товаром (послугою).

Результативною стратегія диференціації стає лише тоді, коли виробник, що її застосовує, знаходить шлях бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові риси даного товару, які непросто скопіювати, а покупці масово бажають товар з такими додатковими характеристиками. При цьому витрати по здійсненню диференціації покриваються за рахунок збільшення ціни на обновлений і змінений товар. Якщо ж покупці не бачать ніякої цінності у додаткових рисах диференційованого товару, щоб його купити замість товару конкурента, або якщо ці додаткові риси легко копіюються, стратегія диференціації успіху мати не буде. А тому стратегію диференціації слід попередньо глибоко обґрунтувати і впроваджувати поступово та обережно. Спочатку слід вивчити динаміку запитів споживачів, причини, чому вони віддають перевагу тому чи іншому товару, за що, за які якості вони готові платити. Після цього підприємство пропонує один чи декілька зразків товару з новими характеристиками, що відповідають смакам даного покупця. Причому ці характеристики повинні бути відчутними, такими, що „кидаються в око» і запам'ятовуються. А конкурентна перевага з'явиться лише тоді, коли велика кількість покупців зацікавиться даними характеристиками

Можна знайти безліч підходів успішної диференціації, розширення характеристик товару. Для прикладу, ними можуть бути: нові відмінні смакові якості; доставка до місця експлуатації, монтаж і наладка; нові специфічні властивості; більше цінності за ті ж гроші; відмінності в дизайні, обробці; престижність; більша

надійність і безпека; висока якість виконання; найвищий імідж і репутація; повний асортиментний ряд; технологічне лідерство; повномасштабний сервіс тощо. * Успіх стратегії диференціації забезпечується створенням купівельної цінності відмінним від конкурента способом. Існують наступні підходи до створення успішної купівельної цінності:

1. Розробити такі характеристики товару, які без зниження купівельної ціни знизять сукупні витрати покупця при користуванні товаром, або дадуть більше корисності (цінності) при тих же витратах. Цього досягають додаванням товару таких характеристик, які дозволили б покупцю:

а) скоротити витрати праці покупця (на освоєння, доступність в користуванні);

б) знизити витрати на ремонт (тривалий гарантійний період);

в) знизити витрати на техперсонал (безкоштовна технічна підтримка, система техдогляду);

г) підвищити ефективність всього виробничого процесу покупця (сумісність з іншим устаткуванням, прискорення обробки);

д) збільшити вигоду від використання даного товару;

е) скоротити потреби в інших товарах; є) знизити витрати на ремонт і обслуговування (виняткова надійність);

ж) скоротити витрати по збереженню (постачання безносередньо на виробництво, а не на склади); з) скоротити втрати часу покупця (розширення термінів обслуговування). [13]

2. Розробити такі нові характеристики товару, які б підвищили результативність його застосування покупцем. Цього досягають:

а) пропонуючи продукцію з широкими можливостями, зручну у використанні, довговічну;

б) пропонуючи товар, який потребує меншого профілактичного догляду, не потребує до себе особливої уваги і значних експлуатаційних витрат;

в) пропонуючи товар, який задовольняє більше вимог покупців, ніж товар конкурента;

г) забезпечивши покупцю більшу легкість у пристосуванні до товару, ніж це має місце з товаром конкурента;

д) забезпечивши покупцю зростання продуктивності праці тощо. [13]

3. Додання товару характеристик, що підвищують ступінь задоволення вимог споживачів, але не за рахунок економії на витратах, а яким-небудь іншим чином. В центрі стратегії диференціації по завоюванню конкурентної переваги стоїть товар, характеристики якого істотно відрізняються від товару конкурента. А підвищена ціна такого товару – це те, чим відплачує дана стратегія за дійсно збільшену цінність для покупця або за цінність усвідомлену ним (навіть якщо в дійсності вона не була збільшена). Реальна і усвідомлена цінності можуть не збігатися у тому випадку, якщо покупець невірно оцінює дійсну корисність товару, ґрунтуючись лише на зовнішніх ознаках (ціні, привабливості упаковки, інтенсивності реклами, настирливості продавців і таке інше). Такі мнимі цінності можуть бути важливими і перейти у дійсну цінність у випадках коли:

а) покупець купляє даний товар вперше,

б) коли він недосвідчений,

в) коли повторні покупки товару не часті,

г) коли сутність нових характеристик занадто складна для розуміння пересічного покупця. [13]

Успішна стратегія диференціації також протистоїть п’ятьом конкурентним силам, що діють у галузі:

а) захист від конкурентів забезпечується тим, що нові характеристики товару отримують своїх стійких прихильників у ролі покупців, які готові платити дорожче за товар, який їм подобається;

б) прив’язаність покупців і важкість копіювання специфічних характеристик товару створює важко переборні бар’єри для входження в галузь потенційних конкурентів;

в) згладжується також і сила покупців, оскільки продукція конкурентів для них менш приваблива;

г) високі додаткові характеристики товару і прив'язаність до них покупців стають певним бар'єром і для товарів-субститутів;

д) висока ціна за диференційований товар та прибутковість протистоять і силі постачальників.

Стратегія диференціації забезпечує тривалу і більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона базується на: а) на технічній досконалості, б) високій якості, в) бездоганному обслуговуванні.

Таблиця 1.6.

Аналіз можливостей та ризиків стратегії широкої диференціації.

Можливості	Ризики	Типові помилки
1) завоювати конкурентну перевагу; 2) встановити підвищену ціну на товар (послугу); 3) збільшити обсяги продаж (залучаються додаткові покупці, яким подобаються нові характеристики товару); 4) завоювати прихильність покупців до своєї товарної марки, підвищити імідж підприємства.	а) загроза копіювання унікальних характеристик товару конкурентами; б) загроза появи нових технологій, які дадуть змогу конкурентам запропонувати споживачам товари з іще кращими характеристиками; в) нехтування боротьбою за скорочення виробничих витрат та іншими можливостями може привести до сповільнення продаж, і втрати конкурентних переваг; г) зниження доходності основної маси населення може звести нанівець зусилля по диференціації, оскільки покупці знову почнуть задовольнятися стандартним, зате дешевим товаром і не хочуть платити більше за надмірності.	а) нерозуміння цінностей покупця, за що він згідний платити великі гроші; б) спроба такої диференціації товару, яка не знижує сукупних витрат покупця, не збільшує його добробуту і він це добре усвідомлює; в) надмірні зусилля по диференціації (що називається перестарались), коли ціна стає занадто високою стосовно конкурентів, а характеристики товару перевершують потреби покупців; г) занадто висока ціна за нововведені характеристики товару, бо чим вища ціна за диференціацію, тим важче утримати клієнтів від переключення на товар конкурента з більш низькою ціною; д) ігнорування при рекламуванні характеристик диференціації, а орієнтація лише на матеріальні складові.

Джерело: [21]

Стратегія широкої диференціації не комбінується зі стратегією лідерства за витратами, зате разом зі фокусуванням дає ще більшу диференціацію.

Розглянемо стратегію оптимальних витрат. Це стратегія, яка ніби об'єднує позитивні якості попередніх і орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за їхні гроші. Йдеться про одночасну орієнтацію як на низькі витрати (дешеву продукцію), так і на дещо кращі характеристики та привабливість товару. Ідея полягає у створенні підвищеної цінності, що перевищує очікування покупців по всіх параметрах товару (якість, характеристики, привабливість, обслуговування) з одночасним переконанням споживачів у розумності ціни за таку цінність.

Мета даної стратегії полягає в тому, щоб зарекомендувати себе спочатку виробником з низькими витратами й відмінними характеристиками, а пізніше, використовуючи перевагу у витратах, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами, що випускаються конкурентами.

Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується близькістю до конкурентів по ключових параметрах (якість, характеристики, привабливість, обслуговування), з одного боку, і перевазі над ними по витратах – з іншого. Тобто підприємство має пропонувати таку ж якість, що і конкуренти, тільки з меншими витратами, таке ж обслуговування, тільки дешевше, такі ж характери-тики товару, тальки, знову ж таки, дешевше і т.д. Підприємство повинно вміти розробити і впровадити нові характеристики товару з меншими витратами, чи запропонувати продукцію, відмінну від аналогів конкурентів (по основних параметрах) за цінами, прийнятними покупцям. Наперед виступає уміння одночасно керувати витратами, знижуючи їх, і вносити додаткові характеристики у товар.

Найвдалішим результатом впровадження стратегії оптимальних витрат є здобуття статусу виробника достатньо різноманітного товару з більш низькими витратами та наміру стати лідером по низьких витратах і одночасно виробником різноманітних товарів, кращих у галузі. В даній стратегії великий простір для маневру між низькими витратами і диференціацією. Така гібридна стратегія дозволяє використовувати переваги обох стратегій, створюючи бездоганну купівельну корисність товару. Тому вона переважає чисті стратегії низьких витрат і диференціації, знижуючи характерні їм ризики. Це має місце тому, що підприємство з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, нижчою

від середньої, чи товар вищої якості за середньою ціною. Більшість покупців віддають перевагу саме такому поєднанню параметрів „ціна-якість». А з другого боку, гібридна стратегія добре захищає від тиску з одного чи іншого боку підприємств з «чистими» стратегіями низьких витрат чи диференціації.

Розглянемо стратегію ринкової ніші. На відміну від стратегії лідерства за витратами і диференціації, стратегія фокусування передбачає глибоку спеціалізацію підприємства. Мета – краще обслуговувати покупців даного цільового сегмента

Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія) означає глибоку спеціалізацію підприємства, зосередження їх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. Іншими словами, йдеться про знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі. [13, 21]

Сфокусована стратегія на диференціації залежить від даного купівельного сегменту ринку, що вимагає унікальних характеристик товару. Поштовхом до розробки стратегії фокусування може послужити і забезпечити гарні результати наступне:

а) наявність завеликого, а тому неприбуткового сегменту;

б) сегмент має гарний потенціал для зростання;

в) наявність доброго іміджу підприємства у покупців даного сегменту; г) сегмент не є привабливим для більшості конкурентів;

д) підприємство, що збирається застосувати стратегію фокусування має достатньо ресурсів і навичок для успішної роботи саме на цьому сегменті;

е) більшість підприємств працює одночасно на декількох сегментах, а тому їм дорого і складно забезпечувати специфічні потреби даного сегменту;

є) ніхто з конкурентів і не робить спроби спеціалізуватися на даному сегменті;

ж) підприємство не має достатньо ресурсів, щоб обслуговувати ширшу частку ринку;

з) у галузі є достатньо сегментів, що дозволяє підприємству вибрати свою нішу, яка б відповідала його силам і здібностям.

Ризики стратегії фокусування:

а) завжди є ймовірність, що конкуренти скопіюють прийоми фокусування підприємства і наблизяться до нього у даний сегмент;

б) загроза втрати привабливості товару у обраному сегменті через розмиті межі між сегментом і ринком в цілому, внаслідок чого вимоги та переваги споживачів сегменту можуть поширитись на весь ринок;

в) виокремлення конкурентами ще більш локального сегменту (субсегменту);

г) сегмент може бути настільки привабливим, що викличе увагу безлічі конкурентів, які в короткий час його наситять і різко знизять прибутковість.

Розглянемо стратегію упередження. Стратегія упередження найбільш часто використовується у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу і полягає у створення потенціалу випередження, який не завжди зможуть нейтралізувати конкуренти.

Стратегія упередження може бути направлена на:

а) систему постачання (забезпечення доступу до сировинних ресурсів, форсування великих замовлень на обладнання тощо);

б) систему розробки товару та його виробництва (розробка унікального дизайну, запровадження унікальної технології виробництва т.д.);

в) систему розподілу та обслуговування (забезпечення контролю над найкрупнішими дистриб'юторами, трейдерами; формування у потенційних покупців спеціалізованих навичок споживання тощо).

Розробляючи стратегію упередження, необхідно здійснити наступні етапи аналізу:

а) визначити напрям розвитку ринку,

б) виявити потенційні можливості для руху на випередження в цих напрямах та блокування дій конкурентів, Стратегія упередження найбільш часто використовується у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу і

полягає у створення потенціалу випередження, який не завжди зможуть нейтралізувати конкуренти. в) оцінити економічну доцільність вибраних дій на випередження та їх відповідність меті і цілям підприємства.

Стратегія упередження має великі ризики:

а) через можливу неточність прогнозу;

б) у випадку, якщо фінансово сильніший конкурент дістане доступ до ідей і способів упередження;

в) при використанні стратегії упередження на великих за розмірами ринках.

Висновки до Розділу 1.

Функціонування міжнародних роздрібно-торговельних мереж в умовах ринкової економіки зумовлює необхідність адаптованого управління, планування товарного асортименту, який відповідає потребам населення та водночас сприяє прибутковості виробників. Асортиментна стратегія - це комплекс заходів щодо управління асортиментом товарів. Вона відображає вимоги і форми розподілу праці між учасниками товаропросування (товароруху) і має на меті розробити принципи підбору товарів з врахуванням специфіки роботи окремих підприємств і організацій. Разом з тим, асортиментна стратегія в роздрібній торгівлі не зводиться лише до орієнтації мереж на торгівлю окремими групами (комплексами) товарів. Вона включає загальні напрями формування асортименту товарів в роздрібно-оптовій мережі. Кінцевою метою асортиментної стратегії є отримання прибутку та забезпечення високої ефективності роботи торговельних мереж.

РОЗДІЛ 2.
РИНОК МІЖНАРОДНИХ РОЗДРІБНО-ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ.

2.1. Основні показники діяльності міжнародних роздрібно-торговельних мереж.

Якщо розглянути провідні світові торговельні мережі, загальний роздрібний дохід 250 найбільших компаній за 2020 рік сягнув 5.1 трильйона доларів, що на 5,2 % в порівнянні з 2019 роком. П'ятирічний складний річний темп зростання (CAGR) за період 2015-2020 фінансових років 4,7% впав на 0,3 % в порівнянні з 2014-2019 фінансовими роками. Пороговий роздрібний дохід 2020 року становив 4,1 мільярдів збільшившись менше ніж 0.1 мільярдів доларів США.

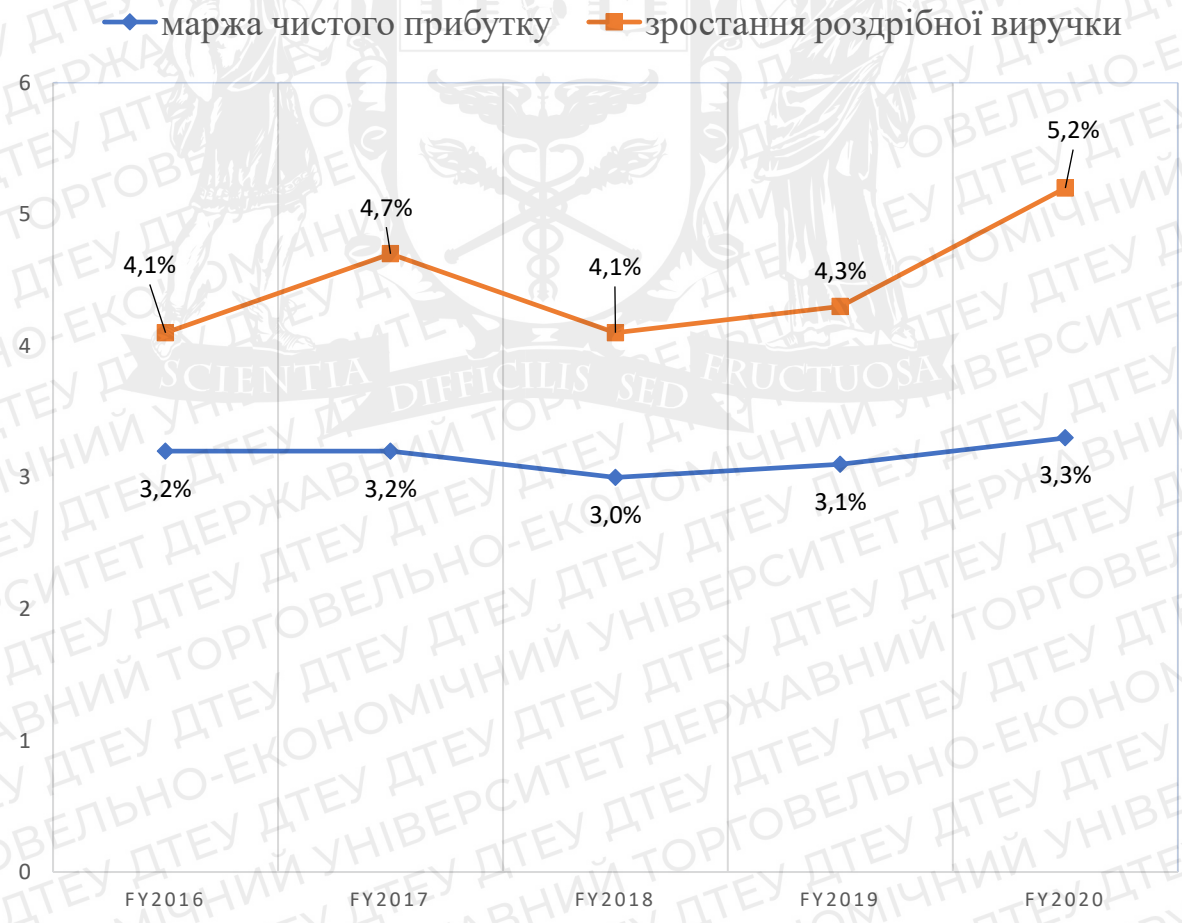

Рис 2.1 Темпи зростання чистого прибутку та роздрібної виручки за період 2015 – 2020 рр.

Джерело: [25]

З 191 компанії, яка повідомила про свої підсумкові результати 82,7 % працювали прибутково. Чистий прибуток Топ-250 покращився на 0,2 процентного пункту до 3,3 % а рентабельність активів зросла на 0.1 % до 4,4%.

Деякі з 250 найбільших роздрібних мереж продали або закрили закордонні філії, щоб зосередитися на своїй основній діяльності.

Кількість компаній тільки в їхній рідній країні зросла з 88 у 2019 році, до 96 в 2020 році зменшивши доходи від зовнішніх операцій на 0,9 %. Найбільша частка роздрібних продавців у Європі, причому понад 80% працюють поза домом в середньому в 19 країнах. Більш детальніше проаналізуємо на Рис. 2.1.:

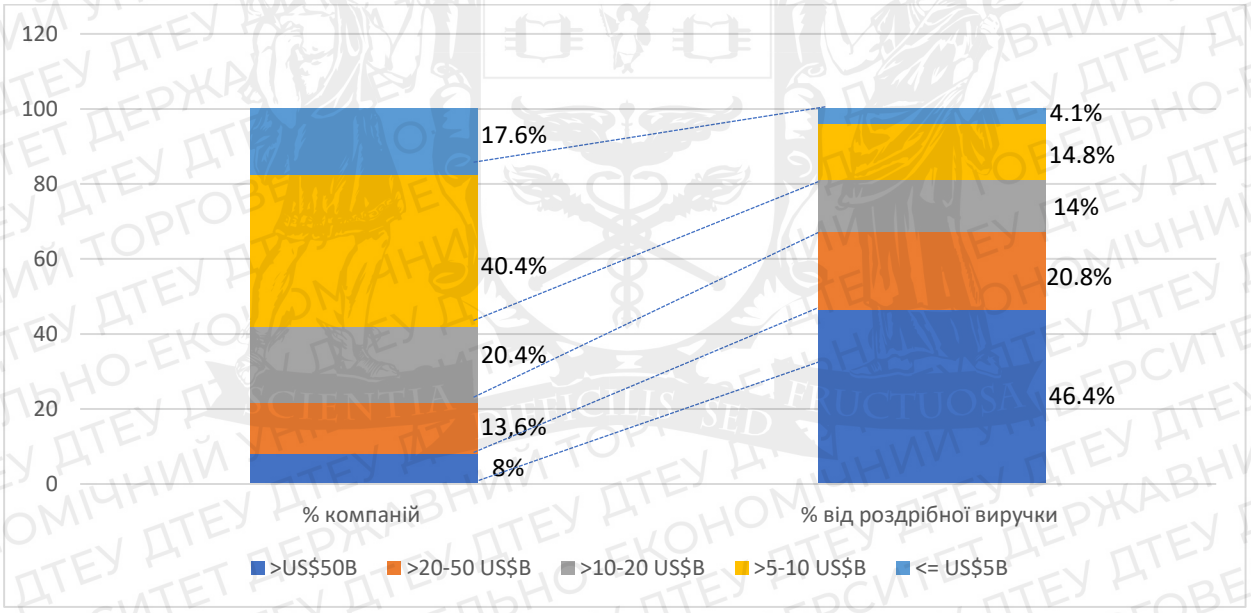

Рис 2.1 Роздрібний дохід провідних європейських рітейлів за 2020 рік (млрд доларів США)

Джерело: [25]

Незважаючи на виклики, викликані пандемію та непередбачуваними ринками, найбільшим публічним компаніям світу вдалося збільшити продажі та прибутки за останній рік. Проаналізуємо діяльність основних світових лідерів рітейлу за 2020 рік:

Таблиця 2.3

Лідери світового рітейлу та основні показники їх діяльності за 2020 рік.

№	Компанія	Країна похо-дження	Обсяг роздрібних продажів у 2020р. Млрд дол. США	Домінатив-ний операти-вний формат	Кількість країн, у яких пра-цює компа-нія	Обсяг продажу	Чистий прибуток
1	Walmart Inc	United States	559,151	13,67	26	6.7%	2.5%
2	Amazon.com, Inc	United States	213,573	33,36	21	34.8%	5.5%
3	Schwarz Group	Germany	144,254	Discount store	33	10.0%	n/a
4	Aldi Einkauf GmbH & Co	Germany	117,047	Discount store	19	8.1%	n/a
5	JD.com, Inc	China	94,423	Non-store	1	27.6%	6.6%
6	Target Corporation	United States	92,400	Discount department store	1	19.8%	4.7%
7	Ahold Delhaize	Netherlands	85,177	Supermarket	10	12.8%	1.9%
8	Aeon Co., Ltd.	Japan	75,077	Hypermarket/ supercenter	11	0.3%	-0.4%

Джерело: [30]

У 2020 році частина рітейлерів збільшила свій прибуток завдяки тому, що у покупців виникли нові потреби, пов’язані з роботою на дому та іншими проблемами через карантинні обмеження. Для іншої частини рітейлерів 2020 рік був пов’язаний із значними втратами продажу через ті самі карантинні обмеження.

Walmart залишається найбільшим роздрібним гравцем у світі, як у середині країни, так і за кордоном. За ним слідують Amazon і Schwarz Group, найбільш відомий завдяки мережі супермаркетів Lidi. Перший з них демонструє впевнене зростання на своїх основних ринках у США, Канаді та Європі у міру виходу на нові ринки. Другий – німецька група Schwarz багато в чому домінує в роздрібній торгівлі в Європі але зараз найбільше зростання демонструє в онлайн-операціях.

2.2 Особливості формування асортиментної стратегії мережі “Walmart inc” та опції сприяння від ICC Ukraine.

Успішна стратегія "Walmart" базується на принципі «Кожен день – низькі ціни». На початку своєї діяльності магазини Walmart повинні були запропонувати щось особливе, щоб привернути увагу покупців до себе всупереч звичним для місцевих жителів затишним маленьким магазинам. При цьому було обрано стратегію диференціації цін, оптимізовано складські запаси, ефективно організовано торговий простір і спрощено розрахунки, максимально зменшено кількість обслуговуючого персоналу, здійснено орієнтацію споживачів на самообслуговування. Це призвело до скорочення витрат та можливості підтримувати слоган «Кожен день – низькі ціни». Основними рисами маркетингової стратегії "Walmart" на початку діяльності були: - виходити на ринки маленьких міст, тому що там легше конкурувати. Мешканці малих міст, в яких і так низькі ціни, звикли до невеликих, затишних лавочок, де час від часу влаштовувались розпродажі. Великі магазини "Walmart" з широким асортиментом та якісним обслуговуванням, в яких до того ж ціни постійно такі, як на розпродажах, стали для них приємним сюрпризом; - використовувати чотири різні формати магазинів для залучення певних сегментів покупців (магазини-дискаунтери з найнижчими цінами; суперцентри, які роблять можливим купівлю продовольчих і промислових товарів для всієї родини в одному місці; квартальні магазини (neighborhood market), основна перевага яких – зручне розташування, дрібногуртові магазини "Sam's Club, що стали дрібногуртовим національним лідером; - винаходити ціннісні інновації, які приносили б стійку перевагу (так, у "Walmart" було сформовано надпродуктивну систему дистрибуції, удосконалено інформаційні системи). Вирізняють три основні стратегії охоплення світового ринку: недиференційований маркетинг, диференційований та концентрований маркетинг . Можна сказати, що сьогодні "Walmart" на міжнародних ринках використовує експансіоністську стратегію диференційованого маркетингу, що базується на ціновому лідерстві. Така стратегія дозволяє компанії виступати на декількох сегментах світового ринку і розробляти для кожного з них окрему пропозицію. Обрана стратегія заснована на обліку особливостей попиту на товар на

різних закордонних ринках і готовності компанії модифікувати товари і програми заходів з їх просування з урахуванням специфіки конкретних ринків. [31] Незважаючи на те, що витрати компанії зростають, "Walmart" на міжнародних ринках все одно продовжує дотримуватись правила «Кожен день – низькі ціни». Проте на відміну від IT-стратегії, яка спрямована на впровадження однакових систем у всіх країнах, в стратегіях поставок "Walmart" вирішила використовувати підхід "best in market", тобто «налаштування» на кожну країну присутності індивідуально . Незважаючи на те, що "Walmart" позиціонує себе як компанія, що пропонує безліч брендів, рітейлер розвиває власні марки. Перші власні марки з'явилися в компанії ще в 1982 р. як альтернатива національним брендам. Найбільш дешева лінія товарів продається під маркою "Great Value", а товари для краси і здоров'я зібрані під брендом "Equate". При успішному просуванні "Walmart" по всьому світу в європейських країнах дана компанія присутня лише у Великій Британії. [32]

Якщо проводити аналіз міжнародних мереж, ми можемо підкреслити роль міжнародних організацій в частині сприяння формуванню асортиментої, або іншої, стратегії. Міжнародні організації є джерелами інформації та накопиченого досвіду, як в частині ресурсів, передової зарубіжної техніки та технологій, так і в частині управлінського досвіду.

Програми та продукти ICC Ukraine для сприяння розвитку міжнародного та національного підприємництва:

- «Інвестиції в Людей» — впровадження світових практик організаційного розвитку та управління людьми з метою підвищення конкурентоспроможності національних підприємств.
- «Партнерство країн» - сприяння у розвитку зовнішньоекономічної діяльності через мережу партнерів у 93 країнах світу, проведення бізнес-форумів; інформаційно-аналітична підтримка.
- «Єдине вікно-локальне рішення» — спрощення процедур міжнародної торгівлі.
- «Global Net Invest» - комплексна система щодо залучення інвестицій в Україну [33].

В рамках міжнародної діяльності ICC Ukraine звертає увагу на такі пріоритети:

-Перевірка контрагентів на національному та міжнародному рівнях

-Дослідження ризиків: політичні ризики, безпекові ризики, галузеві ризики

-Корпоративні розслідування

-Аудит та впровадження комплаєнс систем. [33]

2.3 SWOT аналіз торговельної мережі Walmart.

Проведемо аналіз сильних та слабких сторін міжнародної оптово-роздрібної торговельної мережі Walmart:

Сильні сторони Walmart – внутрішні стратегічні фактори

1. Впізнаваність бренду – з мільйонами клієнтів, які відвідують Walmart щодня, це найвідоміший роздрібний бренд у світі.В інтернет-магазині Walmart доступно понад 60 мільйонів товарів. За даними Forbes Global 2000, Walmart займає 19 місце у світі та є найбільшою публічною компанією у світі за обсягом продажів із колосальними 524,40 мільярдами доларів доходу за 2020 фінансовий рік
2. Глобальне розширення – Walmart нещодавно придбав ASDA, британського роздрібного продавця та індійського гіганта електронної комерції Flipkart . Крім того, він створив спільне підприємство з найбільшим роздрібним магазином Індії Bharti . Ці глобальні розширення виявилися для компанії великим успіхом
3. Глобальна присутність – станом на травень 2020 року Walmart налічує 11 484 магазини та клуби, які працюють у 27 країнах у трьох бізнес-сегментах: Walmart US, Walmart International та Sam's Club . Міжнародні магазини Walmart працюють під 56 різними назвами, що дозволило компанії розширити свою глобальну присутність і збільшити продажі. [2]

4. Стратегія «Низькі ціни на кожен день» – Walmart базується на порядку денному економії на масштабі, тому може пропонувати низькі ціни. Він має постійні витрати на тисячі продуктів. Таким чином, це одне з найдешевших місць для покупок у світі.
5. Глобальний ланцюжок поставок і логістична система – Системи розподілу та логістики є основними компетенціями Walmart. Він використовує інформаційні технології (IT) для ефективного моніторингу ефективності кожного продукту в кожному магазині в кожній країні.
6. Управління людськими ресурсами . Співробітники є ключовими активами Walmart. Вона дуже вкладає свій час і гроші в розвиток та управління своїми співробітниками. За даними Business Insider , 1% працездатного населення Америки працює в Walmart .
7. Ефективне управління ресурсами – Walmart ефективно керує своїми ресурсами, включаючи інформаційні системи, мережі ланцюга поставок, засоби розподілу, знання та інші навички. Він чудово працює в усіх місцях.
8. Сильна ринкова влада над постачальниками та конкурентами . Його великий розмір організації та глобальний охоплення зробили Walmart достатньо здатним використовувати ринкову владу над постачальниками та конкурентами.
9. Ефективне впровадження електронної комерції – у 1 і 2 кварталах 2020 року продажі Walmart зросли до історичного максимуму. Здебільшого компанія сильно залежала від продажів у магазинах. Нещодавні події зменшили трафік у магазинах і підштовхнули Walmart до посилення каналів електронної комерції, що призвело до різкого зростання онлайн-продажів. Потужні онлайн-продажі в поєднанні з продажами в магазинах і рекордно високий рівень продажів Walmart. [3]

Слабкі сторони Walmart – внутрішні стратегічні фактори

10. Ставлення до працівників та умови праці – Walmart кілька разів отримував критику та позови щодо своєї робочої сили. Низька заробітна плата, ненależне медичне обслуговування та погані умови праці – це лише деякі проблеми, які піддалися публічній критиці.
11. Великий діапазон контролю. Його дуже розширений розмір і великий діапазон контролю можуть зробити Walmart слабким у деяких областях.
12. Низька прибуток – Walmart зосереджується на стратегії лідерства у витратах. Це призводить до низьких прибутків для компанії.
13. Імітація – бізнес-модель Walmart можна легко скопіювати. Компанія не має жодної конкретної конкурентної переваги перед своїми конкурентами , крім величезного розміру бізнесу.
14. Надмірна залежність від ринку США – станом на квітень 2020 року Walmart налічує близько 11 500 магазинів у всьому світі і 4 700 магазинів розташовані в США. Його глобальні продажі склали близько 120 мільярдів доларів проти 341 мільярда доларів на ринку США.
15. Негативна реклама – репутація Walmart була зіпсована звинуваченнями в підкупі іноземних чиновників у Мексиці, Китаї тощо. У 2019 році вона погодилася виплатити 282 мільйони доларів за врегулювання справи про хабарництво

Висновки до Розділу 2.

Незважаючи на виклики, викликані пандемію та непередбачуваними ризиками, найбільшим публічним компаніям світу (на прикладі мереж) вдалося збільшити продажі та прибутки за 2020 рік. У 2020 році частина ритейлерів збільшила свій прибуток завдяки тому, що у покупців виникли нові потреби, пов'язані з роботою на дому та іншими проблемами через карантинні обмеження. Для іншої частини ритейлерів 2020 рік був пов'язаний із значними втратами продажу через тіж самі карантинні обмеження.

Walmart залишається найбільшим роздрібним гравцем у світі. Обрана стратегія заснована на обліку особливостей попиту на товар на різних закордонних ринках і готовності компанії модифікувати товари і програми заходів з їх просування з

урахуванням специфіки конкретних ринків. Незважаючи на те, що витрати компанії зростають, "Walmart" на міжнародних ринках все одно продовжує дотримуватись правила «Кожен день – низькі ціни». Проте на відміну від IT-стратегії, яка спрямована на впровадження однакових систем у всіх країнах, в стратегіях поставок "Walmart" вирішила використовувати підхід "best in market", тобто «налаштування» на кожну країну присутності індивідуально.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.

Глобальний ринок роздрібної торгівлі має тенденцію к постійному зросту, не дивлячись на геополітичну нестабільність, економічну кризу що внесли свій негативний вклад в невизначеність бізнес середовища. Розширення масштабів діяльності є невід'ємною частиною торгової політики всіх глобальних роздрібних мереж.

Інтернаціоналізація торгівельно-роздрібного бізнесу будується на основі стратегій: органічного зростання, злиття або поглинання. Найбільші світові мережі збільшують експансію на закордонні ринки.

Walmart для ефективного розвитку бізнесу використовує інноваційні бізнес технології з використанням сучасних методів і моделей планування, задаючи інноваційний вектор розвитку.

Для глобального ринку роздрібної торгівлі в умовах сьогодення притаманні наступні тенденції.

1) "Ретейлізація" світу: несуща сила виробника, економіка обміну й інші фактори роблять все більш скрутним розуміння дефініції хто такий "роздрібний торгівець" й чим він займається, в тому числі компанія перерозподіляє активи для створення інноваційних платформ електронної комерції та нових цифрових контентів.
2) Зміну вподобань: споживачі шукають товари що відображають їх особисті потреби.
3) Зміну формату доставки товарів при online та роздрібній торгівлі, виконання доставки по потребі.
4) Зміну форматів очікувань: ступінь задоволеності споживачів визначається змогою рітейлерів задовільнити менталітет (образ міркування, світовідчуттю) по потребі сучасного клієнта.

Walmart вдало використовує свої вже існуючі конкурентні переваги зосередившись на обслуговуванні клієнтів і кращому досвіді. Це допомагає утримувати

клієнтів, а також створювати позитивні слова, які залучають нових клієнтів. Хороше обслуговування клієнтів є невід'ємним у 21 столітті, де вся влада знаходиться в руках клієнтів.

Walmart International володіє величезним потенціалом, а ринки Азіатсько-Тихоокеанського регіону – це швидкозростаючі ринки, на яких спостерігається значне економічне зростання. Walmart має зосередитися на цих ринках, щоб швидше розвиватися. Хоча він вийшов на ринок Індії через електронну роздрібну торгівлю, на азіатських ринках, як-от Індія та Китай, все ще залишається великий потенціал, який не був використаний. Walmart може ще більше розширити свою присутність там

1) Йому потрібно буде зосередитися на своїй інфраструктурі на китайських ринках, щоб отримати переваги від своїх основних компетенцій на цих ринках
2) Більша частина роздрібної торгівлі буде розгортатися в сфері електронної комерції, тому Walmart повинен зосередитися на електронній роздрібній торгівлі, щоб швидше розвивати свій бренд. Вона повинна більше інвестувати в технології і навіть на зовнішні ринки, вона повинна намагатися збільшити свою присутність, розширюючи свою мережу дистрибуції.
3) Споживчий спосіб життя змінюється, і все більше міленіалів роблять покупки в Інтернеті, тому бренд повинен зосередитися на задоволенні потреб цього покоління, інвестуючи в технології, які роблять покупки більш зручним
4) Удосконалення глобального ланцюга поставок і розподільної мережі – це зміцнить його величезну роздрібну імперію
5) Розширення на інші ринки – Walmart може отримати можливість, розширивши свій бізнес на ринки, на які ще не вийшли. Це можуть бути країни Близького Сходу та Латинської Америки.
6) Розвиток власних торгових марок, що дасть змогу збільшити маржинальність товарів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АМКУ закликає взяти участь у врегулюванні проблемних питань розвитку роздрібної торгівлі товарами повсякденного попиту, 2015 р. URL: http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/110746
2. АМКУ подозревает крупнейшие украинские торговые сети в ценовом сговоре. URL: http://allretail.ua/news/33963/.
3. Арасланова-Абраменкова А. По ту сторону баррикад. Ритейл. 2016. No 1. С. 48-49.
4. Бенчмаркінг-аналіз міжнародних маркетингових стратегій рітейлерів при виході на зарубіжні ринки [Електронний ресурс]. – Режим доступу http://elibrary.donnuet.edu.ua/234/1/Karabaza_article_06_06_2016.pdf
5. В АМКУ обговорили проблемні питання, які виникають у процесі співпраці торговельних мереж та постачальників у сфері рітейлу, 2018 р. URL: http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/14224
6. Загальні конкурентні стратегії за (М.Портером) [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://buklib.net/books/26095/
7. Кріниціна О. В2С в електронній комерції: Європейський вектор України / Аналітична записка експерта програми USAID ЛЕВ та Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. [Елек тронний ресурс] – Режим доступу: http://lev.org.ua/articles/b2c_in_ecommerece.html.
8. Кудирко Л.П. Маркетингові стратегії європейських роздрібних мереж в Україні. Економічний часопис XXI. 2016. No 158(3-4(2)). С. 43-47.
9. Лабурцева О. Ідентичність корпоративного бренду торговельних мереж. Вісник КНТЕУ. 2016. No 5. С. 46-57.
10. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі https://pathofscience.org/index.php/ps/article/download/200/217
11. Опорний конспект лекцій “Товарна політика” http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37738/1/%D0%9E%D0%BF%D0%

BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81

12. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708
13. Основи стратегічного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу https://core.ac.uk/download/pdf/195353465.pdf
14. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://studfile.net/preview/9939427/page:4/
15. Пріоритети маркетингових стратегій міжнародних торговельних мереж І. М. Севрук [Електронний ресурс]. – Режим доступу http://www.economy.in.ua/pdf/4_2013/25.pdf
16. Проект «Правила професійної етики у сфері взаємовідносин між торговими мережами, що здійснюють свою діяльність з роздрібної торгівлі у неспеціалізованих магазинах переважно продовольчими товарами, та постачальниками». URL: http://www.ucci.org.ua/dnload/EthicsRules170315.pdf
17. Топ-5: лидеры среди украинских FMCG-сетей по продажам собственных торговых марок, 2018 р. URL: http://allretail.ua/.
18. Рейтинг глобальної конкурентоспроможності Global Competitiveness Index (GCI) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/
19. Стратегія підприємства. http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf
20. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46104/1/Naumenko_magistr.pdf
21. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://buklib.net/books/25979/
22. Development of electronic trade in retail in Ukraine. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.morganstanley.com

23. Enforcement of competition policy in the retail sector: Competition issues in the food retail chain. Note by the UNCTAD secretariat, 2017. Retrieved from: https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciclpd38_en.pdf
24. Global marketplaces to own 39% of online retail market in 2020, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ecommercenews.eu/global-marketplaces-to-own-39-of-online-retail-market-in-2020/.
25. Global Powers of Retailing 2021. https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html/
26. Internet world stats 2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.Internetworldstats.com/europa.htm; Top 20 countries with the highest number of internet users. World Stats. [Елек тронний ресурс] – Режим доступу: https://www.internetworldstats.com/top20.html
27. Knowledge management exploring the fundamental theory effect of corporate knowledge management for strengthening marketing strategy applications [Електронний ресурс]. – Режим доступу https://www.ijoi-online.org/attachments/article/153/0928%20Final.pdf
28. Official site of the Association of Retailers of Ukraine (2019) [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://rau.ua/ru/analytics/ https://pidru4niki.com/13710106/marketing/sistemi_formi_elektronnoyi_torgivli
29. Official site of the Association of Retailers of Ukraine (2019) [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://rau.ua/ru/analytics/
30. The global 2000 Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=204154035ac0
31. Worldwide Retail and Ecommerce Sales: eMarketer's Estimates for 2016–2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-Marketers-Estimates-20162021/20020.
32. Walmart 2022 Annual Report [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.corporatereport.com/walmart/2022/ar/Walmart_2022_Annual_Report.pdf
33. Iccua.org Сайт міжнародної Торгової Палати.