

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНИХ

ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

(на матеріалах Торгово-промислової палати України, м.Київ)

Студентки 4 курсу, 19 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
Освітньої програми «Міжнародний
маркетинг»

Кублій Ярослави
Віталіївни

Науковий керівник
кандидат економічних
наук, доцент кафедри
світової економіки

Новак Олена
Володимирівна

підпис керівника

Гарант освітньо-
кандидат економічних
наук, доцент кафедри
світової економіки

Карпенко Марина
Олександрівна

підпис керівника

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет МТП Кафедра світової економіки
Освітня програма міжнародний маркетинг

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 20__ р

**Завдання
на випускний кваліфікаційний проект (роботу) студентіві**

Кублій Ярослави Віталіївни

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи) «Маркетингові стратегії міжнародних торговельних мереж» (на матеріалах Українського національного комітету Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine), м. Київ.)

Затверджена наказом ректора від «12» січня 2023 р. №37

2. Строк задачі студентом закінченого проекту (роботи) _____
3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)

Мета проекту (роботи) - обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення маркетингових стратегій торговельної мережі «Ашан»

Об'єкт дослідження - Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати

Предмет дослідження - стратегії міжнародних торговельних мереж

4. Перелік графічного матеріалу таблиці та рисунки, що демонструють рейтинги, структуру, динаміку попиту та пропозиції на світовому ринку роздрібної торгівлі (ритейлу)

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

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

6. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ

МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1 Сутність та кон'юнктуруоформуючі чинники міжнародних торговельних мереж

1.2 Структура та новітні тенденції розвитку міжнародних торговельних мереж

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

2.1 Аналіз маркетингових стратегій глобальних компаній-лідерів торговельних мереж

2.2 Оцінка стану та рівня привабливості маркетингово макро- та мезосередовища торговельних мереж

2.3 Розробка стратегії маркетингу вітчизняних торговельних мереж

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання проекту (роботи)

№ пор.	Назва етапів випускного кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напряму дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2022	до 20.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.02.2023	до 10.02.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 28.02.2023	до 28.02.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 26.04.2023	до 26.04.2023
5	Подача готової ВКР на кафедрі	до 23.05.2023	22.05.2023
6	Попередній захист ВКР	За графіком (30.05.2023-10.06.23)	05.06.23
7	Захист ВКР	За графіком (13.06.2023-24.06.23)	За графіком (16.06.2023-24.06.23)

8. Дата видачі завдання «10» січня 2023 р.

9. Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Новак Олена Володимирівна

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньо-професійної програми

Карпенко Марина Олександрівна

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент

Кублій Ярослава Віталіївна

(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Випускна кваліфікаційна робота Кублій Ярослави Віталіївни присвячена дослідженню новітніх тенденцій розвитку міжнародних торговельних мереж, а також особливостей формування їх маркетингових стратегій на ринку в умовах сучасних цифрових технологій та постійного зростання конкурентної боротьби.

В умовах сучасних викликів в результаті агресії з боку рф розробка оптимальної стратегії міжнародного маркетингу господарюючого с'єкта виступає основним інструментом не тільки протистояння зростаючій конкуренції міжнародному ринку, а й та турбулентному зовнішньому середовищу. Тому тема дослідження є актуальною.

Робота виконана відповідно до вимог щодо написання ВКР ОС «Бакалавр», освітньої програми «Міжнародний маркетинг». Сформовані висновки та пропозиції досить обґрунтовані.

Здобувачка виявила вміння працювати з великими обсягами інформації, аналізувати та оцінювати теоретичні підходи, узагальнювати інформацію для формулювання результатів наукових досліджень.

Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи Кублій Я. В. проявила себе дисциплінованою виконавцею поставлених завдань.

В цілому, здобувачка досягла поставленої мети дослідження та виконала сформовані завдання. Вищезазначене дає підстави позитивно оцінити роботу здобувачки та рекомендувати випускну кваліфікаційну роботу до публічного захисту.

Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи) Новак О.В.

(підпис, дата)

13. Висновок про випускний кваліфікаційний проект (роботу)

Випускний кваліфікаційний проект (робота) студента Кублій Я.В.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньо-професійної програми Карпенко М.О.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Дугінець Г.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____ 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Кублій Я. В. Маркетингові стратегії міжнародних торговельних мереж (на матеріалах Торгово-промислової палати України, м.Київ).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини», освітньої програми «Міжнародний маркетинг». Державний торговельно-економічний університет, 2023

Робота складається з двох розділів і є комплексним дослідженням.

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти обґрунтування змісту та кон'юнктуроформуєчих чинників міжнародних торговельних мереж. Проаналізовано новітні тенденції розвитку міжнародних торговельних мереж, а також особливостей формування їх маркетингових стратегій на ринку в умовах сучасних цифрових технологій та постійного зростання конкурентної боротьби.

У другому розділі розроблено маркетингову стратегію для міжнародної торговельної мережі (Ашан, Метро). Використана методика SWOT-аналізу, щоб оцінити сильні та слабкі сторони компаній, а також можливості та загрози на зовнішньому ринку.

Проведено аналіз маркетингових стратегій Ашан та Метро, що дозволило зрозуміти причини успіху цих компаній та порівняти їхні підходи використання методів та інструментарію маркетингу.

Ключові слова: маркетингова стратегія, торговельна мережа, міжнародна торговельна мережа, Ашан, Метро, аналіз, оцінка, розробка стратегії.

ABSTRACT

Ya. V. Kublii Marketing strategies of international trade networks (based on the materials of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine, Kyiv).

Final qualification paper for obtaining a bachelor's degree in the specialty 292 "International Economic Relations", educational program "International Marketing". State University of Trade and Economics, 2023

The work consists of two sections and is a comprehensive study.

The first chapter exposes the main theoretical aspects of content and conjuncture-forming factors justification for international trade networks. Author analyzes the latest trends of international trade networks development, as well as the peculiarities of the formation of their marketing strategies in the conditions of modern digital technologies and the constant growth of competition.

The second chapter provides details about marketing strategy development for international trade network (Auchan, Metro). The SWOT analysis technique is used to assess the strengths and weaknesses of companies, as well as opportunities and threats in the foreign market.

An analysis of the marketing strategies of Auchan and Metro was carried out, which made it possible to understand the reasons for the success of these companies and to compare their approaches to the use of marketing methods and tools.

Hence, the paper is a comprehensive study that allows you to understand the basic principles of marketing, analyze marketing strategies and develop recommendations for their improvement.

Keywords: marketing strategy, trade network, international trade network, Auchan, Metro, analysis, evaluation, strategy development.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ	6
1.1 Сутність та кон'юнктуроформуючі чинники міжнародних торговельних мереж	6
1.2 Структура та новітні тенденції розвитку міжнародних торговельних мереж	10
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ	19
2.1 Аналіз маркетингових стратегій глобальних компаній-лідерів торговельних мереж	19
2.2 Оцінка стану та рівня привабливості маркетингово макро- та мезосередовища торговельних мереж.....	26
2.3 Розробка стратегії маркетингу вітчизняних торговельних мереж.....	32
Висновки до розділу 2.....	37
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. З проголошенням незалежності України розпочався новий етап її економічного розвитку. Формування торговельних мереж почалося з поступовим поширенням їх діяльності в регіонах. З 2000 року на території України з'явилися міжнародні торговельні мережі, які стали поштовхом до реформування національних торгових мереж. Але останніми роками торгівельні мережі зазнали значних збитків через стрімкі негативні зміни зовнішнього бізнес-середовища через початок карантинних заходів через коронавірус, а з 24 лютого 2022 року – через військову агресію Росії. Багато міжнародних роздрібних мереж покинули український ринок, інші змушені швидко адаптуватися до нових реалій і переходити до нових форм ведення бізнесу. Зрозуміло, що в цих жорстких умовах і з огляду на посилення конкурентного тиску роздрібні мережі повинні формувати маркетингові стратегії, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції, що продається, а також дозволять мережевим структурам швидко адаптуватися до вкрай неприємних умов бізнес-середовища та створювати можливості для роздрібної торгівлі. можливості виходу на зовнішні ринки. Усе вищесказане підтверджує актуальну тему дослідження.

Питанню формування ефективних маркетингових стратегій в контексті розширення присутності суб'єкта господарювання на зовнішніх ринках присвячено багаточисельні дослідження як українських так і закордонних науковців. Серед них: Ф. Котлер, С. Бредлі, Р. Нолан, В. Алексунін, А. Ігнатюк, Г. Дроздова, А. Старостіна, Н.Наумова, Н. Кудренко, В. Вонга, С. Гаркавенка, Р. Фрост, І. Коротко, Дж. Ліпчинськи, Т. Харчук, Т. Циганков, П. Чорномаз та А. Філіпенко та інші. Однак, аналіз багатьох праць і публікацій за підтверджує недостатню вивченість питань пов'язаних з проблемами виходу торговельних мереж на світовий ринок.

Метою дослідження є обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення маркетингових стратегій торговельної мережі «Ашан».

Для досягнення зазначеної мети були поставлені такі головні **завдання**:

- 1) дослідити сутність та впливові чинники щодо формування кон'юнктури міжнародних торговельних мереж;
- 2) розглянути структуру та новітні тенденції розвитку міжнародних торговельних мереж;
- 3) виокремити правові та організаційні засади запобігання корупції в Україні;
- 4) проаналізувати маркетингові стратегії глобальних компаній-лідерів торговельних мереж;
- 5) оцінити стан та рівень привабливості маркетингово макро- та мезосередовища торговельних мереж;
- 6) запропонувати напрями вдосконалення маркетингових стратегій вітчизняних торговельних мереж.

Об'єктом дослідження процес формування та реалізації маркетингових стратегій міжнародних торговельних мереж.

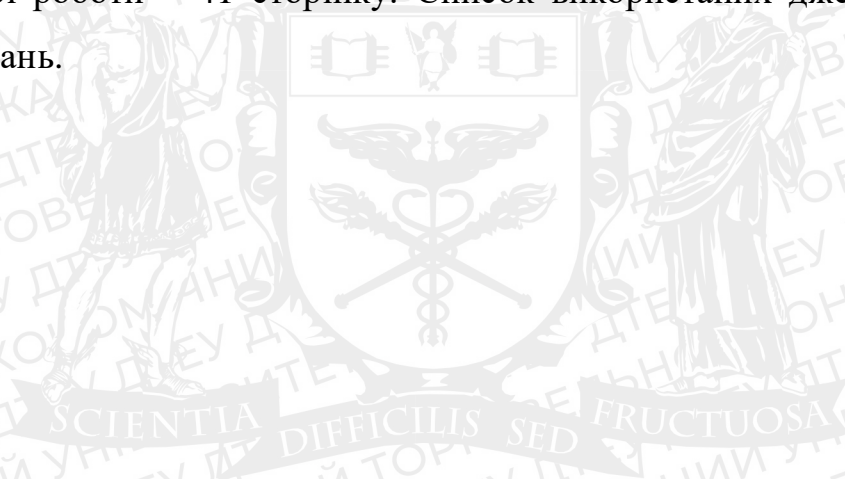
Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти процесу формування та реалізації маркетингової стратегії міжнародних торговельних мереж.

Методи дослідження. Повнота, достовірність і значимість дипломної роботи забезпечуються вдалим поєднанням різних методів і застосуванням комплексного підходу, а саме: абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків; статистико-економічний – для встановлення динамічних тенденцій та аналізу сучасного стану теми дослідження; табличне, графічне, аналітичне моделювання, аналіз динамічних рядів.

Практична значущість. Дане дослідження дозволяє проаналізувати поточний стан торговельних мереж України та залежність ефективності їх торговельної діяльності від маркетингової стратегії. Зовнішня торгівля є

рушійною силою економічного розвитку країни та основною формою зовнішньоекономічної діяльності, а торговельні мережі – одні з потужніших структур, саме тому масштаби та інтенсивність розвитку міжнародних торговельних мереж потребують ефективного регулювання, а, отже, статистичного оцінювання, та формування оптимальних маркетингових стратегій торговельних мереж. Результати дослідження можуть бути використані при реалізації маркетингової політики у сфері торговельних мереж.

Структура роботи. Дипломна робота складається з анотації, вступу, 2 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дипломної роботи – 41 сторінку. Список використаних джерел налічує 38 найменувань.



РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1 Сутність та кон'юнктуроформуючі чинники міжнародних торговельних мереж

Міжнародні торговельні мережі є важливою складовою глобальної економіки, оскільки забезпечують переміщення товарів та послуг між різними країнами. Також вони є однією з форм організації ведення бізнесу, який передбачає формування торговельних підприємств та обслуговуючої інфраструктури на території різних країн або ж регіонів. З економічної точки зору вони являють собою відкриті складні динамічні системи, що включають в себе оптові і роздрібні підприємства торгівлі, котрі здійснюють свою господарську діяльність в межах кількох територіальних або цільових ринків. Особливо це проявляється в мережах, що працюють на основі франчайзингу, а також у мережах, побудованих за «ланцюговим» принципом [1, с.124].

Міжнародна торговельна мережа включає як оптові, так і роздрібні підприємства торгівлі. Це є важливим означенням, оскільки іноді торговельні мережі часто називають лише роздрібними мережами. Власне, практично всі існуючі на даний момент торговельні мережі включають не тільки роздрібні, але і оптові, і навіть виробничі підрозділи. Також, у доповнення до сказаного, Рената М., Орге М., Льюїс А. [31] відзначають, що міжнародну торговельну мережу необхідно розглядати в трьох аспектах: територіальному, економічному та організаційному. Територіальний аспект передбачає розгляд торговельної мережі як частини комплексу соціально-економічної інфраструктури конкретного регіону з усіма його особливостями, проблемами та тенденціями розвитку [31].

Челсі С., характеризуючи глобальні детермінанти продуктивності міжнародного торговельного бізнесу, звернули увагу на зовнішній ефект від функціонування міжнародних торговельних мереж, що виникає внаслідок уніфікації асортименту, методів продажу, дизайну, технологій маркетингового

управління, тощо. Для пересічного покупця це означає, що на нього поширюється весь пакет привілеїв, незалежно від того, в якому магазині він здійснює чи здійснюватиме покупки. Крім того, покупець звикає до специфічних методів організації продажу, планування та дизайну магазину. Зворотним боком ефекту зовнішньої мережі є ефект залежності або розташування [27].

На думку Чорної М., Безгінової Л. та Дядіна А. важливим є не те, якого розміру торговельні підприємства входять до мережі, а яким чином вони є територіально розподіленими. Крім того, тільки в рамках мережі стає можливим розподіл ролей між магазинами для більш повного використання ресурсів споживчого ринку [27].

З точки зору міжнародного маркетингу, на думку Ніколас А. та Догерті А., порівняння між роздрібними торговцями, інтегрованими у виробництво, і виробниками, інтегрованими у роздрібну торгівлю, свідчить про важливий вимір, який їх відрізняє, а саме акцент на основному бізнесі компаній. У той час як основним видом бізнесу у першому випадку є роздрібна торгівля, а у другому – виробництво [26]. Тому відповідно до сказаного, вчені запропонували класифікацію міжнародних роздрібних торговельних мереж за трьома вимірами: (а) обсяг продукції – широкий або вузький; (б) управління брендами – власне чи стороннє; (с) основний бізнес компанії – роздрібна торгівля або виробництво (див. Додаток А).

Відповідно до Додатку А, можна виокремити чотири різні типи міжнародних торговельних мереж: 1) мережі, що торгують товарами загального призначення (наприклад, роздрібні торговельні підприємства, чії магазини поширюють широкий спектр продуктів/брендів кількох виробників; 2) спеціалізовані міжнародні торговельні мережі, чії торговельні представництва поширюють вузький набір товарів кількох виробників; 3) спеціалізовані фірмові роздрібні торговці, чії магазини поширюють лише ті бренди, які вони розробляють і керують шляхом зворотної інтеграції; 4) прямі фірмові роздрібні продавці та виробничі компанії, які формують та

організують самостійне просування брендів, а також беруть участь з прямим розповсюдженням своїх торгових марок через роздрібні монобрендові магазини.

Феірфелд Л. та Ші Х. здійснили класифікацію міжнародних торговельних мереж за ознакою продуктової спрямованості. Відповідно до їх підходу, можна виділити мережі, які задіяні в широкому спектрі секторів роздрібної торгівлі. Є приклади роздрібних торговців виробниками IT- та телекомунікаційних пристроїв (Apple, Samsung), спортивного одягу (Nike, Adidas), предметів розкоші (Burberry, Louis Vuitton), шоколаду (Lindt, Godiva), косметики та засобів туалету (MAC, L'Occitane), а також одягу (Hugo Boss, All Saints, Desigual). На думку вчених, подібні приклади можна знайти в деяких сервісних компаніях, які продають матеріальні сувеніри, наприклад Disney Store і ESPN Store; хоча вони самі по собі не є виробниками, їхній основний бізнес також не є роздрібною торгівлею. Крім того, в магазинах бренду Coca-Cola Clothing помічається міжгалузева брендингова діяльність [29].

У доповнення Ханел С., Нордман Е. та Толстой Д. з метою уникнення можливого запропонували класифікувати усі міжнародні торговельні мережі на дві великі категорії: традиційні роздрібні торговельні мережі та спеціалізовані торговельні мережі, які є дистриб'юторами брендів, які вони розробляють і керують ними шляхом зворотної інтеграції у виробництво (представлені деякими з найвідоміших роздрібних торговців модним одягом) [33]. У Додатку Б проілюстровано критерії класифікації міжнародних торговельних мереж відповідно до наведеного підходу (стратегія каналу, формат роздрібної торгівлі та поширений розмір магазину).

Retail Accordion пов'язує розвиток організації роздрібної торгівлі з плином часу з асортиментом продукції. Згідно з цією теорією, роздрібні організації мають тенденцію до спеціалізації та диверсифікації [4, с.188]. Теорії середовища пояснюють зв'язок макросередовища (зовнішнього середовища) з мікросередовищем в організації [2, с.53-54].

Однак можна стверджувати, що суть міжнародних торговельних мереж полягає в обміні товарами та послугами між країнами за допомогою різноманітних каналів зв'язку та транспорту. З іншого боку, драйвери ринку можуть включати різні чинники, такі як економічні тенденції, політична стабільність, технологічний прогрес, нормативні зміни та зміни у відносинах між країнами. Наприклад, ринкоутворюючим чинником може бути зростання захоплення екологічно чистими технологіями, що змушує компанії змінювати свої бізнес-стратегії та шукати нові можливості для співпраці з іншими країнами [14].

Продовжуючи розкриття теми також варто навести основні стратегії розвитку міжнародних торговельних мереж (Додаток В). Також можна стверджувати, що формування стратегій розвитку міжнародних торговельних мереж залежать від багатьох різних факторів і можуть бути різними в різних ситуаціях. Аналіз і розуміння цих факторів може допомогти компаніям і країнам розробити ефективні бізнес-стратегії та взаємодіяти з партнерами на міжнародному рівні. Ринкові умови можуть змінитися в будь-який момент, тому підприємства повинні бути готові до змін і адаптуватися до нових умов [14].

Отже, структура міжнародних торговельних мереж також впливає на їх розвиток і функціонування. Мережі можна будувати на основі різних моделей, таких як вертикальна, горизонтальна та консорціальна інтеграція. Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, а вибір моделі залежить від характеру продукту, ринку та стратегії підприємства. Можна виокремити чотири різні типи міжнародних торговельних мереж: 1) мережі, що торгують товарами загального призначення; 2) спеціалізовані міжнародні торговельні мережі 3) вузько-спеціалізовані фірмові роздрібні торговці; 4) прямі фірмові роздрібні продавці та виробничі компанії.

1.2 Структура та новітні тенденції розвитку міжнародних торговельних мереж

У даному питанні необхідно проаналізувати особливості новітніх тенденцій та структури розвитку міжнародних торговельних мереж. З цією метою спочатку варто зосередитися на основних статистичних показниках, які характеризують маркетингові особливості функціонування цих господарських утворень. Для аналізу було використано дані міжнародної аналітичної бази Statista та звіт про розвиток міжнародної торгівлі від корпорації Deloitte.

На рис. 1.1 наведено динаміку показників товарообороту міжнародних торговельних мереж за 2017-2022 роки.

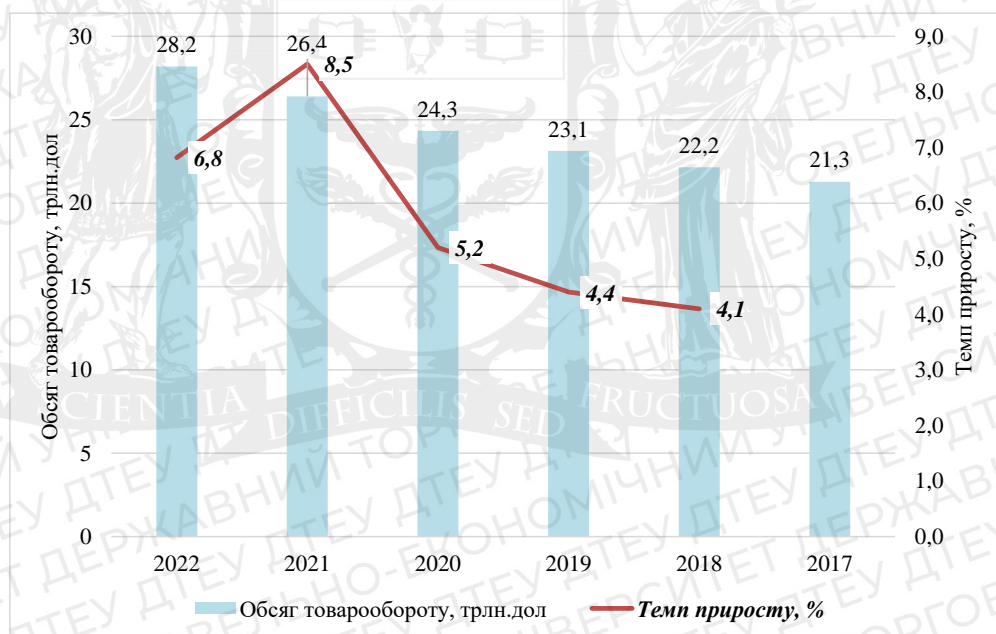


Рис. 1.1. Динаміка обсягу товарообороту міжнародних торговельних мереж у 2017-2022 рр., трлн.дол. США

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Можемо бачити, що у 2022 році обсяг товарообороту міжнародних торговельних мереж у світі склав 28,2 трлн.дол, що на 6,8% вище порівняно з показником 2021-го року. Зокрема, можна було помітити темпи приросту товарообороту у 2021 році на 8,5%, у 2020 році – 5,2%, у 2019 році – 4,4%, у 2018 році – 4,1%. Можна зробити висновки, що попри коронакризу обсяги

світового обороту міжнародних торговельних мереж не зазнали скорочення. Однак, 2022 рік став переломним, оскільки темпи приросту аналізованого показника суттєво скоротилися у цьому році. Основним драйвером економічної інерції показників товарообороту у 2021 році було те, що частина торгівлі перейшла у електронний формат (online). Багато торговельних мереж по всьому світу були готові до активізації онлайн-продажів, а ті, хто виявився слабо підготовленим, в прискореному режимі інвестували значні кошти у онлайн-канали продажів. Про значений приріст онлайн-торгівлі в межах міжнародних торговельних мереж свідчать дані рис. 1.2.

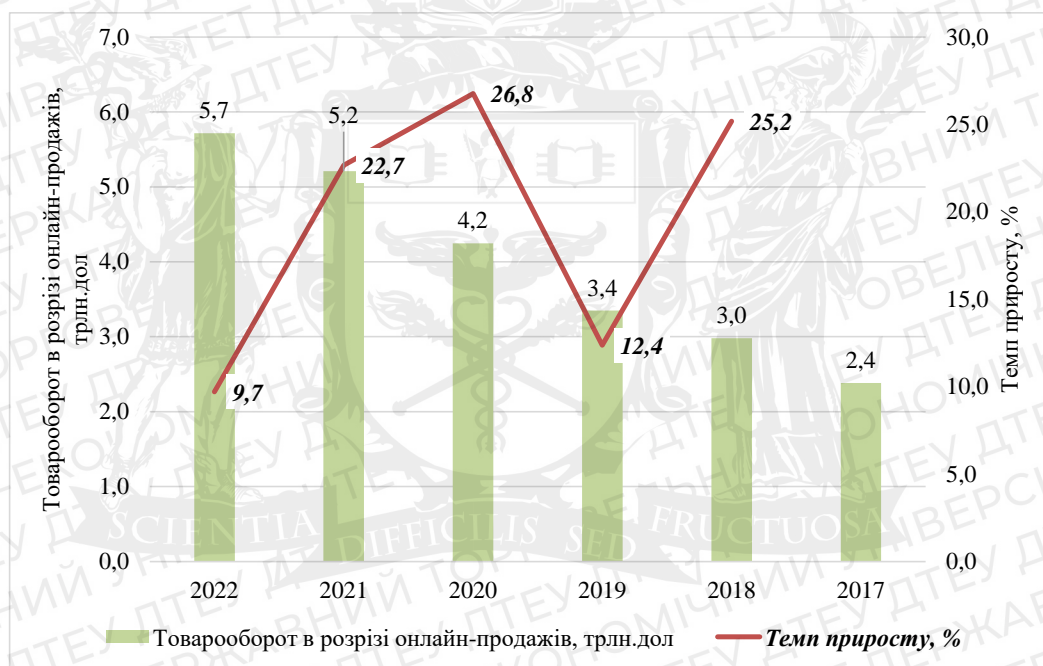


Рис. 1.2. Динаміка обсягу онлайн-продажів міжнародних торговельних мереж у 2017-2022 рр., трлн.дол. США

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Як бачимо з рис. 1.2, обсяги товарообороту через онлайн-канали у 2020 році зросли на рекордні 26,8%, а у 2021 році зростання даного показника складало 22,7%. Можна зробити висновки, що у системі маркетингових технологій, які використовуються міжнародними торговельними мережами, почала активно збільшуватися інтенсивність використання онлайн-комунікацій. Зокрема, у звіті корпорації Deloitte вказується, що використання

таких технологічних інструментів, як блокчейн і штучний інтелект, може сприяти ініціативам роздрібних торговців щодо зростання ефективності просування товарів. Технологія блокчейн може підвищити рівень відстеження та прозорості операцій ланцюга поставок роздрібних продавців. Її можна використовувати для відстеження продуктів і компонентів у міру їх просування по ланцюжку створення вартості, від виробництва та закупівлі до придбання споживачем через торговельну мережу та подальше використання товару, таким чином допомагаючи створювати стратегії замкнутого циклу ланцюга постачання [28].

Штучний інтелект (AI) має значні перспектив в ініціативах покращення сфери торгівлі, наприклад, формуванні оптимізованого ланцюга товароруху для економіки замкнутого циклу, покращенні відстеження товарів і підвищенні надійності функцій прогнозування споживчого попиту в рамках мережі, що дозволяє потенційно знижувати втрати через надлишкові запаси товарів на складах торговельних мереж. Зокрема, штучний інтелект дозволяє зробити прогнози більш надійними та зменшити надмірні запаси, таким чином допомагаючи зменшити відходи від операцій роздрібною торгівлі. Наприклад, компанія супермаркетів Albertsons вибрала платформу штучного інтелекту Afresh Technologies для оптимізації прогнозування поставок свіжих продуктів і моніторингу запасів, зменшуючи харчові відходи в супермаркетах. Штучний інтелект також використовується для усунення відходів на етапі проектування життєвого циклу окремих категорій товарів в межах спеціалізованих торговельних мереж. Так, за оцінками експертів ринку ритейлу, технологій машинного навчання та прогнозування можуть дозволити вивільнити значні фінансові ресурси, які акумульовані в запаси [27].

Надалі важливо охарактеризувати особливості динаміки такого важливого показника, як прибуток та рентабельність товарообороту міжнародних торговельних мереж. На рис. 1.3 наведено динаміку показників чистого прибутку міжнародних торговельних мереж за 2017-2022 роки.

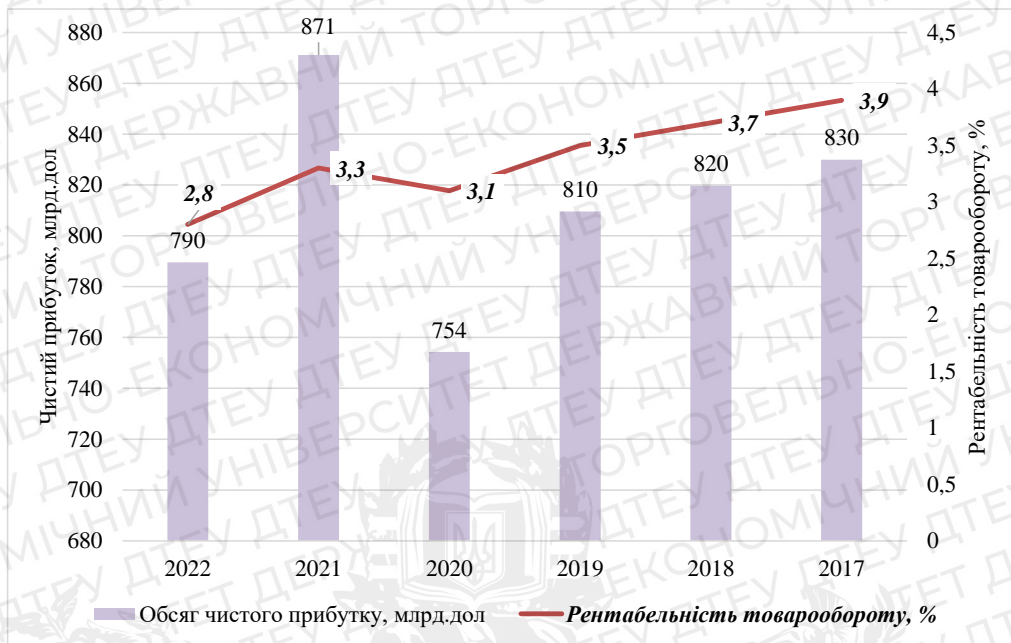


Рис. 1.3. Динаміка обсягу чистого прибутку та рентабельності товарообороту міжнародних торговельних мереж у 2017-2022 рр., трлн.дол. США

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Можемо бачити, що у 2022 році обсяг чистого прибутку міжнародних торговельних мереж у світі складав 790 млрд.дол, що на 9,4% менше порівняно з показником 2021-го року. Однак, темпи зростання чистого прибутку у 2021 році складала 15,5%, у 2020 році обсяг чистого прибутку скоротився 6,8%, у 2019 році – на 1,2%, тощо [32].

У той же час рівень рентабельності товарообороту мав поступову тенденцію до скорочення. Так, якщо у 2017 році даний показник складав 3,9%, то на кінець 2022 року – 2,8%. Основними факторами скорочення рівня рентабельності були не стільки зростання рівня операційних витрат, скільки поступове зниження маржинальності (доходності) від продажу товарів в умовах глобальної конкуренції на світовому ринку. Хоча діяльність окремих ритейлерів і зосереджена на території окремих регіонів, тобто має внутрішньокраїновий характер, проте вони все ж таки конкурують між собою за покупця. А зростання рівня такої конкуренції супроводжується зниженням

рівня маржинальності збуту товарів. З іншого боку, зростання логістичних та маркетингових витрат сприяє зростанню рівня сукупних операційних витрат, що знижує показник рівня маржинальності реалізації товарів [32].

На рис. 1.4 наведено середні показники розвитку міжнародних торговельних мереж у регіональному розрізі за 2016-2021 рр. (дані за 2022 рік у такому розрізі поки що є відсутніми у звіті Deloitte).

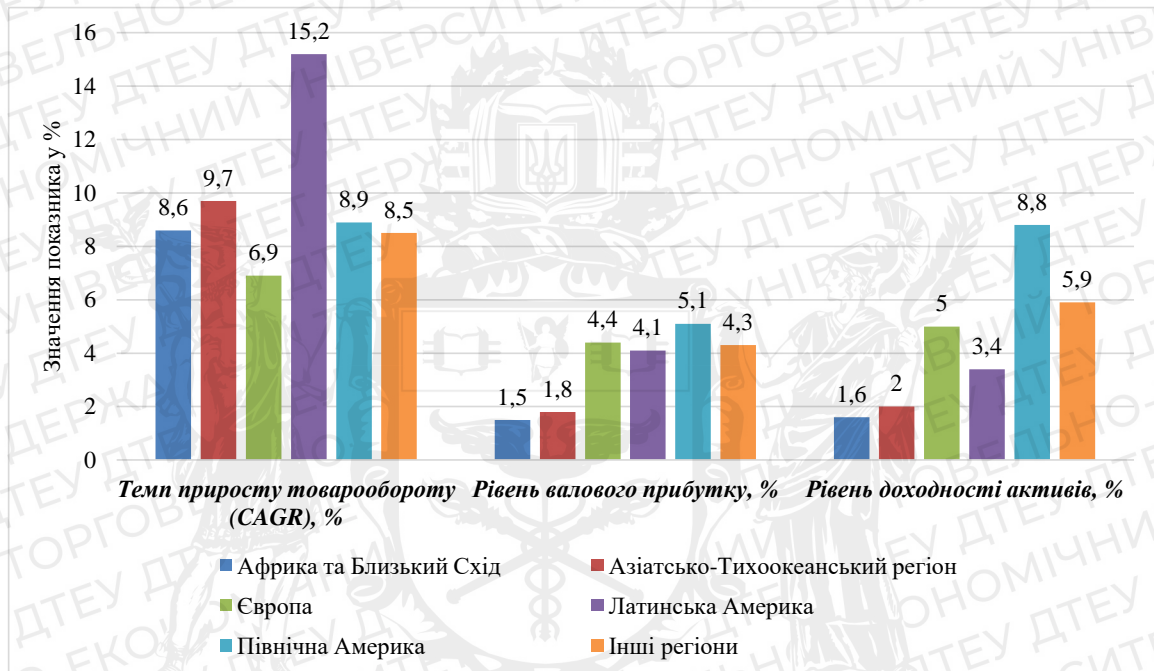


Рис. 1.4. Динаміка показників розвитку міжнародних торговельних мереж у регіональному розрізі за 2016-2021 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Як можемо бачити зі статистичних даних, що зібрані та надані консалтинговою компанією Deloitte, максимальне значення показника середньорічного темпу приросту товарообороту було характерно для країн Латинської Америки, а найнижче – для країн Європи. Значення рівня валового прибутку було вищим для регіону Північної Америки, а найнижчим – для Африки та Близького Сходу. Аналогічна тенденція спостерігалася і для показника доходності активів. На основі наведених показників у регіональному розрізі можна зробити певні висновки стосовно того, наскільки

ефективно міжнародні торговельні мережі організують свою роботу в різних регіонах світу.

У табл. 1.1 наведено характеристику ТОП-10 найбільших міжнародних торговельних мереж.

Таблиця 1.1

Характеристика ТОП-10 найбільших міжнародних торговельних мереж

Місце у рейтингу	Назва мережі	Географія походження	Товарооборот у 2021 році, млрд.дол	Домінуючі формати	Кількість країн, в яких представлена мережа	Рівень валового прибутку у 2021 році, %
1	Walmart	США	572,8	Гіпермаркет / супермаркет	24	2,4
2	Amazon.com	США	239,2	Non-store	21	7,1
3	Costco	США	195,9	Cash&carry / warehouse club	12	2,6
4	Schwarz Group	ФРН	153,8	Discount store	33	n/a**
5	The Home Depot, Inc	США	151,2	Home improvement	3	10,9
6	The Kroger Co.	США	137	Супермаркет	1	1,2
7	JD.com	Китай	126,4	Non-store	1	-0,5
8	Walgreens Boots Alliance, Inc	США	122	Drug-store / pharmacy	6	1,9
9	Aldi	ФРН	121	Discount store	19	n/a**
10	Target Corporation	США	106,1	Discount store	1	6,6

Джерело: розроблено автором на основі [28]

** n/a – немає даних

Як бачимо з аналітичних маркетингових даних по ринку міжнародного ритейлу, номер 1 у світі за обсягом товарообороту займає мережа Walmart, який представлений у 24 країнах. Walmart продовжував змінювати свою бізнес-модель, щоб узгодити її з ширшим багатоканальним підходом до своїх ринків, продовжуючи розширюватися на ринкові платформи та послуги. Він все ще очолює міжнародний рейтинг роздрібних торговців, незважаючи на те,

що нещодавно відмовився від низки ринків: спочатку Бразилії, потім Великої Британії, а також від Аргентини та Японії [34].

На другому місці перебувала у 2021 році торговельна мережа Amazon, представлена у 21 країні. Вона продовжувала відкривати низку нових бізнесів. Група компаній демонструє значне зростання на своїх основних ринках Сполучених Штатів, Канади та Європи в міру розширення діяльності в інших країнах. Це відображається у потужній капіталізації та грошовому потоці, що формується за рахунок багатоканального стимулювання попиту. Активне використання цифрових каналів маркетингових комунікацій дає можливість Amazon виходити на нові ринки та розширювати свою групу логістики та виконання замовлень через онлайн-канали. Дана мережа потенційно може зайняти першу позицію у рейтингу, придбавши (поглинувши) іншу велику міжнародну торговельну мережу або великий регіональний ринок за межами Північної Америки [34].

Мережа Costco продовжує поступово просуватися до владних позицій на великих і малих ринках. Нещодавно ця мережа стала другою за величиною у Канаді та вийшла на ринок Австралії та Європи. Також, активізуючи свої маркетингові технології в напрямку посилення інструментів пере-Commerce, мережа готова до швидкого зростання на існуючих ринках завдяки своїй унікальній ціннісній пропозиції [34].

Schwarz Group, будучи приватною компанією (не подає для офіційного оприлюднення дані фінансових показників – тому відсутньою є інформація про рівень валового прибутку), часто нівелює необхідність щодо включення у міжнародні рейтинги. Однак, продуктові формати даної мережі домінують у роздрібній торгівлі в Європі. Банер дискаунтера Lidl був основним інструментом зростання реклами за межами ЄС, наприклад у США, але на сьогодні найбільше зростання відбулося через онлайн-операції на існуючих ринках.

Характеризуючи особливості розвитку маркетингових стратегій міжнародних торговельних мереж, варто відзначити досить помітний тренд на

використанням ними концепції соціальної відповідальності. Це позначається насамперед на їх готовності впроваджувати екологічні ініціативи у свої ланцюги поставок. Простежуваність харчових продуктів і зменшення харчових відходів у ланцюжку створення вартості є важливими проблемами для споживачів, коли вони взаємодіють з роздрібними торговцями. Наприклад, мережа Tesco нещодавно запустила «Tesco Exchange», ринок надлишків, щоб допомогти своїм постачальникам скоротити харчові відходи в ланцюжку постачання. Через цей надлишковий ринок постачальники Tesco можуть продавати або дарувати надлишки харчових продуктів і запасів іншим постачальникам, які зможуть краще використовувати їх, таким чином забезпечуючись від виникнення втрат від псування продуктів [19, 28].

Роздрібні торговці, такі як Walmart, і такі популярні програми, як Imperfect Foods, також продають «недосконалі» продукти, які не пройшли первинні перевірки якості. Це виключає втрату якісних харчових продуктів у ланцюжку постачання. Зростання операцій електронної комерції призвело до збільшення попиту на надійні логістичні послуги та потреби у більшій кількості центрів виконання. Це проклало шлях до впровадження сталого розвитку в різні частини ланцюга постачання роздрібною торгівлі. Торговельні об'єкти, які є звичайними магазинами, переобладнаними в центри замовлень, надають роздрібному торговцю додатковий логістичний центр без необхідності інвестувати значні ресурси, а також зменшують потребу в будівельних проектах з інтенсивним викидом вуглецю для створення нової інфраструктури замовлень [28].

З появою постпандемічного світу інтеграція технологій у галузь роздрібною торгівлі стає все більш важливою для залучення клієнтів у звичайні магазини та створення захоплюючого досвіду покупок. Використання передових технологій, таких як віртуальна та доповнена реальність, штучний інтелект та аналіз даних, допомагає роздрібним торговцям персоналізувати рекомендації, оптимізувати процеси оформлення замовлення та залучати клієнтів унікальними способами. У цю нову еру роздрібною торгівлі

інноваційне застосування технологій має вирішальне значення для підвищення лояльності клієнтів і досягнення успіху в бізнесі. Крім того, роздрібні продавці прагнуть покращити враження від покупок, пропонуючи низку послуг, орієнтованих на споживача. Ці додаткові елементи зручності та персоналізації можуть відрізнити фізичні магазини від роздрібних онлайн-магазинів, які можуть не мати змоги запропонувати такі послуги [28].

Таким чином, у 2022 році обсяг товарообороту міжнародних торговельних мереж у світі склав 28,2 трлн. дол, що на 6,8% вище порівняно з показником 2021-го року. Основним драйвером економічної інерції показників товарообороту у 2021 році було те, що частина торгівлі перейшла у електронний формат (online).

Висновки до розділу 1

Міжнародні торговельні мережі є важливою складовою глобальної економіки, оскільки забезпечують переміщення товарів та послуг між різними країнами. Також вони є однією з форм організації ведення бізнесу, який передбачає формування торговельних підприємств та обслуговуючої інфраструктури на території різних країн або ж регіонів.

У 2022 році обсяг чистого прибутку міжнародних торговельних мереж у світі склав 790 млрд. дол, що на 9,4% менше порівняно з показником 2021-го року. Однак, темпи зростання чистого прибутку у 2021 році склали 15,5%, у 2020 році обсяг чистого прибутку скоротився 6,8%, у 2019 році – на 1,2%, тощо. Максимальне значення показника середньорічного темпу приросту товарообороту було характерно для країн Латинської Америки, а найнижче – для країн Європи. Значення рівня валового прибутку було вищим для регіону Північної Америки, а найнижчим – для Африки та Близького Сходу. Аналогічна тенденція спостерігалася і для показника доходності активів.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

2.1 Аналіз маркетингових стратегій глобальних компаній-лідерів торговельних мереж

У даному питанні необхідно дослідити особливості формування маркетингових стратегій глобальних компаній-лідерів торговельних мереж. В якості предмета аналізу було обрано роздрібну торговельну мережу «Ашан», яка також представлена на ринках інших зарубіжних країн. Тому, спочатку доцільно дати коротку характеристику діяльності наведеної торговельної мережі.

Корпорація «Auchan» є міжнародною торговельною мережею з центральним офісом у Франції. Мережу було утворено у 1960 році, тобто на даний час вона функціонує на ринку вже близько 63 років. «Auchan» є ритейлером, який обирає свою продукцію та виробників, та знає своїх клієнтів. Корпорація намагається поєднувати переваги цифрових технологій і фізичних магазинів, щоб створити персоналізований досвід.

Для аналізу діяльності мережі «Ашан», що функціонує на ринку України, було проведено дослідження особливостей її бізнес-моделі, що може бути вираженою за допомогою Business Model Canvas. Дана модель є уніфікованим представленням основних стратегічних напрямків діяльності компанії на ринку (рис. 2.1). Наведена модель відображає основні критерії формування маркетингової стратегії мережі «Ашан» на ринку ритейлу. Як може бачити з рис. 2.1, ключовими видами діяльності торговельної мережі є роздрібна торгівля продовольчими товарами; роздрібна торгівля непродовольчими товарами; логістичні послуги. Варто відмітити, що компанія безпосередньо не надає логістичні послуги на рівні з транспортними компаніями. Однак, мережа «Ашан» може організовувати вивезення товарів від виробника на умовах EXW, що формує значну додану вартість в межах самої торговельної мережі.

Ключові види діяльності торговельної мережі	Критерії цінності торговельної мережі на ринку ритейлу	Основні маркетингові технології для просування на ринку	Цільові групи споживачів
<ul style="list-style-type: none"> - роздрібна торгівля продовольчими товарами; - роздрібна торгівля непродовольчими товарами; - логістичні послуги 	<p>Надання якісних торговельних послуг, що бумовлюється такими критеріями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - доступні ціни; - контроль якості товарів; - широкий асортимент 	<p>Наявність клубу постійного покупця – видача дисконтних карток. Участь покупців у програмах лояльності</p>	<p>Головною цільовою групою споживачів мережі є роздрібні покупці, які купують товари для власного вжитку. Водночас, група роздрібних покупців може бути сегментованою за такими видами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - покупці, що здійснюють придбання товарів в супермаркетах мережі; - покупці, які здійснюють придбання товарів в режимі онлайн.
Ключові ресурси для забезпечення маркетингової стратегії		Канали маркетингових комунікацій	
<p>Торговельні приміщення та обладнання; Інформаційні системи; Персонал; Торговельна марка (бренд)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Реклама: in-door та out-door; - Онлайн реклама; - Мас-медіа; - Плакати та білборди; - надписи на наліпки з логотипом мережі 	
Основні партнери			
<ul style="list-style-type: none"> - Постачальники товарів; - Маркетингові посередники; - Страхові компанії 			

Рис. 2.1. Business Model Canvas торговельної мережі «Ашан»

Джерело: розроблено автором за даними мережі «Ашан»

Також мережа, в аспекті логістичних послуг, має досить розвинену складську інфраструктуру, що функціонує за крос-балкінгової системою (комплектування партій товарів, особливо продовольчих, здійснюється централізовано - з логістичних складів відбувається розвезення товарів по супермаркетам мережі).

Головною цільовою групою споживачів мережі є роздрібні покупці, які купують товари для власного вжитку. Водночас, група роздрібних покупців може бути сегментованою за такими видами: покупці, що здійснюють придбання товарів в супермаркетах мережі; покупці, які здійснюють придбання товарів в режимі онлайн.

Важливо звернути увагу на основні маркетингові технології, які використовуються мережею «Ашан» для просування товарів на ринку. Кожен покупець може взяти участь у клубі постійного покупця. З цією метою

достатньо отримати дисконтну картку мережі. Водночас для покупців є можливість взяти участь у програмах лояльності, які є розширенням до клубу постійного покупця. В залежності від часу перебування в клубі та обсягу покупок у вартісному еквіваленті мережа нараховує бонуси. Водночас, на наш погляд, одним з головних напрямків маркетингового розвитку компанії є поступовий перехід в режим онлайн. На сьогодні «Ашан» має власний мобільний додаток, встановивши який покупці можуть здійснювати придбання товарів з подальшою їх доставкою через служби доставкового сервісу.

Надалі варто охарактеризувати основні показники функціонування мережі «Ашан» за останні 5 років. Для аналізу було використано дані фінансової звітності мережі, які публікуються на платформі YouControl. Офіційна юридична назва компанії, що зареєстрована на ринку України – ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ». У табл. 2.1 наведено дані щодо обсягу доходів, витрат та фінансових результатів функціонування мережі за 2018-2022 роки.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів функціонування мережі «Ашан» за 2018-2022 роки

Показники	Ум. позначення	Значення по рокам, млн.грн					Відхилення за 2018 - 2022 рр.		Відхилення за 2021 - 2022 рр.	
		2022	2021	2020	2019	2018	Абс., млрд грн	Відн., %	Абс., млрд грн	Відн., %
Товарооборот мережі (без ПДВ), млн.грн	ТО	10688	14490	14134	14187	13910	-3221	-23,2	-3801	-26,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн.грн	СВ	7889	10472	10172	10521	10662	-2773	-26,0	-2583	-24,7
Валовий прибуток, млн.грн	$ВП = ТО - СВ$	2800	4018	3962	3666	3248	-448	-13,8	-1218	-30,3
Витрати обігу, у т.ч.:	$ВО = АВ + ЗВ$	3154	3785	3768	3944	3701	-547	-14,8	-630	-16,7

продовження табл. 2.1

Показник	Ум. позначення	Роки					Відхилення за 2018 - 2022 рр.		Відхилення за 2021 - 2022 рр.	
		2022	2021	2020	2019	2018	Абс., млрд грн	Відн., %	Абс., млрд грн	Відн., %
Адміністративні витрати	AB	503	498	316	384	341	162	47,5	5	1,0
Витрати на збут	ЗВ	2652	3287	3452	3560	3360	-709	-21,1	-635	-19,3
Амортизація, млн.грн	Ам	613	813	911	1042	1191	-579	-48,6	-200	-24,6
EBITDA, млн.грн	EBITDA = ВП - ВО + Ам	258	1046	1105	765	738	-480	-65,0	-787	-75,3
Інші операційні доходи, млн.грн	ІОД	137	186	141	120	122	15	12,3	-49	-26,4
Інші операційні витрати, млн.грн	ІОВ	150	59	338	228	322	-173	-53,5	91	155,6
EBIT, млн.грн	EBIT = EBITDA + ІОД - ІОВ - Ам	-368	361	-4	-386	-654	286	-43,8	-728	- 202,0

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності мережі «Ашан»

Виходячи з наведених показників можна зробити висновки про те, що мережа не завжди мала позитивну операційну прибутковість. До уваги слід взяти два ключових показники – EBIT та EBITDA. EBIT характеризує здатність компанії генерувати економічний ефект (прибуток) від операційної діяльності, у той же час EBITDA дає можливість виявити, наскільки компанія може генерувати позитивну маржу від збуту товарів без урахування позаторговельних операцій та витрат на амортизацію активів. У 2022 році значення показник EBIT становило -368 млн.грн. Тобто, компанія у цьому році вийшла в операційний збиток, чому здебільшого послугували наслідки війни. Так, за 2021-2022 обсяг товарообороту скоротився на 26,2%, обсяг валового прибутку – на 30,3%. Обсяг витрат обігу за цей же період зменшився на 16,7%. Тобто, можемо бачити, що темпи зниження доходів значно перевищували темпи зниження витрат, внаслідок чого компанія вийшла у від’ємне сальдо по

відношенню до формування фінансових результатів. Про це також додатково свідчить розрахунок точки беззбитковості та точки цільової рентабельності (з урахуванням цільової ставки доходності інвестицій на рівні 16% - середньорічна безризикова ставка доходності депозитів без урахування фактора інфляційного ризику). Значення нормальної ставки доходності для мережі «Ашан» отримано на основі аналізу даних НБУ. Результати оцінки точки беззбитковості наведено на рис. 2.2.

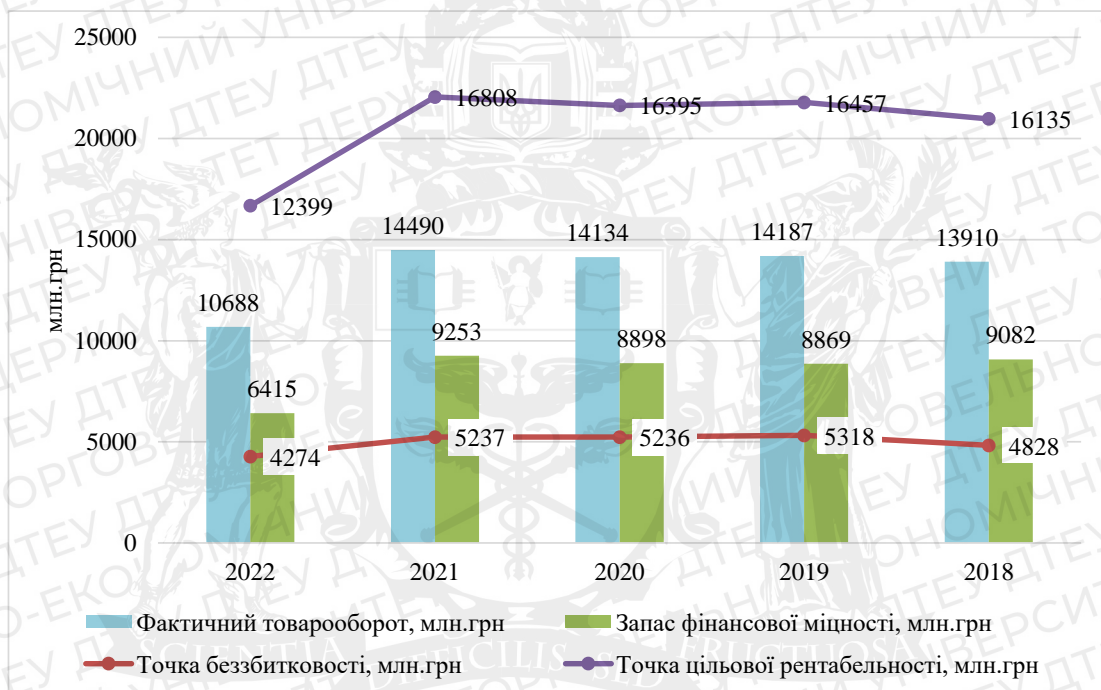


Рис. 2.2. Оцінка показників беззбитковості та цільової рентабельності мережі «Ашан» за 2018-2022 рр., млрд.грн.

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності мережі «Ашан»

Можна констатувати, що протягом усього періоду компанія забезпечувала самоокупність діяльності, оскільки значення фактичного товарообороту завжди перевищувало значення точки беззбитковості. Однак, з іншого боку, компанія не мала змогу досягнути цільової прибутковості. Виходячи з фінансових показників, наведених у звітності, цілком ймовірною причиною такої ситуації був досить невисокий показник рівня комерційного доходу (частки валового прибутку у товарообороті). Це є характерним для більшості мереж-дискаунтерів, які фокусуються на більших обсягах обороту,

максимально знижуючи ціни, аби привабити покупця вигідними умовами придбання товарів.

Надалі варто охарактеризувати особливості міжнародних маркетингових стратегій мережі «Ашан». З цією метою пропонується здійснити порівняльний аналіз її розвитку з альтернативною торговельною мережею «METRO». При цьому варто робити фокус на особливостях саме міжнародного маркетингу. При цьому, також зауважимо, що існують різні критерії класифікації маркетингових стратегій. В нашій роботі ми сфокусуємося на двох критеріях:

- види стратегій за критерієм розширення стратегічних зон господарювання: спеціалізація, диференціація, інтеграція, диверсифікація;
- види стратегій за критерієм експансії на міжнародні ринки: стратегія розширення присутності на ринку певної країни; стратегія експансії на множинні ринки; стратегія глобального маркетингу (наприклад, міжнародна франшиза).

Порівняльну характеристику ключових показників функціонування міжнародних торговельних мереж «Ашан» та «METRO» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика ключових показників функціонування міжнародних торговельних мереж торговельних мереж «Ашан» та «METRO»

<i>Назва критерію</i>	<i>«Ашан»</i>	<i>«METRO»</i>
Бренд міжнародної торговельної мережі	AUCHAN RETAIL GROUP	METRO AG
Загальний товарооборот по всім країнам світу, млрд.дол	30,5	29,8
Кількість гіпермаркетів / супермаркетів мережі по світ (2022 рік), од.	2060	625
Кількість працівників міжнародної мережі по світу (2022 рік), осіб	163098	87509

Джерело: розроблено автором на основі [35, 36, 37, 38]

Як може бачити, обсяг сукупного товарообороту між обома міжнародними торговельними мережами є майже паритетним. Однак, мережа

«METRO» є представленою в більшій кількості країн – 30, у той час як мережа «Ашан» представлена лише у 13 країнах. Також мережа «Ашан» має майже вдвічі більшу кількість персоналу. Наявність майже однакового обсягу товарообороту при досить різній кількості працівників наводить на думку, що мережі мають різні маркетингові стратегії свого розвитку. Аби зрозуміти причину цього, у табл. 2.3. наведено порівняльну характеристику міжнародних маркетингових стратегій між мережами «Ашан» та «METRO».

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика стратегій міжнародного маркетингу
торговельних мереж «Ашан» та «METRO»

Назва критерію	«Ашан»	«METRO»
<i>Тип стратегії за критерієм розширення стратегічних зон господарювання</i>	Диференціація – максимальне розширення асортименту товарів	Диференціація з елементами сегментації – розширення асортименту з орієнтацією на сегмент роздрібного та дрібно-оптового споживача
<i>Тип стратегії за експансії на міжнародні ринки</i>	Розширення присутності на ринку певної країни – мережа не прагне мати поширення на багатьох ринках.	Стратегія експансії на множинні ринки – мережа «Metro AG» представлена в ряді країн
<i>Кількість країн, в яких присутня мережа (2022 рік), од</i>	13	30
<i>Географія діяльності</i>	Франція, ФРН, Італія, Іспанія, Португалія, Люксембург, Польща, Румунія, Угорщина, Україна, Росія, Тайвань, Сенегал	ФРН, Франція, Угорщина, Хорватія, Чехія, Італія, Австрія, Болгарія, Молдова, Казахстан, Україна, Туреччина, Пакистан та ін.
<i>Інструменти впливу на споживача (у порядку зниження важливості)</i>	1. Асортимент 2. Ціна 3. Промоушн (реклама, стимулювання збуту) 4. Якість 5. Заходи соціальної відповідальності	1. Ціна 2. Якість 3. Асортимент 4. Заходи соціальної відповідальності 5. Промоушн (реклама, стимулювання збуту)

Джерело: розроблено автором на основі [35, 36, 37, 38]

Можна зробити висновки про те, що мережа «METRO» використовує в більшій мірі стратегію міжнародної експансії на зарубіжні ринки. При цьому

одним з ключових елементів впливу на споживача є ціна. Це пояснюється орієнтацією на дрібно-гуртового споживача. В пріоритеті також стоїть якість товарів та асортимент. На відміну від підходу «METRO», мережа «Ашан» в більшій мірі орієнтується на стратегію розширення присутності на ринку певної країни – мережа не прагне мати поширення на багатьох ринках. Вона сьогодні представлена в таких країнах як Франція, ФРН, Італія, Іспанія, Португалія, Люксембург, Польща, Румунія, Угорщина, Україна, Росія, Тайвань, Сенегал. Основним інструментами впливу на споживача є асортимент, приваблива ціна та промоушн товарів.

2.2 Оцінка стану та рівня привабливості маркетингово макро- та мезосередовища торговельних мереж

Дослідження стану та рівня привабливості маркетингово макро- та мезосередовища торговельних мереж передбачає аналіз впливу зовнішніх факторів на функціонування та розвиток цих підприємств. Для оцінки впливу макросередовища необхідно звернутися до підходу PEST-аналізу, за допомогою якого можливо оцінити окремі чинники та напрямки їх впливу на функціонування міжнародних торговельних мереж.

Матрицю PEST-аналізу для аналізу чинників макросередовища подано у Додатку Г. Вона побудована на прикладі України. Формування такої матриці можливе лише для окремо взятої країни або ж групи країн, які мають спільний ринок та інтегроване законодавство. Також побудована матриця PEST-аналізу досить добре ілюструє, як макро чинники розвитку ритейлу впливають на стратегічні напрями діяльності мережі «Ашан». Можна зробити висновок, що фактор війни є одним з найбільш негативних та в цілому зумовив падіння обороту мережі «Ашан» у 2022 році майже на 23,2%. Аналогічний вплив макро фактори мали і на інші міжнародні торговельні мережі, які були представлені на ринку України.

Фактори інфляції та валютного курсу на сьогодні не відіграють дуже великої ролі у процесі розвитку мереж, адже ці показники є більш-менш регульованими з боку НБУ. Однак, значну небезпеку становить гіперінфляція. Вона може відбутися в умовах глобального падіння ділової активності.

Одним з головних макро чинників, що впливають на формування міжнародної маркетингової стратегії торговельної мережі, є науково-технічний прогрес та траєкторія соціального розвитку. Сучасна діджиталізація зміщує акцент у розвитку форматів роздрібної торгівлі, переводячи її в онлайн. Особливо цей тренд посилюється в умовах коронакризи.

Надалі варто також охарактеризувати мезочинники впливу на стан та рівень привабливості функціонування міжнародних торговельних мереж. З цією метою було наведено порівняльну характеристику товарообороту мережі «Ашан» (на рівні всієї міжнародної мережі) та обороту ТОП-10 найбільших торговельних мереж (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика товарообороту мережі «Ашан» (на рівні всієї міжнародної мережі) та обороту ТОП-10 найбільших торговельних мереж

Місце у рейтингу	Найбільші міжнародні торговельні мережі	Роки					Відхилення за 2021 - 2022 рр.		Відхилення за 2020 - 2021 рр.	
		2022	2021	2020	2019	2018	Абс., млрд. дол.	Відн., %	Абс., млрд. дол.	Відн., %
1	Walmart	572,8	530,7	479,4	466,3	450,9	42,1	7,9	51,4	10,7
2	Amazon.com	239,2	221,4	200,0	194,6	188,3	17,8	8,0	21,4	10,7
3	Costco	195,9	188,6	170,3	162,5	154,2	7,3	3,9	18,2	10,7
4	Schwarz Group	153,8	146,2	132,0	126,8	121,1	7,6	5,2	14,1	10,7
5	The Home Depot, Inc	151,2	136,7	123,4	121,6	119,0	14,5	10,6	13,2	10,7
6	The Kroger Co.	137,0	125,0	112,9	110,7	107,8	12,0	9,6	12,1	10,7
7	JD.com	126,4	114,4	103,3	101,7	99,5	12,0	10,5	11,1	10,7

продовження табл. 2.4

Місце у рейтингу	Найбільші міжнародні торговельні мережі	Роки					Відхилення за 2021 - 2022 рр.		Відхилення за 2020 - 2021 рр.	
		2022	2021	2020	2019	2018	Абс., млрд. дол	Відн., %	Абс., млрд. дол	Відн., %
8	Walgreens Boots Alliance, Inc	122,0	111,2	100,5	98,5	96,0	10,8	9,7	10,8	10,7
9	Aldi	121,0	108,1	97,6	96,7	95,3	12,9	12,0	10,5	10,7
10	Target Corporation	106,1	100,6	90,9	87,4	83,5	5,5	5,4	9,7	10,7
26	Auchan	30,5	30,7	27,7	25,9	24,0	-0,2	-0,7	3,0	10,7

Джерело: розроблено автором на основі [35, 36, 28, 32]

Можемо бачити, що у 2022 році загальний товарообороту мережі «Ашан» по усіх країнах, де вона була представлена, складав 30,5 млрд.дол. У той же час, оборот мережі, яка є 10-ю у світовому рейтингу за даним показником, склав у цьому ж році 106,1 млрд. дол. У рейтингу з 50-ти мереж досліджувана мережі «Ашан» займає 26-те місце, тобто знаходиться посередині рейтингу. На підставі цього можна зробити висновки, що вона знаходиться в такій стратегічній зоні, яка передбачає можливості для подальшого росту за рахунок або експансії на інші міжнародні ринки, або розширення діяльності на ринку великих розвинутих країн. Наприклад, та ж сама мережа «Target Corporation», яка знаходиться у рейтингу під номером 10, функціонує лише на території США, тим самим використовуючи міжнародну маркетингову стратегію удоскоанлення присутності на певному ринку.

Варто також відмітити поступову тенденцію до зростання обсягу роздрібного товарообороту для більшості мереж у 2018-2022 рр. Основним драйвером такого процесу була повзуча інфляція. Однак, у 2022 році саме по мережі «Ашан» можна було спостерігати незначне зниження обороту на 0,7%.

Іншим важливим аспектом вивчення мезосередовища мереж є оцінка їх ринкової частки за показником обороту, що проілюстровано на рис. 2.3. Для отримання показника частки в обороті було використано дані табл. 2.4, на

основі якої було знайдено співвідношення між обсягом обороту відповідної мережі та сукупного обороту по ТОП-50 мереж світу.

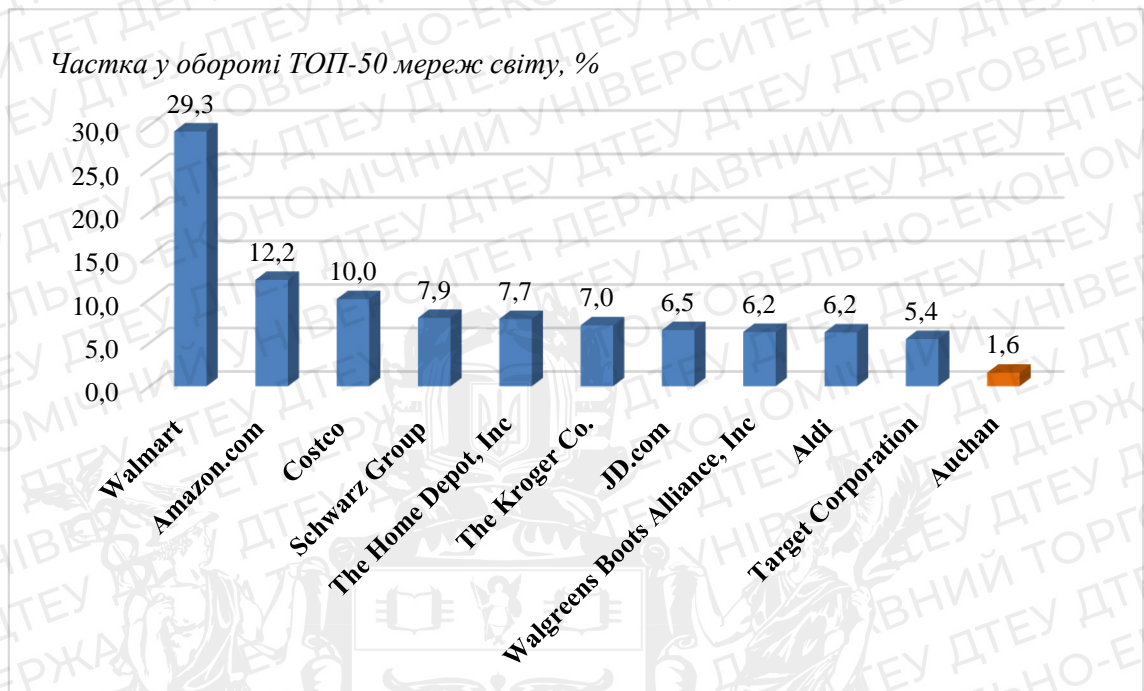


Рис. 2.3. Порівняльна характеристика за показником частки в обороті ТОП-50 торговельних мереж світу, %

Джерело: розроблено автором на основі [35, 36, 28, 32]

Як бачимо з наведених статистичних даних на рис. 2.3, мережа «Ашан» займала усього 1,6% від загального обсягу товарообороту ТОП-50 мереж світу. При цьому, мережа «Walmart» мала 29,3% світового ринку за показником обороту. На другому місці була мережа Amazon – 12,2%, на третьому – Costco з часткою 10,0%.

Залежно від результатів оцінки маркетингового макро- і мезосередовища міжнародна торговельна мережа може приймати рішення щодо стратегії розвитку, маркетингових дій та інших аспектів своєї діяльності. Пандемія коронавірусу суттєво вплинула на маркетингове середовище роздрібних мереж. Багато компаній були змушені переглянути свої маркетингові стратегії та звернути увагу на нові виклики, створені пандемією. Однією з найбільших проблем стало зниження попиту на товари та послуги не першої необхідності. У зв'язку з цим компанії були змушені зосередитися на

продажу необхідних товарів і послуг, таких як бакалія, засоби особистої гігієни та медичні товари [19].

Крім того, пандемія також призвела до зміни поведінки споживачів, які стали більш обережними та обізнаними під час здійснення покупок. Багато споживачів шукають безпечніші та гігієнічні варіанти покупок, такі як онлайн-замовлення та доставка додому. У цьому контексті роздрібним мережам довелося пристосовуватися до змін споживчого попиту та відповідно коригувати свої маркетингові стратегії. Наприклад, багато компаній зосередилися на розвитку онлайн-продажів і каналів доставки, щоб забезпечити безпеку своїх клієнтів. Вони також почали активніше використовувати соціальні мережі та інші цифрові канали для залучення нових клієнтів і підтримки існуючих [32].

Макро- та мезосередовище торговельної мережі «Ашан» під час пандемії коронавірусу було дуже складним, оскільки пандемія суттєво вплинула на економіку та життя людей у всьому світі. Деякі з основних проблем, з якими зіткнулася торговельна мережа «Ашан», перелічне у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні макро- і мезоекономічні проблеми пандемії коронавірусу та їх наслідки для розвитку мережі «Ашан» на ринку ритейлу

№	Проблема	Наслідок
1	Обмеження пересування та карантинні заходи	Багато країн запровадили обмеження пересування та карантинні заходи, щоб стримати поширення вірусу. Це призвело до того, що люди рідше виходять з дому та переважно роблять покупки в Інтернеті
2	Збільшення витрат на безпеку	Роздрібні мережі повинні були забезпечити безпеку своїх співробітників і клієнтів, дотримуючись рекомендацій щодо здоров'я. Це призвело до подорожчання закупівлі засобів захисту та дезінфекції.
3	Несприятливі економічні умови	Пандемія серйозно вплинула на економіку багатьох країн, що призвело до зниження доходів населення та посилення конкуренції на ринку
4	Зміна споживчих звичок	Пандемія вплинула на споживчі звички, зокрема, зросла популярність онлайн-шопінгу та зменшилася кількість відвідувань традиційних магазинів

Джерело: розроблено автором на основі [32, 19]

У такому складному середовищі роздрібні мережі можуть використовувати різні маркетингові стратегії, щоб привернути увагу споживачів і збільшити їхні продажі. Деякі з них включають:

1. Покращення безпеки. Компанії можуть покращити свої заходи безпеки, щоб захистити споживачів під час кризи. Наприклад, торговельні мережі можуть забезпечити дезінфекцію продуктів і поверхонь у магазинах, приклеїти фольгу до кнопок тощо. Такі заходи дають споживачам відчуття безпеки та захисту, що може позитивно вплинути на рішення про покупку.

2. Знижки та акції: роздрібні мережі можуть пропонувати знижки та акції, щоб залучити споживачів і збільшити продажі. Такими пропозиціями можуть бути товари, які користуються попитом під час кризи, наприклад продукти харчування та засоби гігієни.

3. Співпраця з благодійними організаціями: мережі роздрібної торгівлі можуть співпрацювати з благодійними організаціями, щоб надавати продукти та іншу допомогу людям, які її потребують [29].

Отже, було розглянуто основні мезо- та макро чинники впливу на стан та рівень привабливості функціонування торговельних мереж. Макро- та мезосередовище торговельної мережі «Ашан» під час пандемії коронавірусу було дуже складним, оскільки пандемія суттєво вплинула на економіку та життя людей у всьому світі. Фактор війни є одним з найбільш негативних та в цілому зумовив падіння обороту мережі «Ашан» у 2022 році майже на 23,2%. Аналогічний вплив макро фактори мали і на інші міжнародні торговельні мережі, які були представлені на ринку України. У рейтингу з 50-ти мереж досліджувана мережі «Ашан» займає 26-те місце, тобто знаходиться посередині рейтингу. На підставі цього можна зробити висновки, що вона знаходиться в такій стратегічній зоні, яка передбачає можливості для подальшого росту за рахунок або експансії на інші міжнародні ринки, або розширення діяльності на ринку великих розвинутих країн.

2.3 Розробка стратегії маркетингу вітчизняних торговельних мереж

У даному питанні варто сформулювати план маркетингових заходів, що передбачатимуть впровадження міжнародної маркетингової стратегії розвитку мережі «Ашан» на ринку України. Розробка стратегії маркетингу вітчизняних торговельних мереж передбачає проведення детального аналізу ринку, конкурентів та цільової аудиторії, визначення унікальної цінності товарів та послуг, що пропонуються, та формулювання ефективних маркетингових стратегій для їх просування.

З цією метою розробки стратегії маркетингу торговельної мережі «Ашан» варто виходити з системного підходу, який дозволяє одночасно поєднати окремі елементи маркетинг-менеджменту з метою посилення іміджу торгової марки (бренду) мережі на ринку ритейлу. За для досягнення наведеної мети можна використати підхід побудови стратегії диференціації з елементами фокусування на різних сегментах споживачів, що передбачає визначення шляхів оптимізації процесу управління просування та маркетинговими комунікаціями за ключовими компонентами маркетинг-міксу (5P) [9].

Застосовуючи засоби та інструменти розробки міжнародної стратегії маркетингу на засадах позиціонування мережі у визначених споживчих сегментах, необхідно визначити основні напрямки стимулювання попиту, вибрати певні з них з найбільшою очікуваною ефективністю, розробити програму маркетингових заходів з просування бренду «Ашан».

В умовах сучасної економіки найважливішою умовою ефективного просування товарів на ринку ритейлу є чітке виокремлення цільової аудиторії та виважене позиціонування. Процес формування стратегії маркетингу має передбачати три ключові етапи [19]:

- здійснення сегментації ринку - поділ ринку на чітко визначені групи покупців, кожен з яких може придбати певні товари чи послуги;

- вибір цільових сегментів ринку - оцінка відповідної привабливості та вибір одного або кількох сегментів ринку, на яких буде зосереджена маркетингова діяльність компанії;

- позиціонування бренду мережі на ринку – надання інформації споживачам про ключові цінності, які може запропонувати торговельна мережа [21].

На першому етапі необхідно сформулювати основні сегменти цільової аудиторії, на які буде спрямовуватися маркетинговий вплив торговельної мережі у перспективному періоді (1-3 роки). У табл. 2.6 наведено основні сегменти споживачів мережі:

Таблиця 2.6

Сегментація споживачів мережі «Ашан» для подальшої організації стимулювання попиту

<i>Сегменти споживачів</i>	<i>Сфери інтересів споживачів</i>	<i>Визначення напрямків впливу мережі на кожен з сегментів споживачів</i>
Роздрібні покупці, що купують товари в гіпермаркетах мережі	Отримання належного рівня сервісу в торговельному залі. Отримання товарів за доступною ціною та належної якості. Можливість доступу до товарів бренду «Ашан» по вигідній ціні	Подальший розвиток програм лояльності споживачів, зокрема формування більш індивідуалізованих та багаторівневих програм лояльності
Роздрібні покупці, що купують товари онлайн	Можливість зекономити час за рахунок придбання товарів онлайн. Отримання товарів за доступною ціною та належної якості.	Розробка нового мобільного та веб-додатку, який дасть змогу не лише робити покупки, але і прогнозувати необхідні витрати та види товарів за допомогою використання технологію AI (штучного інтелекту)
Дрібно-гуртові покупці	Отримання товарів за доступною ціною та належної якості.	Організація окремих програм знижок для дрібно-гуртових покупців через онлайн-канали

Джерело: розроблено автором на основі [32, 19]

В рамках мережі «Ашан» важливими є такі критерії торговельного обслуговування: отримання належного рівня сервісу в торговельному залі;

отримання товарів за доступною ціною та належної якості; можливість доступу до товарів бренду «Ашан» по вигідній ціні. Для посилення позитивного ефекту маркетингової стратегії диверсифікації з елементами сегментування пропонується подальший розвиток програм лояльності для наведеної категорії споживачів, зокрема формування більш індивідуалізованих та багаторівневих програм лояльності. Приклад такої програми лояльності наведено у Додатку Д.

Для сегменту дрібно-гуртових покупців важливим є отримання товарів за доступною ціною та належної якості. Цей сегмент є новим для мережі. Ми пропонуємо його розглядати в перспективі, по типу, як це здійснює мережа «METRO». За умови залучення даного сегменту роздрібних покупців мережі «Ашан» має змогу значно підвищити оборот та стимулювати додатковий попит. На нашу думку, для дрібно-гуртових покупців варто запропонувати два основні напрями можливого вдосконалення цінових методів реалізації маркетингової стратегії торговельної мережі, які проілюстровано на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Напрями можливого вдосконалення цінових методів реалізації маркетингової стратегії торговельної мережі «Ашан»

Джерело: складено автором

Для дрібно-гуртових покупців можна забезпечити організацію окремих програм знижок через онлайн-канали. Фактично, вони можуть стати учасниками програми «Персоналізований бонус», опис якої наведено у

Додатку Д, однак за умови збільшення обсягів придбання товарів розмір знижки має пропорційно збільшуватися. Задля реалізації більш оптимальних заходів щодо забезпечення лояльності споживачів шляхом застосування персоналізованих цінових знижок доцільно сформувати також матрицю дисконтів, яка буде визначати прогресивну шкалу знижки залежно від товарних груп, сегментів споживачів та обсягу обороту (рис. 2.5).

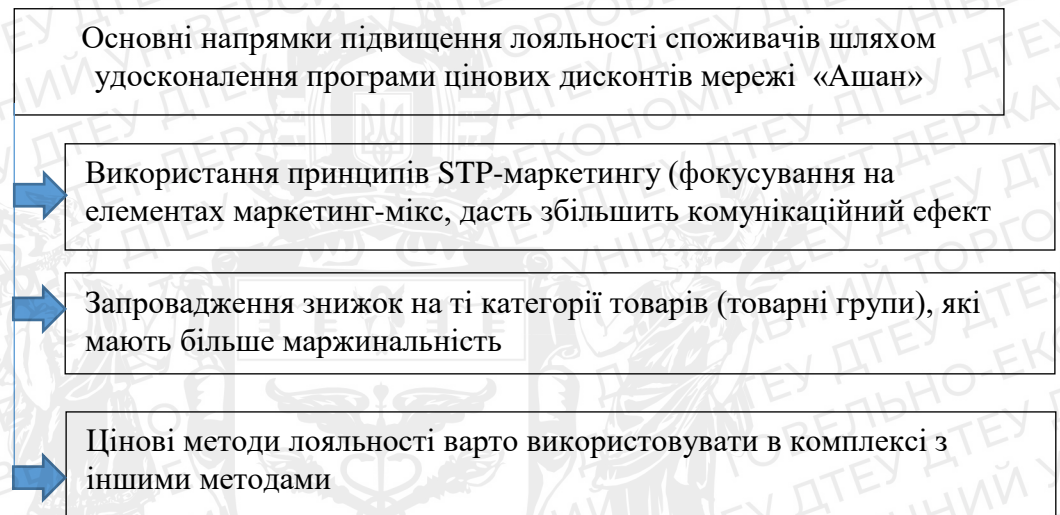


Рис. 2.5. Основні напрямки підвищення лояльності споживачів шляхом удосконалення програми цінових дисконтів мережі «Ашан»

Джерело: складено автором

Важливим напрямком подальшого стимулювання попиту споживачів в рамках обраної маркетингової стратегії є застосування інструментів позиціонування бренду «Ашан» для посилення рівня лояльності цільової аудиторії (споживачів). Задля цього варто запропонувати комплекс засобів маркетингових комунікацій, які дадуть змогу підвищити рівень ефективності роботи підприємства за рахунок збільшення потенційного попиту. На нашу думку, нині найбільш ефективним засобом стимулювання попиту є цифрова реклама в інтернеті. Додатковими та дієвими засобами рекламування мережі є соціальні мережі, а також наявність мобільного додатку для здійснення онлайн-покупок.

Основні засоби маркетингових комунікацій для підвищення лояльності цільової аудиторії та стимулювання попиту роздрібних покупців в мережі «Ашан» на ринку ритейлу проілюстровано в Додатку Ж.

Надалі варто здійснити економічну оцінку результативності запропонованих заходів. З цією метою необхідно розуміти бюджет витрат на впровадження усіх перелічених напрямків розвитку маркетингової стратегії мережі на ринку ритейлу. З цією метою, для визначення вартості витрат, було використано інтернет-джерела, що містять дані про ціни та особливості надання послуг різними маркетинговими компаніями щодо просування брендів компаній та окремих товарів. Зведені дані бюджету маркетингових заходів наведено у Додатку З.

Отже, загальний бюджет заходів з розвитку маркетингової стратегії торговельної мережі «Ашан» на один прогнозний рік становить 6100 тис.грн., у тому числі удосконалення цінової політики - 1050 тис.грн., формування нових персоналізованих програм лояльності – 1950 тис.грн., удосконалення онлайн-маркетингових комунікацій - 1150 тис.грн., здійснення фінансування онлайн-реклами - 1950 тис.грн. Оцінку економічного ефекту наведено у Додатку К.

Отже, в результаті впровадження заходів, пов'язаних з розробкою маркетингової стратегії диференціації з елементами сегментування споживачів для мережі «Ашан» очікується зростання рівня лояльності цільової аудиторії, та, відповідно, збільшення споживчого попиту. Обсяг річного бюджету витрат на фінансування інвестицій в маркетингові заходи становитиме 6,1 млн.грн. Наведені заходи дадуть можливість отримати приріст споживчого попиту, внаслідок чого відбудеться зростання прогнозованого операційного прибутку (ЕВІТ). Прогнозний NPV проекту з розвитку маркетингової стратегії торговельної мережі за 2024-2026 складе 419 млн.грн, а рівень його ефективності - 22,9 пунктів.

Висновки до розділу 2

Можна констатувати, що протягом усього періоду компанія забезпечувала самоокупність діяльності, оскільки значення фактичного товарообороту завжди перевищувало значення точки безбитковості. Однак, з іншого боку, компанія не мала змогу досягнути цільової прибутковості. Виходячи з фінансових показників, наведених у звітності, цілком ймовірною причиною такої ситуації був досить невисокий показник рівня комерційного доходу (частки валового прибутку у товарообороті). Це є характерним для більшості мереж-дискаунтерів, які фокусуються на більших обсягах обороту, максимально знижуючи ціни, аби привабити покупця вигідними умовами придбання товарів.

Було розглянуто основні мезо- та макро чинники впливу на стан та рівень привабливості функціонування торговельних мереж. Макро- та мезосередовище торговельної мережі «Ашан» під час пандемії коронавірусу було дуже складним, оскільки пандемія суттєво вплинула на економіку та життя людей у всьому світі. Фактор війни є одним з найбільш негативних та в цілому зумовив падіння обороту мережі «Ашан» у 2022 році майже на 23,2%.

Запропоновані заходи дадуть можливість отримати приріст споживчого попиту, внаслідок чого відбудеться зростання прогнозованого операційного прибутку (ЕВІТ). Прогнозний NPV проекту з розвитку маркетингової стратегії торговельної мережі за 2024-2026 складе 419 млн.грн, а рівень його ефективності - 22,9 пунктів.

ВИСНОВКИ

Отже, результати проведеного у роботі дослідження дозволили сформулювати наступні висновки:

У першому розділі було обґрунтовано сутність та кон'юнктуроформуючі чинники міжнародних торговельних мереж. Доведено, що структура міжнародних торговельних мереж також впливає на їх розвиток і функціонування. Мережі можна будувати на основі різних моделей, таких як вертикальна, горизонтальна та консорціальна інтеграція. Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, а вибір моделі залежить від характеру продукту, ринку та стратегії підприємства. Можна виокремити чотири різні типи міжнародних торговельних мереж: 1) мережі, що торгують товарами загального призначення; 2) спеціалізовані міжнародні торговельні мережі 3) вузько-спеціалізовані фірмові роздрібні торговці; 4) прямі фірмові роздрібні продавці та виробничі компанії.

Проведений аналіз новітніх тенденцій розвитку міжнародних торговельних мереж виявив, що у 2022 році обсяг чистого прибутку міжнародних торговельних мереж у світі складав 790 млрд.дол, що на 9,4% менше порівняно з показником 2021-го року. Однак, темпи зростання чистого прибутку у 2021 році склали 15,5%, у 2020 році обсяг чистого прибутку скоротився 6,8%, у 2019 році – на 1,2%, тощо. Максимальне значення показника середньорічного темпу приросту товарообороту було характерно для країн Латинської Америки, а найнижче – для країн Європи. Значення рівня валового прибутку було вищим для регіону Північної Америки, а найнижчим – для Африки та Близького Сходу. Аналогічна тенденція спостерігалася і для показника доходності активів. Штучний інтелект (AI) має значні перспективи в ініціативах покращення сфери торгівлі, наприклад, формуванні оптимізованого ланцюга товароруку для економіки замкнутого циклу, покращенні відстеження товарів і підвищенні надійності функцій прогнозування споживчого попиту в рамках мережі, що дозволяє потенційно

знижувати втрати через надлишкові запаси товарів на складах торговельних мереж.

У другому розділі здійснено аналіз маркетингових стратегій глобальних компаній-лідерів торговельних мереж. Можна зробити висновки про те, що мережа «METRO» використовує в більшій мірі стратегію міжнародної експансії на зарубіжні ринки. При цьому одним з ключових елементів впливу на споживача є ціна. Це пояснюється орієнтацією на дрібно-гуртового споживача. В пріоритеті також стоїть якість товарів та асортимент. На відміну від підходу «METRO», мережа «Ашан» в більшій мірі орієнтується на стратегію розширення присутності на ринку певної країни – мережа не прагне мати поширення на багатьох ринках. Вона сьогодні представлена в таких країнах як Франція, ФРН, Італія, Іспанія, Португалія, Люксембург, Польща, Румунія, Угорщина, Україна, Росія, Тайвань, Сенегал. Основним інструментами впливу на споживача є асортимент, приваблива ціна та промоушн товарів.

Було розглянуто основні мезо- та макро чинники впливу на стан та рівень привабливості функціонування торговельних мереж. Макро- та мезосередовище торгівельної мережі «Ашан» під час пандемії коронавірусу було дуже складним, оскільки пандемія суттєво вплинула на економіку та життя людей у всьому світі. Фактор війни є одним з найбільш негативних та в цілому зумовив падіння обороту мережі «Ашан» у 2022 році майже на 23,2%. Аналогічний вплив макро фактори мали і на інші міжнародні торговельні мережі, які були представлені на ринку України. У рейтингу з 50-ти мереж досліджувана мережі «Ашан» займає 26-те місце, тобто знаходиться посередині рейтингу. На підставі цього можна зробити висновки, що вона знаходиться в такій стратегічній зоні, яка передбачає можливості для подальшого росту за рахунок або експансії на інші міжнародні ринки, або розширення діяльності на ринку великих розвинутих країн.

За результатами аналітичної частини дослідження, що передбачало проведення детальної оцінки ринку, конкурентів та цільової аудиторії,

визначення унікальної цінності товарів та послуг, тощо було здійснено розробку стратегії маркетингу вітчизняних торговельних мереж на прикладі мережі «Ашан». Важливим напрямком подальшого стимулювання попиту споживачів в рамках обраної маркетингової стратегії є застосування інструментів позиціонування бренду «Ашан» для посилення рівня лояльності цільової аудиторії (споживачів). Задля цього варто запропонувати комплекс засобів маркетингових комунікацій, які дадуть змогу підвищити рівень ефективності роботи підприємства за рахунок збільшення потенційного попиту. На нашу думку, нині найбільш ефективним засобом стимулювання попиту є цифрова реклама в інтернеті. Додатковими та дієвими засобами рекламування мережі є соціальні мережі, а також наявність мобільного додатку для здійснення онлайн-покупок. У результаті впровадження заходів, пов'язаних з розробкою маркетингової стратегії диференціації з елементами сегментування споживачів для мережі «Ашан» очікується зростання рівня лояльності цільової аудиторії, та, відповідно, збільшення споживчого попиту. Обсяг річного бюджету витрат на фінансування інвестицій в маркетингові заходи становитиме 6,1 млн.грн. Наведені заходи дадуть можливість отримати приріст споживчого попиту, внаслідок чого відбудеться зростання прогнозованого операційного прибутку (ЕВІТ). Прогнозний NPV проекту з розвитку маркетингової стратегії торговельної мережі за 2024-2026 складе 419 млн.грн, а рівень його ефективності - 22,9 пунктів

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вороніна В. Л. Оцінка результатів управління господарською діяльністю торговельних підприємств України. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 27. С. 128–134.
2. Горбенко О. В. Ринок продуктової роздрібної торгівлі в Україні: формати, мережі, розвиток національний транспортний університет. Молодий вчений. 2017. № 9. Ч. 1. С. 59–66.
3. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. С. 345-347.
4. Давимук С.А., Федулова Л. І., Попадинець Н. М. та ін. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія. ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України”. Львів, 2016. 432 с.
5. Ільченко Н. Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 224-230.
6. Ільченко Н., Кавун О. Тезаурус сучасної торгівлі України. Вісник КНТЕУ, 2016. Вип. 1. С. 54–70.
7. Кизима М. О., Матюшенко І. Ю. Оцінка наслідків членства України у світовій організації торгівлі. Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2014. 358с.
8. Козлова І. М., Костіна О. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2019. № 3. С. 60-66.
9. Кращі в світі: топ-20 торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом 2023 (інфографіка) URL: <https://rau.ua/novyni/top-20-torgovih-merezh-2023/>
10. Крючко Л. С. Оцінка фінансового стану підприємства – сутність та необхідність. Електронний журнал «Ефективна економіка», 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1613>.

11. Курликова А. В. Розробка корпоративної стратегії з урахуванням функціональних орієнтирів компанії. Економіка та бізнес. Вісник ОДУ, 2012. №8 (144). С. 43-47.
12. Легомінова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2017. №18. С. 250-255.
13. Лиса С. С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України. Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. 2017. №. 15. С. 254-258.
14. Лозинський Р. М., Клапчук В. А. Міжнародні торговельні мережі у світі та їх розвиток в Україні. Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Актуальні проблеми країнознавчої науки». 2015. [URL: https://internationalconference2014.wordpress.com/2015/12/15/%D0%BC%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96-%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D1%96-%D1%83-%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82/](https://internationalconference2014.wordpress.com/2015/12/15/%D0%BC%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96-%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D1%96-%D1%83-%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82/)
15. Мазаракі А. А, Мельник Т. М. Сучасні тенденції та чинники розвитку зовнішньої торгівлі України. Держава та економіка. 2011. №2. С. 5–14. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2011/02/1.pdf>.
16. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. Вісник ЛТЕУ: економічні науки. 2019. №57. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/870>
17. Офіційний сайт торговельної мережі «Auchan» [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://www.auchan.ua/>
18. Офіційний веб-сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/uk>.

19. Поручинська І. В., Поручинський В. І., Слащук А. М. Сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу: український та світовий досвід. Наукові праці МАУП. 2023. №2(69). URL:<http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2496>
20. Сподар К. В., Лісніченко О. О. Торговельні мережі. Х. : ХДУХТ. 2017. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/8691/1/Opornij_konsp_lekcij_To_rgovelni_merezhi_2018.pdf
21. Сучасний маркетинг: аналіз і перспективи розвитку: наукове видання / П. А. Орлов, Н. М. Лисиця, Г. О. Холодний та ін.; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Орлова П. А. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 212 с.
22. Федулова Л. Світові мегатренди та їх вплив на інноваційний розвиток торгівлі. Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: ЛТЕУ, 2017. С. 54–55.
23. Чому контент-маркетинг такий важливий під час пандемії коронавірусу. 2020. URL: <https://toplead.com.ua/ru/blog/id/chomu-kontent-marketing-takijvazhlivij-pid-chas-pandemiji-koronavirusu-256/>.
24. Чорна М., Безгінова Л., Дядін А. Оцінка ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі: монографія. Харків: Лідер, 2018. 218 с.
25. 2021 Top 50 Global Retailers. URL: <https://nrf.com/blog/2021-top-50-global-retailers>
26. Alexander, Nicholas & Doherty, Anne. International retail research: Focus, methodology and conceptual development. International Journal of Retail & Distribution Management. 2010. #38. P. 928-942. URL: https://www.researchgate.net/publication/242338623_International_retail_research_Focus_methodology_and_conceptual_development
27. Chelsea Stein. How retailers can boost performance while expanding globally. Droad College of Business. 2021. #1. URL:

<https://broad.msu.edu/news/how-retailers-can-boost-performance-while-expanding-globally/>

28. Global Powers of Retailing 2023. Deloitte Report. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/the-global-powers-of-retailing.html>

29. Leon Fairfield, Himanshu Shee. The impact of cloud-enabled process integration on supply chain performance and firm sustainability: the moderating role of top management. Supply Chain Management: an International Journal. 2018. #1. URL: https://www.academia.edu/37673673/The_impact_of_cloud_enabled_process_integration_on_supply_chain_performance_and_firm_sustainability_the_moderating_role_of_top_management

30. Ömer Faruk Görçün, Sarfaraz Hashemkhani Zolfani, Mustafa Çanakçıoğlu. Analysis of efficiency and performance of global retail supply chains using integrated fuzzy SWARA and fuzzy EATWOS methods. Springer Link: Operations Management Research volume. 2022. #15. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12063-022-00261-z>

31. Renata M., Orge M., Luis A. A contingent look at retail internationalization: proposition of a taxonomy and discussion of theoretical challenges. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS. 2017. #1. URL: <https://www.redalyc.org/journal/3372/337250705002/html/>

32. Retail market worldwide - Statistics & Facts. Statista. 2023. URL: <https://www.statista.com/topics/5922/retail-market-worldwide/>

33. Sara Melén Hånell, Emilia Rovira Nordman, Daniel Tolstoy. It's a new game out there": e-commerce in internationalising retail SMEs. International Marketing Review. 2020. URL: <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1371586/FULLTEXT01.pdf>

34. Top 50 Global Retailers 2023. National Retail Federation. URL: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2023>

35. [Auchan indicators.](https://groupe-elo.com/app/uploads/2023/02/2022_12_ELO_communique_EN-1.pdf) URL: https://groupe-elo.com/app/uploads/2023/02/2022_12_ELO_communique_EN-1.pdf
36. Auchan Strategy. URL: <https://www.auchan-retail.com/en/who-we-are/#key-figures>
37. Metro indicators. URL: <https://reports.metroag.de/annual-report/2021-2022/>
38. [Metro Strategy.](https://www.metroag.de/en/about-us/strategy) URL: <https://www.metroag.de/en/about-us/strategy>



ДОДАТОК А

Тривимірна класифікація міжнародних торговельних мереж

Основний вид бізнесу	Лінійка продуктів		Бренд менеджмент
	Широка	Вузька	
Роздрібна торгівля (купівля-продаж)	Загальні роздрібні ритейлери, у т.ч.: Tesco, Walmart, Marks & Spencer	Спеціалізовані роздрібні торговці. Home Depot, Toys 'r' Us і Boots	Бренди третіх сторін
Роздрібна торгівля (зворотна інтеграція у виробництво)	відсутні	Спеціалізовані фірмові роздрібні торговці, наприклад Inditex (Zara), H&M, C&A та Fast Retailing (Uniqlo)	Власні бренди
Виробництво (пряма інтеграція в роздрібну торгівлю)	відсутні	Прямі фірмові роздрібні продавці. Apple, Nike, Samsung, Swarovski, MAC, Louis Vuitton, Gucci, Burberry	Власні бренди

Джерело: розроблено автором на основі [24, 27]

ДОДАТОК Б

Класифікація міжнародних торговельних мереж в залежності від ряду критеріїв

Характеристики / критерії	Види міжнародних торговельних мереж		
	Традиційний роздрібний торговець	Спеціалізований фірмовий роздрібний продавець	Прямий фірмовий роздрібний продавець
<i>Основна діяльність</i>	Роздрібна торгівля	Роздрібна торгівля	Виробництво
<i>Діяльність у ланцюжку створення вартості</i>	Орієнтація на роздрібну дистрибуцію асортименту товарів кількох виробників	Орієнтація на роздрібну торгівлю через монобрендові магазини спеціалізованого асортименту товарів власних брендів	Роздрібна торгівля як частина каналної стратегії компанії
<i>Товарний асортимент</i>	Роздрібна торгівля	Роздрібна торгівля назад інтегрована у виробництво	Виробництво, інтегроване в роздрібну торгівлю
<i>Бренд менеджмент</i>	Товари загального призначення (продовольчі та непродовольчі) або спеціалізовані товари (взуття, побутова техніка, іграшки тощо)	Спеціальні товари: переважно пов'язані з модою товари (одяг, взуття, аксесуари тощо)	Спеціалізовані однобрендові товари: одяг, предмети розкоші, комп'ютери, спортивний одяг, косметика тощо.
<i>Стратегія розподілу</i>	Управляє корпоративним брендом, продаючи сторонні бренди; може розробляти продукцію під приватними торговими марками.	Розвиває та керує власними брендами.	Розвиває та керує власними брендами.
<i>Роздрібний формат</i>	Купівля-продаж продуктів/брендів від кількох виробників.	Власна фірмова продукція реалізується виключно через фірмові магазини.	Продукція власних брендів продається оптом традиційним роздрібним торговцям і через фірмові магазини.
<i>Поширений розмір магазину</i>	Гіпер/супермаркет, дискаунт, універмаг, спеціалізований категорій (зазвичай у власності, але можуть бути франчайзингові магазини)	Фірмові магазини, які продають тільки власні фірмові товари. (зазвичай у власності, але можуть бути франчайзингові магазини)	Фірмові магазини, які продають тільки власні фірмові товари. (зазвичай поєднання власних і франчайзингових магазинів)
<i>Приклади</i>	Великі магазини (big box). Спеціалізовані роздрібні торговці можуть працювати з меншими магазинами	Великі та середні магазини (універсальний розмір).	Магазини середнього та малого розміру (універсальний розмір).

Джерело: розроблено автором на основі [30, 33]

Основні стратегії розвитку міжнародних торговельних мереж

1. *Експериментація* - відпрацювання продажу нових товарів або нових форм торгівлі в одному-двох магазинах і лише потім широке впровадження

2. Загальний продаж - окремі організації об'єднуються, щоб зробити загальну пропозицію покупцям

3. Фізична модифікація торгових приміщень - зміна місця розташування або перепланування торгових приміщень магазину з впровадженням нових видів діяльності

4. Імітація - використання інноваційних систем або форм торгівлі, розроблених іншими організаціями (надання послуг ксерокопіювання, фотодруку, аптечні, фінансові послуги в продовольчих магазинах)

5. Вертикальна інтеграція. Роздрібні торговці беруть на себе інші функції каналу розподілу, такі як виробництво або оптова торгівля, щоб контролювати постачання на організаційному рівні

6. Горизонтальна інтеграція - роздрібні торговці прагнуть контролювати інших роздрібних торговців з метою утримання частки ринку, впровадження інноваційного маркетингу, отримання нового досвіду в управлінні та інших видах діяльності (купівля магазинів у власників-банкротів)

7. Мікромерчандайзинг - роздрібні торговці, які застосовують стратегію мікромерчандайзингу, коригують методи сегментації ринку, зосереджуючись на потребах групи, об'єднаної демографічними ознаками або стилем життя, створюючи для неї найбільш зручний формат роздрібної торгівлі

Рис. 1. Основні стратегії розвитку міжнародних торговельних мереж

Джерело: розроблено автором на основі [14]

ДОДАТОК Г

PEST-аналіз впливу чинників макросередовища на функціонування міжнародних торговельних мереж (на прикладі України)

Групи чинників	Фактори	Характер впливу на роботу торговельної мережі
1	2	3
Політико-правові	Законодавство України	Підприємство здійснює діяльність у відповідності до вимог вітчизняного законодавства у сфері роздрібної торгівлі. Також компанія дотримується санітарних вимог та вимог до якості продовольчої продукції, що реалізується населенню. Компанія має досвідчених товарознавців та власну лабораторію для перевірки якості продуктів.
	Політична ситуація	У 2022 році склалася досить складна політична ситуація пов'язана з військовою агресією росії. Це є дуже дестабілізуючим чинником у функціонування як галузі, так і економіки в цілому.
	Ризики корупції та рейдерства	Ризики корупції та рейдерства нині є мінімальними за всю історію України, навіть не зважаючи на військовий стан. Україна почала активно імплементувати норми ЄС у протидії корупції.
Економічні чинники	Попит на продовольчі та непродовольчі товари широкого вжитку	Попит на продовольчі товари є відносно стабільним навіть в умовах різкого погіршення економічної ситуації. Однак структура попиту у 2022 році змінилася в бік більш недорогих товарів, зокрема зменшилось споживання риби та м'яса.
	Інфляційний фактор	За даними Мінекономіки Очікувана інфляція на продовольчі групи товарів до кінця 2022 року сягне 30-40% внаслідок впливу війни.
Науково-технічні фактори	Технології в ритейлі	З точки зору технологій, то у підходах до обслуговування споживачів в роздрібній торгівлі нині спостерігається тенденція до зростання популярності доставки продуктів до порогу дому. Це в майбутньому може значно вплинути на перспективи відвідуваності роздрібних магазинів
	Інновацій в ритейлі	Зважаючи на вищевикладене, можна стверджувати про посилення впливу інтернет-торгівлі навіть у сегменті продовольчих товарів. Цьому сприяє розвиток служб доставки (наприклад, Glovo)

Соціально-демографічні чинники	Структура та численність населення	Демографічна ситуація досить складна. З початку російської агресії з України виїхало приблизно 6 млн. громадян. Це значно впливає на потенційний попит всередині країни.
	Специфіка розвитку ритейлу в Україні	Після початку війни досить активно відновилась тенденція до популярності базарів і продуктових ринків. Населення може знайти там дешеву продукцію, навіть не зважаючи на ризики у якості.

Джерело: складено автором



Програма лояльності

«ПЕРСОНАЛЬНИЙ БОНУС»

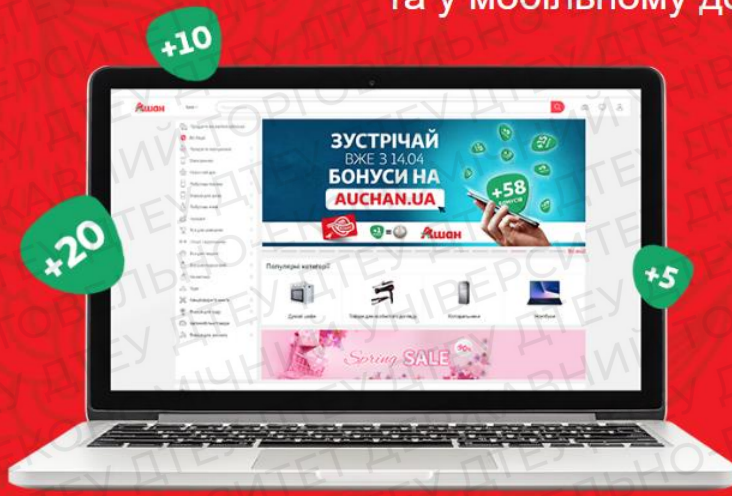
Ми піклуємося про те, щоб робити покупки в наших магазинах було вигідно для Вас та надаємо можливість нашим лояльним клієнтам отримати більше переваг при їх здійсненні, як у фізичних магазинах, так і на сайті auchan.ua та у мобільному додатку «АШАН»

Переваги бонусної програми



ЗУСТРІЧАЙ БОНУСИ НА AUCHAN.UA

та у мобільному додатку "Ашан"



З 14.04.2021 Ви отримуєте:

- можливість купувати улюблені товари із використанням та накопиченням бонусів не виходячи з дому
- значно ширший вибір техніки та інших непродовольчих товарів
- додаткові знижки та акційні пропозиції

Акційні пропозиції

ДОДАТОК Ж

Засоби маркетингових комунікацій для підвищення лояльності цільової аудиторії та стимулювання попиту роздрібних покупців в мережі «Ашан»

№	Цілі стимулювання попиту споживачів	Засоби стимулювання попиту (інструменти маркетингових комунікацій)	Сегменти цільової аудиторії споживачів
1	Зростання чисельності покупців мережі та обсягу товарообороту	Забезпечення індивідуалізованого підходу до формування дисконтних програм, наявність особистого кабінету покупця мережі	Роздрібні споживачі, які купують товари офлайн та онлайн
		Організація маркетингу у соціальних мережах LinkedIn, Youtube, Facebook, Twitter, Instagram	Роздрібні споживачі, які купують товари офлайн та онлайн
2	Зростання рівня конверсії та лідогенерації інтернет-магазину «Ашан»	Посилення комунікацій через сайт – розробка особистого кабінету споживача	Роздрібні споживачі, які купують товари онлайн
		Впровадження заходів SEO сайту	Дрібно-гуртові споживачів
3	Посилення якості маркетингових комунікацій	Інтеграція нової моделі програми лояльності з модулем CRM-системи	Дрібно-гуртові споживачів

Джерело: складено автором на основі [32, 21, 27]

ДОДАТОК 3

Бюджет витрат на впровадження заходів з розвитку маркетингової стратегії
торговельної мережі «Ашан» на один прогнозний рік

№	Напрямки витрат	Бюджет витрат, тис.грн
1	Удосконалення цінової політики	1050
1.1	Розробка завдання на формування оновленої моделі цінових дисконтів	120
1.2	Формування системи цінових знижок	500
1.3	Внесення змін у інформаційну систему управління бізнес-процесами мережі відповідно до нової моделі знижок	250
1.4	Донесення інформації до працівників мережі	180
2	Формування нових персоналізованих програм лояльності	1950
2.1	Розробка удосконаленого модуля програми лояльності	1400
2.2	Внесення змін у інформаційну систему управління бізнес-процесами мережі відповідно до нової моделі програми лояльності	200
2.3	Донесення інформації до працівників мережі	350
3	Удосконалення онлайн-маркетингових комунікацій	1150
3.1	Розробка нової моделі особистого кабінету	300
3.2	Інтеграція нової моделі програми лояльності з модулем CRM-системи	850
4	Здійснення фінансування онлайн-реклами	1950
4.1	Просування в соціальних мережах Linkedin, Youtube, Facebook, Twitter, Instagram	900
4.2	Впровадження заходів SEO сайту	450
4.3	Розробка механізму пуш-нотифікацій в мобільному додатку та особистому кабінеті користувачів	600
РАЗОМ		6100

Джерело: складено автором на основі вивчення джерел інтернет з тематики вартості онлайн-реклами

ДОДАТОК К

Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів з розвитку маркетингової стратегії торговельної мережі «Ашан» на 2024 рік

Показники	Од. виміру	Ум. позначення	Прогноз			Разом за 3 роки
			2024	2025	2026	
Оціночне значення приросту попиту на товари та послуги мережі "Ашан"	%	Кк	0,5	0,6	0,7	1,8
Обсяг доходів, індексований на значення приросту, млн.грн	млн.грн	Дпр	10742	14577	14233	39551
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн		СВ	7928	10535	10243	10710
Валовий прибуток, тис.грн	млн.грн	ВП = ТО - СВ	2813	3376	4051	10241
Витрати обігу, у т.ч.:	млн.грн	ВО = АВ + ЗВ	3154	3785	4542	11481
Адміністративні витрати	млн.грн	АВ	503	603	724	1829
Витрати на збут	млн.грн	ЗВ	2652	3182	3818	9652
Амортизація	млн.грн	Ам	613	613	613	1839
<i>EBITDA</i>	<i>млн.грн</i>	$EBITDA = ВП - ВО + Ам$	272	204	122	1402
Інші операційні доходи	млн.грн	ІОД	137	137	137	1402
Інші операційні витрати	млн.грн	ІОВ	150	150	150	2,755
<i>EBIT</i>	<i>млн.грн</i>	$EBIT = EBITDA + ІОД - ІОВ - Ам$	259	191	109	560
Інвестиційні витрати на маркетинг	млн.грн	Івм	6	6	6	18
NPV проекту з розвитку маркетингової стратегії торговельної мережі	млн.грн	$NPV = (EBIT - Івм) / (1+10\%)^n$	209	139	71	419
Ефективність інвестицій в проект	пунктів	$Kei = NPV / \sum Івм$	34,3	22,8	11,6	22,9

Джерело: складено автором