

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

076 «Підприємництво та торгівля»

освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
на тему: «Формування маркетингової стратегії підприємства.

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗТП 2-7 М

_____ Мамчич Оксана Станіславівна
(підпис) (прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Керівник Бергер Аліна Дмитрівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) _____ (підпис)

Рецензент _____ (підпис)
(ім'я та прізвище)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____ (підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“03” вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Мамчич Оксани Станіславівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Формування маркетингової стратегії торговельного підприємства – гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

керівник роботи Бергер А.Д. доц., к.е.н. кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.09.2024 р. № 670-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 29.11.2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні підходи формування маркетингової стратегії підприємства. Розділ 2. Оцінка стратегічних альтернатив розвитку гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет». Розділ 3. Розробка пропозицій та рекомендацій щодо перспективної стратегії розвитку гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу, що виносяться на презентацію : основні техніко-економічні показники діяльності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», динаміка структури асортименту продукції гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», сильні та слабкі сторони, можливості і загрози гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», сильні та слабкі сторони, можливості і загрози гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», оцінка загроз та можливостей гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», матриця вірогідність-вплив можливостей для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», матриця вірогідність-наслідки загроз, на основі матриці І. Ансоффа досліджено співвідношення таких складових як товар/ринок, розрахунки щодо вартості витрат на проведення промо-акції «Купуй українське!», очікувані результати від впровадження заходу, розрахунок щодо вартості витрат на встановлення інформаційних щитів з акційними пропозиціями на фасаді гіпермаркету, розрахунок щодо вартості витрат на встановлення інформаційних щитів з акційними пропозиціями на фасаді гіпермаркету.

6. Дата видачі завдання 03.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09. 2024 - 08.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.09.20234 - 15.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства»	16.09.2024 - 06.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінка стратегічних альтернатив розвитку гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет»»	07.10.2024 - 27.10.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розробка пропозицій та рекомендацій щодо перспективної стратегії розвитку гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет»»	28.10.2024 - 17.11.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	18.11.2024- 24.11.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	25.11.2024- 29.11.2024	Виконано

Здобувач _____ **Оксана МАМЧИЧ**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Аліна БЕРГЕР**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра присвячена формуванню маркетингової стратегії торговельного підприємства – гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства, в якому зосереджено увагу на питаннях сутності стратегії та основних поняттях стратегічного розвитку підприємства; класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємства (їх сутності і особливостей); матричних методах розробки стратегій розвитку підприємства.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено оцінці стратегічних альтернатив розвитку гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», в якому подано: оцінку ринку, на якому функціонує торговельне підприємство; техніко-економічну характеристику гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»; досліджено стратегічні позиції торговельного підприємства на ринку за допомогою методики SWOT-аналізу та матриці І. Ансоффа.

Третій розділ кваліфікаційної роботи містить пропозиції та рекомендації щодо перспективної стратегії розвитку гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», де обґрунтовано напрями покращення стратегічної позиції підприємства на ринку, запропоновано проведення промо-акції «Купуй українське!» та встановлення інформаційних щитів на фасаді гіпермаркету з акційними пропозиціями.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку, викладена на 100 сторінках, містить 8 рисунків, 24 таблиці.

Ключові слова: маркетингова стратегія підприємства, роздрібна торгівля, гіпермаркет ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», торговельна мережа, стратегічні альтернативи, SWOT-аналіз, матриця І. Ансоффа.

SUMMARY

The master's qualification work is devoted to the formation of a marketing strategy of a trading enterprise – a hypermarket LLC «Auchan Ukraine Hypermarket».

The first section of the work considers theoretical and methodological approaches to developing an enterprise development strategy, which focuses on the issues of the essence of the strategy and the basic concepts of strategic development of the enterprise; classification of marketing strategies for enterprise development (their essence and features); matrix methods for developing enterprise development strategies.

The second section of the qualification work is devoted to the assessment of strategic alternatives for the development of the hypermarket LLC «Auchan Ukraine Hypermarket», which presents: an assessment of the market in which the trading enterprise operates; technical and economic characteristics of the hypermarket LLC «Auchan Ukraine Hypermarket»; the strategic positions of the trading enterprise in the market are investigated using the SWOT analysis method and the I. Ansoff matrix.

The third section of the qualification work contains proposals and recommendations on the prospective development strategy of the hypermarket LLC «Auchan Ukraine Hypermarket», which substantiates the directions for improving the strategic position of the enterprise in the market, proposes the holding of a promotional campaign "Buy Ukrainian!" and the installation of information boards on the facade of the hypermarket with promotional offers.

The master's qualification work consists of an introduction, 3 sections, conclusions, a list of used literature and an appendix, is presented on 100 pages, contains 8 figures, 24 tables.

Keywords: marketing strategy of the enterprise, retail trade, hypermarket LLC «Auchan Ukraine Hypermarket», retail network, strategic alternatives, SWOT analysis, I. Ansoff matrix.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність стратегії та основні поняття стратегічного розвитку підприємства	11
1.2. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність і особливості	19
1.3. Матричні методи розробки стратегій розвитку підприємства	24
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ГІПЕРМАРКЕТУ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».....	32
2.1. Оцінка ринку, на якому функціонує підприємство	32
2.2. Техніко-економічна характеристика торговельного підприємства ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	38
2.3. Оцінка стратегічної позиції торговельного підприємства на ринку за допомогою методики SWOT-аналізу	49
2.4. Оцінка товарних стратегій розвитку гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за допомогою матриці І. Ансоффа	61
Висновки до розділу 2	64
Розділ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПЕРСПЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГІПЕРМАРКЕТУ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»	68
3.1. Напрями покращення стратегічної позиції підприємства на ринку	68
3.2. Проведення промо-акції «Купуй українське!».....	70
3.3. Встановлення інформаційних щитів з акційними пропозиціями на фасаді магазину	77

3.4. Вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники діяльності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	84
3.5. Розрахунок показників економічної ефективності від впроваджених заходів	86
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	96
ДОДАТОК	102

ВСТУП

Актуальність проблеми дослідження. Останнім часом поняття «стратегічний розвиток підприємства» усе частіше стало з'являтися як у спеціальних виданнях, так і в популярній літературі. Занадто довго у свідомості більшої частини учасників ринку поняття стратегічного розвитку було пов'язано з перспективним ефективним функціонуванням підприємства та утриманням стійких позицій в мінливому конкурентному середовищі. Згодом стало зрозуміло, що розробка перспектив стратегічного розвитку підприємства повинно охоплювати значну частину складових характеристик, без урахування яких досягнення поставлених цілей буде неможливим, зокрема: процедури здійснення систематичного та постійного аналізу потреб і вимог ключових груп споживачів з метою обґрунтування обраних стратегій вибору цільового ринку і стратегій позиціонування товарів; порядку уточнення місії підприємства та визначення стратегічних цілей; оцінки споживчої цінності товару; методології та інструментарію аналізу стратегічних позицій підприємства; розробки концепцій ефективних товарів і послуг, що дозволять підприємству обслуговувати обрані групи споживачів краще, ніж конкуренти, і забезпечувати підприємству стійкі конкурентні переваги; забезпечення збалансованої структури товарного портфелю підприємства; розробки конкурентних стратегій; оцінки ефективності стратегій та методології вибору можливих альтернатив оптимальної стратегії; інтегрування діяльності усіх структурних підрозділів і служб підприємства в галузі ефективного управління його конкурентоспроможністю в довгостроковій перспективі. Врахування цих складових дозволить досягти підприємству поставлених цілей.

Проблеми формування маркетингової стратегії розвитку підприємства досліджувались в наукових працях як закордонних, так і вітчизняних вчених-економістів. Серед закордонних дослідників значну увагу цій проблемі присвятили Ансофф І., Глюк У., Друкер П., Карлоф Б., Котлер Ф., Куїнн Дж.Б.,

Майер Дж., Мак Х'юг А., Мінцберг Г., Остер Ш., Портер М., Стейнер Г., Стрікланд А.Дж., Томпсон А., Чандлер А. та багато інших. Серед вітчизняних вчених значний внесок в розробку цієї проблеми здійснили Балабанова Л.В., Будзан Б., Гаркавенко С., Гончаренко О., Жаліло Я., Ігнат'єва І., Куденко Н., Мартиненко М., Оборська С., Примак Т., Шершньова З., Шубін О. та інші.

Метою пропонованої кваліфікаційної роботи магістра є формування маркетингової стратегії гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на ринку роздрібної торгівлі.

Відповідно до поставленої мети в кваліфікаційній роботі було визначено та вирішено наступні теоретико-методичні та практичні **завдання**:

- визначити сутність стратегії та основних понять стратегічного розвитку підприємства;
- надати класифікацію маркетингових стратегій розвитку підприємства в аспекті їх сутності та особливостей;
- проаналізувати основні матричні методи розробки стратегій розвитку підприємства;
- оцінити ринок, на якому функціонує підприємство;
- надати техніко-економічну характеристику гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»;
- оцінити стратегічні позиції торговельного підприємства на ринку за допомогою методики SWOT-аналізу;
- оцінити товарні стратегії розвитку гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за допомогою матриці І. Ансоффа;
- обґрунтувати напрями покращення стратегічної позиції підприємства на ринку;
- обґрунтувати проведення промо-акції «Купуй українське!»;
- запропонувати встановлення інформаційних щитів з акційними пропозиціями на фасаді гіпермаркету;
- визначити вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники діяльності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна

Гіпермаркет»;

- розрахувати показники економічної ефективності впровадження заходів.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є сукупність теоретико-методологічних та методичних засад стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є комерційна діяльність гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» в аспекті формування маркетингової стратегії розвитку підприємства на ринку ритейлу.

Інформаційною базою дослідження стали Закони та Законодавчі акти, прийняті урядом та Верховною Радою України; монографії, статті та інша економічна література з проблем стратегічного розвитку підприємства; підручники та навчальні посібники щодо методичних підходів до формування маркетингової стратегії підприємства; матеріали статистичної та фінансової звітності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Основними **методами дослідження**, які використовуються в кваліфікаційній роботі стали: метод порівнянь та абстрагування, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, узагальнення, ранжирування, спостереження, опитування, порівняння, матричні методи дослідження (матриця можливостей, матриця загроз, матриця SWOT, матриця І. Ансоффа).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку. Робота викладена на 100 сторінках основного тексту та містить 24 таблиці, 8 рисунків. Список використаної літератури складається з 72 найменувань і викладений на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії та основні поняття стратегічного розвитку підприємства

Досить важко дати однозначне визначення поняття стратегії, оскільки воно настільки багатогранне, що при навіть незначній зміні кута зору на нього, загальна картина змінюється досить істотно.

Класик стратегічного планування Чандлер А. у своїй широко відомій праці «Стратегія і структура» стверджував, що стратегія – це «встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [60, С.27].

М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонує розглядати стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, де і як додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [65].

Томпсон А. зазначає, що «стратегія розпадається на безліч конкурентноздатних дій і підходів до бізнесу, від яких залежить успішне керування фірмою. Він пов'язує планові аспекти стратегії з поведінковими аспектами підприємства. На його думку, стратегія визначає, як підприємство буде функціонувати й розвиватися та які саме виробничі, підприємницькі, конкурентні й функціональні заходи і дії будуть залучені для того, щоб організація досягла бажаного результату та ефекту» [66].

На думку класика стратегічного менеджменту Майкла Армстронга «... стратегія визначає, в якому напрямку бажає рухатися організація з ціллю реалізації своєї місії і досягнення поставлених перед нею завдань. Стратегія

являє собою основу вибору, який визначає природу і напрямок діяльності організації. Цей вибір пов'язаний з продуктом або послугами, які постачає організація, з ринками, ключовими можливостями, зростанням, прибутком на капітал і розміщенням ресурсів. Отже, стратегія являє собою певним чином заяву про наміри організації; вона визначає, чим в підсумку хоче стати організація. Основна ціль стратегії на корпоративному рівні – максимально комфортно пристосувати організацію до навколишнього середовища. Стратегія є основою стратегічного управління і розробки стратегічних планів [5, С. 33].

Як зазначає М. Армстронг «... потрібно завжди розуміти, що стратегія є засобом створення цінностей. Стратегічно мислячі менеджери мають широке уявлення про те, що вони будуть робити в найближчому і відносно далекому майбутньому. Проте вони також повинні усвідомлювати свою відповідальність, по-перше, за планування розміщення ресурсів таким чином, щоб вони сприяли реалізації стратегії, а по-друге, за максимально ефективне використання наявних у організації можливостей» [5, С. 34].

Л. Дігнам вважає, що формування стратегії не завжди є логічним і послідовним процесом. З його точки зору більшість стратегічних рішень не запрограмовані заздалегідь, а приймаються під впливом конкретних подій. Ці рішення віддзеркалюють, скоріше, наміри і пріоритети, а не логіку. За Л. Дігнамом, сутністю формулювання стратегії є прийняття правильних рішень, а не складання докладних планів. Найкращими стратегами є творчі, інтуїтивні люди, які в змозі розробити гнучкий процес, який легко піддається змінам. У твердженні Л. Дігнама є велика частка правди, проте наявними є й вагомі аргументи на користь систематизованого підходу до формулювання стратегічних планів [61; 5, С. 37].

Заслуговує на увагу думка Г. Мінтцберга, який вважав, що «... стратегія є не тільки план, а комплекс рішень та дій». Як визначав Г. Мінтцберг, формулювання стратегії не обов'язково повинно бути раціональним і безперервним процесом. Хоча більшу частину часу менеджери повинні присвячувати заздалегідь виробленій стратегії, Г. Мінтцберг вважає, що зміни в

стратегії, коли вони мають місце, являють собою різкі раптові короткотермінові зміни напрямку руху. На практиці це означає, що «... стратегія, яка реалізується, може бути реакцією на зміни ситуації» [63, С. 37].

Г. Мінтцберг виділяє п'ять класифікацій стратегії, які називають «5 Р». Стратегія як план – свідомий стратегічний процес, що підкреслює логічну і структурну послідовність подій і призначений для виявлення альтернатив. Стратегія як хитрість (виверт) – специфічна програма, тактика або маневр для того, щоб випередити конкурентів. Стратегія як модель – визначена послідовність у поведінці, що може бути призначена як для непередбачених обставин, так і для заздалегідь передбачених намірів. Стратегія як позиція (положення) – вибір позиціонування підприємства у рамках відповідної галузі. Стратегія як перспектива – корпоративне уявлення перспектив і можливостей підприємства [63; 6, С. 30].

На думку класика американського менеджменту І. Ансоффа визначення стратегії зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. І. Ансофф вважає, що "стратегія – складна і потенційно міцна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти змінним умовам". За своєю суттю стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація може керуватися в своїй діяльності і стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності» [1].

У своїй книзі "Нова корпоративна стратегія" І. Ансофф розмежовує стратегічне планування від стратегічного менеджменту. Він вважає, що стратегічне планування фокусується на прийнятті стратегічних рішень, а стратегічний менеджмент спрямований на досягнення стратегічних результатів. Значним висновком І. Ансоффа є те, що стратегії розробляються не тільки для організації в цілому. Стратегію може мати окремий компонент організації (об'єкт стратегічного управління), який може виступати основним об'єктом уваги менеджерів залежно від стану справ в організації чи у зв'язку зі змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі [1].

Формулювання сутності поняття стратегія неодноразово здійснювалося й вітчизняними вченими-економістами, які намагалися дати вичерпне визначення цього поняття відповідно до власних міркувань.

На думку Л.В. Балабанової «стратегія – це модель прийняття рішень, що визначає і розкриває цілі і завдання підприємства, задає його основну політику і плани реалізації поставлених цілей, визначає сферу бізнесу, у якій зосереджена основна діяльність підприємства, тип економічної і людської організації, якої дотримується або до якої схильне підприємство, а також природу економічних і позаекономічних досягнень, які воно має намір запропонувати акціонерам, найманим службовцям, покупцям і суспільству в цілому» [6, С.30].

С. Гаркавено вважає, що «... стратегія – це докладний всебічний план досягнення цілей» [15, С.134].

Т.О. Примак у навчальному посібнику "Маркетинг" подає наступне визначення: «стратегія – генеральна комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі й розподіл ресурсів для їх досягнення» [45, С.27].

В.М. Колпаков у навчальному посібнику «Теорія і практика прийняття управлінських рішень», узагальнюючи американських класиків, пропонує декілька визначень щодо терміну «стратегія», а саме:

- прийняті вищим керівництвом напрямки чи способи діяльності для досягнення важливого результату, що має довгострокові наслідки;
- набір правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності;
- узагальнена модель дій, необхідних для досягнення цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії;
- детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей [28, С.97].

На думку М.М. Мартиненко та І.А. Ігнат'євої «стратегія – це набір специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає змогу керівництву організації провести об'єднання усіх напрямків управлінської діяльності

(процес синергізму) та підпорядкувати їх процесу досягнення спільних цілей. За своїм призначенням ці правила визначають: ставлення організації до зовнішнього середовища, об'єднання функціональних областей ключових результатів та їх взаємодії в процесі досягнення цілей, переходу від зовнішніх стратегій до внутрішніх стратегій» [39, С.197].

Український дослідник О. Шубін пропонує визначати стратегію як «напрямок діяльності підприємства, заснований на сполученні ресурсів і компетенції організації, що має на меті одержання конкурентних переваг на ринку» [57, С.470].

О. Гончаренко та Є. Лисицин, фахівці у галузі національної безпеки, трактують стратегію як категорію, «що встановлює співвідношення між цілями політики і засобами їхнього досягнення» [18, С.26].

Отже, узагальнюючи українських дослідників Л.В. Балабанова стверджує, що стратегія – це норма оптимальної поведінки, що забезпечує координацію й об'єднання цілей і ресурсів підприємства [6, С.31].

Адаптивні стратегії – стратегії, що орієнтовані на різні потреби споживачів, культурні норми, торговельні правила, економічні та політичні умови та форми конкуренції з урахуванням особливостей кожної країни [6, С.31].

Активні стратегії – стратегії маркетингу, при яких намагаються передбачити майбутні дії конкурентів та зміни зовнішнього середовища, щоб скористатися можливостями, що відкриваються. Це скоріше за все наступальна, аніж оборонна стратегія [6, С.31].

Стратегічний план маркетингу – це план, що розробляється на рівні підприємства та стратегічних господарських підрозділів з метою:

- визначення місії;
- визначення орієнтирів для довгострокового зростання;
- створення бази для розробки номенклатури товарів;

розподілу ресурсів між СГП [6, С.31].

Стратегічне вікно можливостей – термін, що використовується для позначення ситуації, при якій підприємство підготовлено оптимальним чином, щоб скористатися маркетинговими можливостями [6, С.31].

Виділяють два прямо протилежних підходи до формування успішних стратегій і стійких конкурентних переваг: стратегічне бачення і стратегічний опортунізм (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Стратегічне бачення і стратегічний опортунізм: організаційні різниці

Організаційні характеристики	Стратегічне бачення	Стратегічний опортунізм
Перспектива	Тривала	Поточний час
Стратегічні невизначеності	Тенденції, від яких залежить конкурентне майбутнє	Поточні конкурентні можливості та загрози
Сприйняття конкурентного маркетингового середовища	Сценарії конкурентного майбутнього	Контроль над змінами у конкурентному маркетинговому середовищі
Інформаційно-аналітична система	Орієнтована на прогнозування	Функціонує у реальному часі
Стратегічна орієнтація	Цілковита відданість інтересам підприємства; розвиток конкурентних активів і ключових компетенцій; інтегрований розвиток	Гнучкість, адаптивність, швидка реакція на зміни конкурентного маркетингового середовища
Пріоритети	Час	Дія
Лідерство	Перспективне, базується на харизматичному стилі управління	Тактичне, діяльне
Структура	Централізована (вертикальна інтеграція)	Децентралізована (горизонтальна інтеграція, інтелектуальна взаємодія)
Персонал	Вузькофункціональні спеціалісти (виконавці)	Центри специфічних здібностей і знань (підприємці)
Економічна перевага	Ефект масштабу	Ефект розширення видів діяльності
Ринкова сигналізація	Конкуренти отримують сильні сигнали від підприємства	Дії підприємства складно передбачити

* Складено на основі даних [6, С.31-32].

Стратегічне бачення базується на довгостроковій перспективі: як розробка стратегій, так і супроводжуючий її аналіз орієнтовані у майбутнє. Менеджмент на основі стратегічного бачення потребує певного типу організації і стиля управління підприємствами. Активну роль у стратегічному баченні грають експерти, здатні передбачити ключові майбутні події і тенденції [6, С.32].

Стратегічний опортунізм, навпаки, фокусує увагу на найбільш значимих сьогодні стратегіях. Девізом цього підходу є: кращий засіб мати добру стратегію завтра – отримати її вже сьогодні. Стратегічний опортунізм вважає, що зовнішнє середовище настільки динамічне і невизначене, що прагнення підприємств до будь-яких майбутніх цілей нераціональне: якщо структура підприємств не забезпечує їм стратегічних переваг зараз, вони навряд чи мають підстави сподіватися на стратегічний успіх у майбутньому [6, С. 32].

Небезпека стратегічного бачення полягає у тому, що бачення може виявитися помилковим і призведе до стратегічної непоступливості.

	Стратегічний підхід	Стратегічний ризик
Орієнтація на майбутнє	Стратегічне бачення	Стратегічна непоступливість
Орієнтація на теперішній час	Стратегічний опортунізм	Стратегічний дрейф

Рис. 1.1. Стратегічні підходи та їх ризики [6, С. 33]

Бачення може не реалізуватися з низки причин: виникаючі бар'єри на шляху реалізації стратегії; неправильні припущення про майбутнє; зміна парадигми існування підприємств [6, С. 33].

Недолік моделі стратегічного опортунізму полягає в тому, що він може перетворитися у *стратегічний дрейф*, коли рішення про інвестиції приймаються не в межах загального бачення, а хаотично, у відповідь на можливості, що відкриваються. В результаті підприємства можуть виявити, що займаються багато чисельними видами бізнесу, але для високих результатів їм недостає необхідних конкурентних активів і ключових компетенцій, рівно як і синергізму [6, С. 33].

Перетворенню опортунізму у дрейф сприяють наступні фактори: підприємства можуть прийняти недовговічну, перехідну тенденцію за довгострокову і стійку, яка заслуговує стратегічного маневру; підприємства можуть оцінити як стратегічні ті можливості негайного отримання прибутку, які не є такими за своєю суттю; проблеми з впровадженням можуть перешкодити реалізації очікуваного синергізму існуючих і нових видів бізнесу. Опортунізм як доповнення до стратегічного бачення (стратегічне бачення плюс опортунізм) сприяє диверсифікації підприємств, коли вони не замикаються на одному виді діяльності, проте, це передбачає і очевидні ризики і проблеми – конфлікт між стратегічним терпінням і інвестиціями стратегічного бачення та спокусами негайного отримання прибутку, що характерно для стратегічного опортунізму [6, С. 33].

Таким чином, як альтернативною стратегією доцільно скористатися *концепцією стратегічного динамічного бачення* – бачення, яке може змінитися в очікуванні зміни стратегічної парадигми підприємств, і покласти дану концепцію в основу стратегічного управління підприємствами на основі маркетингу [6, С. 34].

Умовами успішного стратегічного маркетингового управління підприємствами в контексті стратегічного динамічного бачення є:

- наявність чітких стратегічних конкурентних цілей і постійний перегляд портфелю конкурентних маркетингових стратегій, заснованих на стержньовій ідеї (парадигмі існування, місії) підприємств, на специфіці конкурентного маркетингового середовища та на бажанні досягти певних конкурентних переваг;

- перспективне бачення – повинно бути присутнє переконання в правильності стратегій, впевненість в тому, що бачення є досяжним і вартує зусиль, які на нього витрачаються, а також існує реальна зацікавленість у впровадженні стратегій у життя;

- систематичне програмування використання внутрішнього конкурентного потенціалу підприємств (конкурентні активи, ключові

компетенції, стратегічні ресурси) для реалізації конкурентних маркетингових стратегій;

- концентрація головних зусиль на пріоритетних напрямках роботи у необхідний час;

- гнучкість стратегічної поведінки, що забезпечує використання мінімуму ресурсів для досягнення максимального результату;

- коректний порядок дій скоординованого керівництва [6, С.34].

Дослідження концептуального характеру діяльності підприємств-конкурентів необхідно проводити на основі анкетування керівництва і спеціалістів досліджуваних підприємств.

1.2. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність і особливості

Перед кожним підприємством рано чи пізно постає проблема подальшого росту. Класичні маркетингові стратегії зростання представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Різновиди маркетингових стратегій зростання

Органічне зростання	Інтеграція	Диверсифікованість
Збільшення присутності на ринку	Регресивна вертикальна інтеграція	Концентрична диверсифікованість
Розширення меж ринку	Прогресивна вертикальна інтеграція	Горизонтальна диверсифікованість
Удосконалення товару	Горизонтальна інтеграція	Конгломерація

** Складено на основі даних [6, С.254]*

1. Органічне (інтенсивне) зростання припускає нарощування операцій підприємства в межах того виду бізнесу, яким воно вже займається.

Якщо в межах органічного зростання можливе рішення основних завдань підприємства, то саме цій можливості зростання варто віддавати перевагу. Справа в тому, що при органічному зростанні підприємство зосереджує всі зусилля на своїй основній справі, завдяки чому зміцнюється його стратегічне ядро [6, С.254].

1.1. Збільшення присутності на ринку припускає розширення продажів вже існуючих товарів на існуючих ринках за допомогою агресивного маркетингу.

Зокрема, для цього можуть бути прямо або побічно (тобто через різноманітні знижки і пільги) знижуватися ціни, надаватися додаткові послуги, поліпшуватися оформлення товару, підсилюватися його реклама тощо. Цю тактику нерідко називають «покупкою частки на ринку», оскільки додаткові витрати на маркетинг найчастіше мають за мету переманювання клієнтів у конкурентів. Цей напрямок ефективний, коли ринок не досягнув насичення (стадія зростання). Підприємство прагне розширити збут наявних товарів на існуючих ринках за допомогою інтенсифікації товароруху, конкурентоспроможних цін. Збільшений збут залучає тих, хто раніше не користувався продукцією даного підприємства, клієнтів конкурентів, збільшений попит уже притягнутих споживачів [6, С. 255].

1.2. Розширення меж ринку полягає у впровадженні існуючих товарів на нові ринки. Найчастіше мова йде про розширення географії продажів (скажімо, про початок реалізації нових товарів у провінції) або про завоювання нового кола клієнтів, що раніше не звертали уваги на цей товар (наприклад, про залучення споживачів, що раніше задовольняли свої потреби іншими типами товарів). Якщо підприємство прагне розширити свій ринок, воно може проникати на нові географічні ринки, виходити на нові сегменти, по-новому пропонувати існуючі товари, нові методи розподілу і збуту тощо. Особливо плідна ця тактика буває, коли на традиційних сегментах ринку розгортається занадто сильна конкуренція [6, С.255].

1.3. Удосконалення товару має своєю основною метою збільшення продажів на вже існуючих ринках модифікованої версії даного товару або зовсім нового товару, що заміняє старий. Такого роду робота є в умовах сучасного швидкого технічного прогресу обов'язковим компонентом діяльності підприємства, якої б стратегії воно не дотримувалося. Але в технологічно складних галузях і в галузях з дуже високою диференціацією продукту (харчова, косметична тощо) вона має особливо важливе значення: усі підприємства тут постійно випускають на ринок новинки і відставання рівносильне програшу в конкурентній боротьбі [6, С.256].

2. Інтеграція як другий можливий різновид маркетингових стратегій зростання, полягає в розширенні підприємства за рахунок поглинання і злиттів з підприємствами своєї галузі.

2.1. Регресивна вертикальна інтеграція (або зворотна інтеграція, або інтеграція «назад») – полягає в захопленні постачальників сировини і напівфабрикатів. Вона виправдана при наявності великих труднощів з постачанням. Наприклад: інтеграція переробних заводів з видобувними підприємствами при сировинному голоді, а також у тих випадках, коли об'єднання різних стадій технологічного ланцюжка в одних руках дозволяє підвищити ефективність виробництва [6, С.261].

Існує також специфічний мотив для регресивної вертикальної інтеграції – прагнення знизити ціни (і підвищити конкурентоспроможність) за рахунок зменшення податку на додану вартість, що не стягується із сировини, використовуваної в межах власного підприємства. Розуміння економії на податках є, наприклад, однією з важливих причин об'єднання підприємств у фінансово-промислові групи (ФПГ) [6, С.262].

Прогресивна вертикальна інтеграція (або пряма інтеграція, або інтеграція «вперед») полягає у захопленнях (злиттях) підприємств, розташованих нижче за технологічним ланцюжком. Так, виробник сировини може поставити під свій контроль випуск напівфабрикатів або навіть готових виробів з неї. Постійні зусилля в цьому напрямку починаються, зокрема,

здобувачами сировини, оскільки перероблена продукція, зазвичай, цінується значно вище, ніж сировина. Інший типовий напрямок прогресивної вертикальної інтеграції полягає в покупці торговельних підприємств, що реалізують продукцію підприємства. Цим дорогим, але зазвичай ефективним шляхом вирішується завдання, що має для віолентів винятково велике значення: встановлення контролю над збутовою мережею [6, С. 262].

Горизонтальна інтеграція полягає в скупці підприємств-конкурентів, що випускають продукцію, аналогічну продукції підприємства. Її метою є збільшення частки на ринку, а нерідко і монополізація ринку. В останньому випадку відповідні угоди підлягають контролю антимонопольних органів і припускаються лише тоді, коли відповідають загальнонаціональним інтересам [6, С. 262].

3. **Диверсифікація** припускає вторгнення в нові галузі. Зазвичай, вона є реакцією на уповільнення розширення традиційних сегментів ринку.

Концентрична диверсифікація (або диверсифікація, що доповнює, або діагональна інтеграція) полягає в тому, що підприємство намагається завоювати нові ринки за допомогою випуску видів товарів, які раніше не вироблялися, але у технологічному плані зв'язаних з основною продукцією підприємства. Наприклад, молочний комбінат освоює випуск соків, що хоч і є виходом у нову підгалузь харчової промисловості, але в технологічному плані являє собою добре знайоме виробництво, адже у випуску молока і соків ключова технологічна операція однакова – їх розлив у пакети [6, С. 262].

В Україні концентрична диверсифікація є дуже важливим напрямком зростання підприємств. Рішення проблем багатьох приватизованих підприємств лежить саме в руслі диверсифікації, що доповнює: як знайти новий ринок, на якому можна було б з успіхом застосувати розроблені для інших цілей технології? [6, С. 262].

Горизонтальна диверсифікація полягає в розширенні асортименту за рахунок нових товарів-аналогів або поповненні свого асортименту товарами,

технологічно не зв'язаними з основною продукцією, але привабливими для колишніх клієнтів, тобто пропозиція нових товарів для прихильних товарній марці споживачів. Наприклад, фірма «Довгань», скориставшись успіхом своєї широко розрекламованої горілки, почала пропонувати поряд з нею ще і шампанське, питну воду і макарони. При цьому надії підприємства полягали в тому, що клієнти, які встигли переконатися у високій якості горілки, будуть вважати високоякісними й інші продовольчі товари торговельної марки «Довгань» [6, С. 263].

3.1. Конгломерація полягає у випуску продукції, ніяк не зв'язаною ні з колишніми товарами, ні з ринками, що входили в реалізовану нішу підприємства. Зазвичай, вона здійснюється методом захоплень і злиттів або шляхом створення при основному підприємстві численних малих підприємств.

Конгломерація є досить небезпечним і проблематичним напрямком зростання, оскільки підприємство, що стало на шлях диверсифікації, часто має труднощі у зв'язку з «обростанням» масою конгломератних малих підприємств (стан «неповороткого бегемота») [6, С. 263].

А. Чандлер, порівнявши конгломерати, що зазнали банкрутства, з тими деякими підприємствами цього типу, що процвітають, прийшов до висновку, що успішно працюючі конгломерати мають загальні риси:

а) усі вони діють у порівняно простих галузях (послуги, виробництво напоїв, тютюнових виробів тощо), не потребуючих великих витрат капіталу, вузькоспеціалізованих технологій і ноу-хау або інтенсивної науково-дослідної роботи. Навпаки, конгломерати, що вторглися в галузі високих технологій, загнули;

б) управління численними вхідними в конгломерат дочірніми підприємствами ведеться дуже маленькою штаб-квартирою підприємства, що контролює лише фінансові показники. Дочірнім підприємствам встановлюються завдання по витратах і прибутку. Підрозділи, що не справляються з завданням, розпродаються. Взагалі успішні конгломерати легко змінюють свій склад, купуючи і продаючи дочірні підприємства за фінансовими мотивами;

в) перспективне планування на рівні всього конгломерату не ведеться, технологічна координація діяльності підрозділів слабка, останні у всіх відносинах, крім фінансового, більше нагадують незалежні підприємства, ніж частини єдиного підприємства [60; 6, С. 263].

Загальний висновок полягає в тому, що конгломерати можуть бути ефективні тільки там, де велике підприємство, що складається з низки підрозділів, не має конкурентних переваг у порівнянні з дрібним. Навіть дуже великі конгломерати, власне кажучи, являють собою асоціації дрібних підприємств під єдиним фінансовим управлінням, а ніяк не велику корпорацію в повному сенсі цього слова [6, С. 264].

1.3. Матричні методи розробки стратегій розвитку підприємства

Зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик ринкового (зовнішнього) середовища та внутрішнього потенціалу підприємства є SWOT-аналіз.

Під час проведення SWOT-аналізу оцінка сильних (S – Strength) і слабких (W – Weakness) властивостей підприємства стосовно можливостей (O – Opportunities) і загроз (T – Threats) зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи розвитку підприємства в цілому.

Основною метою проведення SWOT-аналізу є виявлення конкурентних переваг підприємства порівняно з іншими суб'єктами діяльності в межах певного сектору економіки та конкретної ринкової ситуації [11, С.117].

Низка провідних вчених-економістів пропонують під час визначення ступеня впливу сильних і слабких сторін діяльності підприємства на перспективи використання існуючих ринкових можливостей і протидії ринковим загрозам оцінку факторів під час SWOT-аналізу проводити з використанням шкали відносної важливості [11, С.118].

Застосування SWOT-аналізу дає можливість встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які притаманні даному підприємству, із зовнішніми можливостями та загрозами. Таким чином, під час планування заходів для посилення позиції підприємства на ринку необхідно поєднувати внутрішні можливості (його сильні та слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково зображену в можливостях і загрозах) [11, С.118].

Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед виробником. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення [11, С.118].

Оцінюючи можливості, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю [11, С.118].

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим [11, С.118].

Метод SWOT-аналіз запропонували американські вчені А. Томпсон і А.Стрикленд. Вони визначили також орієнтований перелік характеристик, які можуть складати внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства та його зовнішні можливості і загрози [11, С.118].

За А. Томпсоном і А. Стриклендом, до потенційних внутрішніх сильних сторін підприємства належать: повна компетентність в ключових питаннях; визнаний лідер ринку; адекватні фінансові ресурси; економія на масштабах виробництва; гарне враження, що склалося у покупців про компанію; вміння запобігти сильного тиску з боку конкурентів; власна технологія; більш низькі

витрати; кращі рекламні кампанії; досвід в розробці нових товарів; перевірений менеджмент; кращі можливості виробництва тощо [53].

SWOT-аналіз		Сильні сторони										Слабкі сторони									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Можливості	1	Використати можливості & Розширювати сильні сторони										Використати можливості & Зменшувати слабкі сторони									
	2																				
	3																				
	4																				
	5																				
	6																				
	7																				
	8																				
	9																				
	10																				
Загрози	1	Використати сильні сторони & Зменшувати загрози										Зменшувати слабкі сторони & Уникати загрози									
	2																				
	3																				
	4																				
	5																				
	6																				
	7																				
	8																				
	9																				
	10																				

Рис. 1.2. Матриця SWOT-аналізу [50, С. 137].

Потенційними внутрішніми слабкими сторонами можна вважати: відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; застаріле обладнання; низька прибутковість; недостатній управлінський талант та вміння; відсутність певних здібностей і навичок в ключових галузях діяльності; погана стратегія компанії; внутрішні виробничі проблеми; надто вузький асортимент продукції; недостатній імідж на ринку; погана збутова мережа; незадовільна організація маркетингової діяльності; недостатня кількість коштів на фінансування необхідних змін у стратегії; вища, ніж у конкурентів, собівартість виробів; інше [53].

Перелічені сильні і слабкі сторони повинні бути адаптованими до конкретної галузі або підприємства. За необхідністю, вони можуть доповнюватися ще будь-якими відповідно до ситуації, що склалася на ринку і на підприємстві.

Наступним етапом є визначення зовнішніх загроз і можливостей підприємства. До потенційних зовнішніх загроз А. Томпсон і А. Стрикленд

віднесли: вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами; повільне зростання ринку; несприятливі зміни курсів іноземних валют або торговельної політики іноземних урядів; надто коштовні законодавчі вимоги; велика залежність від зменшення попиту і етапу життєвого циклу розвитку бізнесу; зростаюча вимогливість покупців і постачальників; зміни в потребах і смаках споживачів; несприятливі демографічні умови; інше [53].

Потенційними зовнішніми можливостями вважаються: спроможність обслуговувати додаткові групи клієнтів або вихід на нові ринки (або ринкові сегменти); шляхи розширення асортименту продукції, щоб задовольнити більше потреб клієнтів; спроможність використовувати навички і технологічні ноу-хау у виготовленні нової продукції; вертикальна інтеграція (вперед або назад); зменшення торговельних бар'єрів на привабливих закордонних ринках; послаблення позицій фірм-конкурентів; можливість швидкого розвитку в зв'язку з різким зростанням попиту на ринку; поява нових технологій; інше [53].

Наведений перелік зовнішніх загроз та можливостей теж не є вичерпаним і може бути доповненим іншими характеристиками, якщо в цьому з'явиться потреба.

До класичних маркетингових стратегій росту відносяться: стратегія органічного зростання (збільшення присутності на ринку, розширення меж ринку, удосконалення товару), стратегія інтеграційного зростання (регресивна вертикальна інтеграція, прогресивна вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція), стратегія диверсифікаційного зростання (горизонтальна диверсифікація, концентрична диверсифікація, конгломератна диверсифікація). Маркетингові рішення щодо стратегії органічного росту представлені в таблиці 1.3.

Маркетингові рішення щодо стратегій органічного зростання

<i>Стратегії</i>	<i>Маркетингові стратегічні альтернативи</i>
1	2
<i>Глибоке проникнення на ринок</i>	Підвищення рівня сервісного обслуговування
	Зниження витрат виробництва і збуту
	Активізація рекламної діяльності
	Розвиток збутової мережі
	Використання засобів стимулювання збуту
	Спонування споживачів до збільшення частоти використання товару
	Спонування споживачів до збільшення обсягів споживання товару
<i>Розвиток ринку</i>	Виявлення нових способів використання товару
	Виявлення нових сфер використання товару
	Освоєння нових територіальних ринків збуту
<i>Розвиток товару</i>	Удосконалення товару
	Розширення функціональних особливостей товару
	Розширення товарного асортименту
	Створення нових моделей товару

* Складено на основі даних [3, С. 256].

Стратегії органічного (інтенсивного) зростання відбиває матриця І. Ансоффа «товар-ринок» (рис. 1.3), але вона враховує й інший напрямок розвитку підприємства – диверсифікацію.

РИНОК	ТОВАР	
	<i>Старий</i>	<i>Новий</i>
<i>Старий</i>	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
<i>Новий</i>	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 1.3. Матриця І. Ансоффа «товар-ринок» (матриця можливостей за товарами/ринками) [3, С. 256].

Порівняльна характеристика маркетингових стратегій відповідно до матриці І. Ансоффа наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Порівняльна характеристика маркетингових стратегій відповідно до матриці І. Ансоффа

Стратегія	Сутність стратегії	Перспективи реалізації стратегії	Комерційний ризик використання стратегії	Основні напрямки інвестицій
1. Глибоке проникнення на ринок	Збільшення обсягів продажу і ринкової частки за рахунок використання існуючих товарів і ринків збуту підприємства	Короткочасні	Низький	Великі витрати на просування
2. Розвиток ринку	Впровадження існуючих товарів підприємства на нові ринки	Довгострокові	Високий	Витрати на дослідження ринку збуту
3. Розвиток товару	Розробка нового товару для існуючих сегментів ринку підприємства	Довгострокові	Високий	Витрати на науково-конструкторські розробки
4. Диверсифікація	Вихід підприємства в нові сфери бізнесу	Найбільш довгострокові	Найвищий	Виробництво

* Складено на основі даних [3, С. 257]

Модель І. Ансоффа «товар-ринок» дозволяє прорахувати чотири можливих варіанти стратегічного розвитку підприємств:

1 варіант – реалізація традиційних товарів на традиційних ринках: темпи зростання виручки, прибутку мінімальні (стратегія «глибокого проникнення на ринок»);

2 варіант – реалізація традиційних товарів на нових ринках: активізація маркетингових зусиль: стимулювання збуту, рекламні заходи, розвиток систем збуту товарів тощо (стратегія «розвитку меж ринку»);

3 варіант – реалізація нових товарів на традиційних ринках: активне використання товарних стратегій (стратегія «розвитку товару»);

4 варіант – реалізація нових товарів на нових ринках: темпи зростання виручки, прибутку максимальні (стратегія «диверсифікації») [3, С.258].

Висновки до розділу 1

Стратегія – це норма оптимальної поведінки, що забезпечує координацію й об'єднання цілей і ресурсів підприємства. Стратегічний план – це план, що розробляється на рівні підприємства та стратегічних господарських підрозділів з метою: визначення місії та орієнтирів для довгострокового зростання; створення бази для розробки номенклатури товарів; розподілу ресурсів між СГП [6, С.43].

Стратегічне вікно можливостей – термін, що використовується для позначення ситуації, при якій підприємство підготовлено оптимальним чином, щоб скористатися маркетинговими можливостями [6, С.43].

Виділяють два прямо протилежних підходи до формування успішних стратегій і стійких конкурентних переваг: стратегічне бачення і стратегічний опортунізм. Стратегічне бачення базується на довгостроковій перспективі: як розробка стратегій, так і супроводжуючий її аналіз, орієнтовані у майбутнє. Стратегічний опортунізм, навпаки, фокусує увагу на найбільш значимих сьогодні стратегіях. Девізом цього підходу є: кращий засіб мати добру стратегію завтра – отримати її вже сьогодні [6, С.43].

Розмаїтість маркетингових стратегій пояснюється різницею їхніх складових елементів – конкурентними позиціями підприємств, їхніми маркетинговими цілями, фінансовими, виробничими, технологічними можливостями і кадровим забезпеченням [6, С.44].

При розробці стратегій здійснюють оцінку зовнішнього середовища підприємства, найчастіше використовуючи технологію методу SWOT-аналізу. Для оцінки стратегій розвитку підприємства найбільш оптимальною є матриця І. Ансоффа (матриця можливостей за товарами/ринками).

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ГІПЕРМАРКЕТУ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

2.1. Оцінка ринку, на якому функціонує підприємство

Незважаючи на складність ситуації, в якій зараз опинилася Україна у зв'язку з військовою агресією росії, підприємства продуктового ритейлу, хоча й відчувають певні обмеження, проте продовжують шукати ефективні напрями свого подальшого функціонування відповідно до запитів споживачів. Міграція значної частини населення за кордон, зниження купівельної спроможності, зростання попиту на більш дешеву продукцію, зміна смаків споживачів – це далеко не всі негативні чинники, з якими підприємствам продуктового ритейлу доводиться стикатися щодня. Проте ритейлери намагаються вживати відповідних заходів щодо боротьби з кризою та запроваджувати свої прийоми для утримання покупців [72].

Український ритейл зараз переживає період трансформації. Час активного інвестування в нові площі для більшості вже давно позаду. Проте в період кризи завжди можна знайти можливості для розвитку, адже для багатьох він як раз і є тією можливістю. Більшість компаній в сучасних умовах кризи сфокусовані на розвитку своїх сильних сторін і працюють, скоріше, відповідаючи на виклики нового періоду не в стратегічному аспекті, а в тактичному – оскільки ситуація динамічно змінюється кожного місяця.

На теперішній час більш активним чином, ніж протягом попередніх років, буде розвиватися формат магазину «біля дому»; ритейлер йде за покупцем, підлаштовуючись під його можливості і потреби. А розвивати формат гіпермаркету протягом останніх років зможуть собі дозволити лише одиниці, оскільки розвиток такого формату потребує значних інвестицій.

Зниження купівельної спроможності вітчизняних споживачів призвело ще й до того, що ритейлери стали інтенсивніше працювати з товарами низької цінової категорії [72].

На теперішній час досить складно передбачити подальшу динаміку зміни цін. Сумарно, продовжиться їх зростання, але чи буде воно різким чи поступовим – залежить від багатьох факторів. Зокрема – чи відбудеться ще одна різка девальвація національної валюти; наскільки будуть змінюватись торговельні відносини з ЄС та Туреччиною; за яким сценарієм буде продовжуватись війна в Україні; які зміни в законодавстві будуть відбуватися; яким буде поточний врожай тощо [72].

Всі ці фактори, безумовно, здійснюють вплив на ціни, проте – не за одним напрямком. Вже однозначно відомо, що відбудеться нове підвищення акцизу на алкогольну продукцію та тютюнові вироби, і в цілому збережеться високий рівень інфляції.

Антикризовою стратегією для більшості торговельних мереж на сучасному етапі розвитку буде «політика стриманого розвитку». В подальшому акценти будуть зміщуватись з екстенсивного розвитку на інтенсивний, залишаючи кількісний розвиток лише для формату «магазин біля дому». Зокрема, «ВК Експрес» впродовж наступного року планує відкриття 5–10 аналогічних магазинів, причому не розвиваючи фіксованій формат, а продовжуючи експериментувати, наприклад, в деяких з них передбачена для покупця можливість приготування напоїв в кава-машинах і придбання свіжої випічки до них. Таким чином, ця торговельна мережа дещо випадає з стандартного даного формату, створюючи для покупця певну фуд-зону. Крім того, деякі торговельні мережі знижують власні витрати на утримання магазинів за рахунок переводу опалення на рекуперацію. Це дозволяє підтримувати ціну товарів на привабливому для покупця рівні, що досить важливо в наш непростий час [71].

Також досить важливим є досягнення переводу всіх поставок на прями, чого більшість торговельних мереж досягли практично на 100%. Від тих

дистриб'юторів, які залишилися, намагаються відмовлятися, переходячи на прямі поставки товарів від виробника. Розширюються пропозиції вагових товарів, що для українців тепер є значною перевагою. Люди з вдячністю відгукуються на можливість придбати товар необхідної ваги – від 50 до 500 грам. Торговельні мережі намагаються бути гнучкими і слідкувати за попитом. Як свідчить практика, така стратегія задовольняє всіх – і покупця, і продавця [71].

У зв'язку із збереженням світових тенденцій до зростання цін на продовольчі товари, зростанням вартості палива на українському ринку, а також підвищенням акцизів на лікєро-горілчані і тютюнові вироби, очікується здорожчання продуктів в межах 35%. З урахуванням ситуації в економіці, що склалася, а також певного зниження купівельної спроможності населення, окремі торговельні мережі приймають рішення щодо підтримки українців перед святами (Пасха, Різдво, Трійця, Новий рік та інші). Зокрема, в супермаркетах Велика Кишеня, дискаунт-мережі «Велмарт» та в магазинах мережі «біля дому» «ВК Експрес» українці мали можливість купувати соціально значимі товари із значними знижками [71].

Стосовно співвідношення імпортованої і вітчизняної продукції, то протягом останніх років ситуація дещо змінилася. Перед війною частка імпортованих товарів в певних товарних категоріях мала тенденцію до збільшення. На той період українські виробники не надто активно працювали над тим, аби замінити імпортовану продукцію власними товарами. Здавалося б, що за рахунок девальвації гривни вітчизняні товари повинні стати більш конкурентоспроможними, ніж імпортовані. Проте торговельні мережі стикнулись з тим, що деякі товарні групи дешевше було завозити з-за кордону. Зокрема, при ситуації, що склалася на той час, у вітчизняній м'ясопереробній промисловості чеські та польські виробники забезпечили ціни на ковбасні вироби нижче, ніж вітчизняні виробники. Деякі торговельні мережі уклали контракти з чеськими виробниками, які продавали сосиски на 15% нижче, ніж ціна на внутрішньому ринку з урахуванням всіх ввізних мит. При цьому слід

враховувати, що чеські і польські товаровиробники працюють у відповідності з сертифікатом «Євро-1», що означає високу якість продукції та відповідне відношення до виробництва. В Україні ж лише нещодавно почали приймати нормативні акти для підтримки цього сертифікату якості [71].

В період війни ситуація змінилася у зв'язку з ускладненням логістики і постачань товарів з-за кордону. Тому протягом останніх років частка вітчизняної продукції в торговельних мережах буде поступово зростати. Крім того впроваджується стратегія розвитку власних торгових марок (ВТМ) [72].

В поточному році частка власних торгових марок в загальному обсязі продажів за всіма категоріями зросла на 20% по відношенню до продажів попереднього року. На теперішній час в мережах «Велика Кишеня», «Велмарт» та «ВК Експрес» продається 1400 артикулів товарів ВТМ з 15 власних торгових марок. Лише за минулий рік асортимент продукції ВТМ було збільшено на 163 артикули. Найбільш відомими і тими, що користуються попитом, є товари під брендами «№1» та «Хит продукт». Серед компаній, які вироблюють для покупців цих торговельних мереж продукцію під їх ВТМ – виробники продукції ТМ «Королівський смак», ТМ «Гульчин» та інші вже добре знайомі покупцям виробники [71].

Отже, враховуючи значне подорожчання всіх видів товарів, суттєво підвищилося і значення таких факторів, як ціна та акційна активність на ринку. Більшість факторів істотно впливають на вартість товарів, причому зразу за декількома напрямками. В майбутньому підприємства вітчизняного продуктового ритейлу будуть розвиватись шляхом утримання своїх позицій, розвиваючи власні сильні сторони, підлаштовуючись під можливості та потреби споживачів [72].

Відслідковуючи тенденції купівельної поведінки, продавці намагаються проявляти гнучкість і відповідати запитам аудиторії – збільшувати асортимент недорогих торгових марок в різних категоріях, розширювати лінійку private label в якості доступної альтернативи брендовим товарам, реагувати на дії постачальників в аспекті «кризової» зміни

асортименту. Особлива увага приділяється підготовці акційних пропозицій, активно використовуються можливості програми лояльності Fresh Card. Подрібнене сегментування в різних ракурсах дозволяє пропонувати користувачам програми індивідуальних пропозицій. Такий підхід стимулює продажі і запобігає відтоку клієнтів [72].

Характерною тенденцією на ринку торговельних операторів України є спрощення процесу купівлі для споживачів. Ще декілька років назад стратегічним рішенням щодо максимального полегшення вітчизняним покупцям процесу купівлі стало розширення встановлення кас самообслуговування. Самообслуговування користується популярністю – 70% безготівкових платежів в мережах «Велика Кишеня», «Велмарт», «ВК Експрес» та інші здійснюються через каси, на яких покупець легко зможе себе обслужити самий. Отже, тенденції збільшення кас самообслуговування в торговельних мережах буде зростати [72].

Відповідно до аналітичних висновків компанії Euromonitor International у 2023 році частки витрат на харчові продукти за категоріями були розподілені наступним чином:

- 25,1% – м'ясо;
- 16,8% – хліб та зернові;
- 14% – молочні продукти та яйця;
- 12,5% – овочі;
- 11,8% – фрукти;
- 9,8% – риба та морепродукти;
- 6,2% – кондитерські вироби;
- 3,3% – олія та жири;
- 0,5% – інше [71].

Отже, на м'ясо, хліб та зернові, молочні продукти та яйця пересічний українець витрачав близько 56% від загальної суми витрат на харчові продукти, що також потрібно враховувати при плануванні товарного асортименту.

В цілому купівельна поведінка споживачів на ринку продуктового ритейлу впродовж останніх років зазнала деяких змін. Раніше покупці обирали одну торговельну точку і в ній здійснювали повноцінні покупки. Зараз вони готові обрати і здійснювати покупки в декількох торговельних точках, тобто жертвують особистим часом заради отримання дешевих продуктів і бажають скористатися акційними пропозиціями всіх учасників ринку одночасно. Спостерігається наявне зміщення фокусу в бік більш дешевих продуктів. В результаті деякі бренди, які займали достатньо стійкі лідируючі позиції на ринку, поступово стали їх втрачати [72].

За дослідженнями Euromonitor International у 2023 році 11% споживачів проти 6% у 2022 р. стали замінювати харчові продукти дешевими аналогами з тієї ж категорії; 8% у 2023 р. проти 4% у 2022 р. стали купувати більшу кількість упаковок [71].

Зазнала певних змін і така характеристика як лояльність до бренду. У 2023 році споживачі переважно купують: один конкретний бренд/виробника (19%); 2–3 бренди/виробника (50%); той бренд/виробника, який є у продажу (31%) [71].

У 2023 році ТОП-10 факторів вибору харчових продуктів споживачами відповідно до їх важливості розподілилися наступним чином:

- ціна на продукт (55%);
- якість (44%);
- дата виробництва (42%);
- натуральність (35%);
- український виробник (32%);
- торгова марка (29%);
- дата закінчення терміну придатності (28%);
- жирність продукту (26%);
- склад продукту (25%);
- розмір знижки на продукт (23%) [71].

Що стосується використання онлайн купівель співвітчизниками та перспективності цього напрямку для продуктового ритейлу, то можна відзначити, що інтернет-аудиторія в Україні зростає достатньо швидко. Проте навіть в країнах Європи з їх великим інтернет-покриттям і масовим користуванням, на онлайн продажі в продуктовому ритейлі припадає досить незначна частка. Тож в Україні це питання залишається все ще не актуальним і не буде таким протягом найближчих 3–5 років. На думку фахівців, в Україні ще в «живому» ритейлі багато чого належить зробити перед тим, як прийняти стратегічне рішення про перехід в онлайн. Отже, протягом найближчих років представникам продуктового ритейлу потрібно зростати і посилювати щільність присутності супермаркетів для населення, адже в порівнянні з деякими пострадянськими країнами в Україні щодо цього аспекту спостерігаються дуже незначні показники [71].

2.2. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Компанія «Auchan» була заснована у 1961 році у французькій комуні Рубе, що розташована поблизу Лілля. Засновник і теперішній голова ради директорів – Жерар Мюльє [70].

Назва «Auchan» – свідомо неточний орфографічний запис слів «Верхні поля» (назва кварталу Рубе, де був створений перший магазин), а зображена на емблемі пташка також асоціюється з пташиною треллю (фр. au chant) [70].

16 листопада 2015 р. структура «Групи Ашан» була трансформована в «Holding Auchan», який включає в себе три потужні автономні організації: «Auchan Retail» (роздрібна торгівля), «Immochan» (торгівельна нерухомість) та «Oney Banque Accord» (банківські послуги) [70].

Основними напрямками діяльності корпорації є:

– роздрібна торгівля, яка включає мережу гіпер- і супермаркетів. Торгівля здійснюється під марками Auchan та Alcampo (гіпермаркети), Auchan City, Elea та Simply Market (супермаркети);

– електронна торгівля. Групі належать інтернет-магазини Auchandirect, працюючий у Франції і Польщі, Auchan fr., Grossbill, обидва працюючі в Люксембурзі;

– управління нерухомістю. Підрозділ Immochan спеціалізується на управлінні торговельними центрами;

– банківські послуги Vanque Accord був заснований у Франції у 1983 році і на теперішній час його підрозділи працюють у 23 країнах світу;

– інше:

а) управління мережею меблевих магазинів Alinea у Франції. Мережа була заснована у 1989 році і з того часу у Франції було відкрито 37 магазинів;

б) інтернет-магазин Chronodrive у Франції. Chronodrive є інтернет-магазином з обов'язковим самовивезенням товарів з 33 складів, розташованих на території Франції. Завдяки незначним витратам на доставку і невисокій вартості обслуговування складу відносно торговельного залу, Chronodrive має більш низькі ціни відносно традиційних супермаркетів;

в) мережа господарських магазинів Little Extra у Франції. Мережа була відкрита у 2007 році у форматі дискаунтера [70].

Сукупна чисельність персоналу мережі у 2022 році склала 164 180 чоловік. Операційний прибуток корпорації за 2022 р. склав 736 млн. євро, а чистий прибуток – 358 млн. євро [70].

Ніхто з членів сім'ї Мюльє – власників компанії, не є мільярдером, оскільки всі вони мають рівну частку майна в кожній компанії. Це одне з головних правил сім'ї, зазначене в договорі [70].

Станом на 31 грудня 2021 року у світі налічувалось 2060 магазинів Auchan. На теперішній час Auchan Ритейл – це міжнародна мережа роздрібної

торгівлі, яка присутня у 13 країнах Європи, Азії та Африки і є 11-м світовим дистриб'ютором харчових продуктів та 35-м роботодавцем у світі [70].

Auchan Ритейл об'єднує усі формати: гіпермаркети, супермаркети, магазини біля дому, що підсилюються електронною комерцією і драйвами в деяких країнах [70].

З метою будувати підкорюючу та сучасну комерцію Auchan Ритейл завжди піклується про комфорт клієнтів: якісні товари та послуги, доступні ціни, вибір та різноманіття пропозиції, адаптація до локальних ринків, відповідальне ставлення до навколишнього середовища, пропаганда та заохочувальні дії щодо здорового харчування [70].

Що стосується розвитку торговельної мережі в Україні, то 6 березня 2007 року було офіційно оголошено про відкриття представництва Ашан в нашій країні. Відкриття першого гіпермаркету Ашан в Україні відбулося 29 березня 2008 року в Києві, другого – 12 грудня 2008 року в Донецьку [70].

25 серпня 2009 року компанією Ашан було підписано договір про оренду на 20 років торговельних площ у Києві, Кривому Розі, Запоріжжі та Сімферополі, звільнених після виходу з ринку українського підрозділу російської мережі гіпермаркетів «О'Кей». Усі чотири гіпермаркети відкрилися до кінця 2009 року [70].

11 листопада 2009 року у Запоріжжі відкрився четвертий в Україні гіпермаркет французької мережі Auchan Group, замість гіпермаркету О'Кей, що припинив свою роботу у липні 2009 року [70].

На початку 2010 року кількість магазинів мережі в Україні зросла до 7-ми. У 2010 році компанії «Ашан» та «Фуршет» працюють над створенням загальної логістичної мережі [70].

26 березня 2010 року Ашан відкрили у Львові [70].

20 червня 2017 р. торгова мережа «Ашан-Україна» підписала угоду з українським дистриб'ютором «Караван» щодо викупу його активів [70].

5 вересня 2017 року компанія «Ашан-Україна» завершила проєкт викупу активів «Каравану» завдяки отриманому дозволу на концентрацію від

Антимонопольного комітету України. Компанія поступово впроваджує у колишніх магазинах «Караван» свій комерційний проєкт та реалізує інші напрями в межах своєї нової концепції розвитку [70].

20 січня 2022 року прес-служба «Ашан Ритейл Україна» повідомила про переїзд гіпермаркету «Ашан» з ТРЦ «City Mall» у зв'язку із закінченням терміну дії договорів оренди та нові умови і формат, що були висунуті орендодавцем, які не відповідають планам розвитку компанії. Отже, на теперішній час «Ашан Ритейл Україна» має фізичні магазини у 11 містах – Київ, Харків, Львів, Чернівці, Житомир, Дніпро, Кривий Ріг, Запоріжжя, Одеса, Ірпінь та Буча, а також електронну комерцію по всій країні [70].

«Ашан Україна Гіпермаркет» – найбільший французький роботодавець в Україні, де працює близько 6 000 співробітників та пропонується більше 200 різних професій [70].

Управління всією діяльністю «Ашан» в Україні покладено на компанію «Ашан Україна Гіпермаркет», яка має у своєму складі низку структурних підрозділів, серед яких консалтингові, фінансові та будівельні компанії. На теперішній час «Ашан-Україна» («Ашан Україна Гіпермаркет», Auchan) – український сегмент мережі супермаркетів та гіпермаркетів французької сім'ї Auchan SA. Україна стала дванадцятою країною, де французька торговельна мережа Auchan Group відкрила свої гіпермаркети [70].

Профіль бізнесу Ашан-Україна включає роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування, включаючи напої, та тютюновими виробами [70].

На теперішній час в Україні діють 29 гіпермаркетів, асортимент продукції яких є достатньо різноманітним [70].

Під час повномасштабного вторгнення військ РФ до України 2022 року компанія відмовилась зупинити роботу на російському ринку та приєднатись до бойкоту більшовистського режиму [67].



Рис. 2.1. Логотип компанії «Auchan»

Основними цінностями «Ашан Ритейл Україна» є:

- довіра. «Ашан Ритейл Україна» пропонує клієнтам ретельно відібрані, ексклюзивні, якісні та створені для їхнього добробуту товари;
- відкритість. «Ашан Ритейл Україна» використовує інновації та цифрові рішення для встановлення унікального зв'язку з клієнтами та створення комерції нового покоління;
- досконалість. «Ашан Ритейл Україна» прагне бути на подіумі ритейлу в кожній країні, дбаючи про постійне підвищення ефективності та відповідальності [70].

В «Ашан Ритейл Україна» всі бренди розроблені відповідно до бажань і потреб споживачів. Всі вони відповідають простому правилу: якість за найкращою ціною. Девіз компанії: «Роби покупки легко і насолоджуйся максимально широким вибором продуктів!» [70].

Основними брендами «Ашан Ритейл Україна» є:

- товари з пташками. Товари з пташками представлені на полицях магазинів торговельної мережі у вигляді: «Зелена пташка», «Червона пташка» і «Золота пташка». Вони створені з любов'ю та турботою про твою родину згідно українських державних стандартів якості та міжнародних стандартів компанії Auchan;

- Віо. Товари Віо – це органічна їжа кожен день за розумною і справедливою ціною. Це саме те, про що думали працівники компанії, коли створювали для споживача бренд Віо. Тепер під цим брендом пропонується

більше 300 органічних продуктів, які відповідають потребам найвибагливішого споживача [67].

Власна марка Auchan «Зелена пташка» – це проста відповідь на щоденні потреби споживачів. «Зелена пташка» – це асортимент товарів українських локальних виробників за дуже доступною ціною. Auchan контролює якість товарів на всіх етапах виробництва згідно українських державних стандартів якості для того, щоб запропонувати споживачеві найкращі товари за максимально низькою ціною. «Купуй необхідне за доступною ціною!» [67].

Власна марка Auchan «Червона пташка» – це локальні та імпортовані товари Auchan, що конкурують з товарами відомих українських брендів. «Зверни увагу на товари «Червона пташка» – і ти отримаєш товар гарної якості за нижчою ціною!» Особливо колектив компанії пишається унікальними імпортованими продовольчими товарами Auchan, що мають неперевершений смак: йогурти та десерти, французькі сири та хамон, шоколад та різні види печива, оливкова олія та соуси. «Спробуй сам та переконайся! Вибирай бажане за привабливою ціною!» [67].

Власна марка Auchan «Золота пташка» – це товари преміум якості за ціною, нижчою за аналоги. «Іноді є бажання побалувати себе чимось особливим, створити маленьке свято смаку!» Саме для цього дбайливо створюються товари Auchan «Золота пташка», щоб урізноманітнити вподобання споживачів та створити можливість вишуканого свята для найвимогливіших гурманів. «Спробуй особливе за прийнятною ціною!» [67].

Товари з логотипами пташок є «послами якості» Auchan. На упаковці кожного продукту представлений блок з інформацією для зворотного зв'язку, щоб споживач зміг зв'язатися з представниками компанії за умови виникнення якихось питань. Отже, якість товарів постійно контролюється. Крім того, 2 рази на рік проводяться лабораторні випробування, 1 раз – внутрішні конфіденційні дегустації та 1 раз на рік – повний аудит виробництва [67].

Товари торговельної мережі Auchan, що представлені під торговою маркою Bio, мають на меті задовольнити тих клієнтів, які піклуються про своє здоров'я. «Щоб краще харчуватися: кожен день вживай органічні продукти! Здорова і відповідальна дієта». У компанії стверджують, що з кожним роком все більше і більше клієнтів компанії переходять на органічні продукти. І це має підставу, оскільки органічна дієта так само важлива як для здоров'я споживача, як для нашої планети [67].

Продукти цієї торгової марки вирізняються відповідно до 3-х характеристик:

- натуральність – без пестицидів, синтетичних хімічних продуктів або генетично модифікованих організмів (ГМО). Органічні продукти зберігають всі свої поживні речовини і вітаміни та покращують здоров'я клієнтів протягом всього року;

- відповідальність і етика – високоякісні продукти, які виготовлені з повагою до навколишнього середовища, підтримуючи біорізноманіття та добробут тварин;

- стабільність – з екологічної та економічної точки зору – місцеве сільське господарство допомагає створювати нові робочі місця щороку [67].

В Auchan переконані, що здорова дієта необхідна для кращого життя. Тому представники компанії прагнуть пропонувати споживачеві кожен день широкий асортимент органічних продуктів: «Знайди всі наші органічні продукти в своєму магазині або он-лайн! Заново відчуй смак здорової їжі!» А для тих, хто хоче харчуватися органічними і місцевими продуктами, в компанії створили в партнерстві з місцевими виробниками ексклюзивний асортимент продуктів, які виробляють в конкретному регіоні. При цьому до всіх таких товарів застосовуються вимоги:

- європейської сертифікації. В якості гарантії прозорості та якості вона забезпечує дотримання правил, що застосовуються на всіх континентах. Виробники, переробні компанії і дистриб'ютори перевіряються щороку;

- ідентифікаційний номер виробника. Для забезпечення повного дотримання точних специфікацій;
- походження сировини. 95% інгредієнтів виробляється органічно [67].

В «Ашан Україна Гіпермаркет» робиться все можливе, аби здійснювати купівлю ставало простіше. Протягом останніх років клієнтам мережі було запропоновано повністю новий застосунок Auchan з максимально інтуїтивною та простою реєстрацією та навігацією, широким функціоналом онлайн-покупок, плануванням покупок, можливістю персоналізувати shopping lists, ділитися списками з іншими користувачами додатку, а також керувати категоріями акційних пропозицій за кнопкою «Спеціальні ціни» [67]. В застосунку представлені наступні категорії:

1. Мій магазин. Дає можливість швидко знайти найближчий магазин поряд з будинком клієнта або поточним місцем розташування, знайти всю необхідну інформацію: години роботи, контактну інформацію, каталоги тощо;
2. Інтернет-магазин. Весь асортимент сайту в мобільному додатку. «Купуй все, що забажаєш зручно та швидко!»;
3. Акції. Можливість ознайомлення з останніми акціями в магазинах, інформація про всі поточні пропозиції [67].

Суттєвим напрямом діяльності Auchan є питання корпоративної соціальної відповідальності. Розроблені компанією поради для збалансованого і здорового способу життя включають головним чином правильне харчування, заняття спортом і більше уваги до себе, а саме:

- вживання фруктів і овочів, поєднуючи приємне з корисним. «Приготуй тарілку свіжих, сезонних фруктів і овочів – вони сповнені вологи, клітковини, вітамінів і мінералів, кожен дає величезний запас поживних та захисних елементів нашому організму!»;
- правило долоні. Порції є запорукою збалансованого харчування. «Все дуже просто – використовуй свою долоню! Жменя овочів, жменя фруктів

і вуглеводів, а також порція розміром з долоню м'яса і риби. Що може бути простіше!?»);

- виключення з раціону жирів. Деякі жири корисні для серця і організму в цілому, проте насолоджуватися великим філе риби два рази на тиждень достатньо для організму. Наприклад, лосось і тунець містять корисні жирні кислоти (знамениті омега-3), а також білки, вітаміни і мінерали;

- заняття спортом;
- вживання зернових;
- більше води [70].

Отже бачимо, що компанія Auchan в своїй діяльності керується не лише проблемами асортименту, цін, якості та безпечності продукції тощо, метою її діяльності є також формування культури споживання та підтримання здорового способу життя клієнтів [67].

Пропоноване дослідження виконане за матеріалами фінансової звітності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», що розташований за адресою: м. Київ, вул. Івана Дзюби, 17.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства представлені в табл. 1.1. Впродовж досліджуваного періоду гіпермаркет був збитковим, як і більшість магазинів цієї торговельної мережі. Збиток від реалізації продукції у 2022 р. склав 27567 тис. грн., а чистий збиток склав 68918 тис. грн. У 2023 р. тенденція збитковості збереглася, хоча показники збитковості дещо покращилися, зокрема збиток від реалізованої продукції зменшився на 613 тис. грн. або 2,2%, чистий збиток відповідно зменшився на 2392 тис. грн. або 3,5%.

Техніко-економічні показники діяльності гіпермаркету у 2023 р. порівняно з 2022 р. в цілому погіршилися. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зросли на 0,11 коп. або 0,1%. Показники рентабельності діяльності та рентабельності продукції також погіршилися. Зниження відповідно склало 0,16 та 0,10 відсоткових пунктів. Чистий дохід зменшився на 5,3% або на 45112 тис. грн.

**Основні техніко-економічні показники діяльності гіпермаркету
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»**

Найменування показника	Один. виміру	2022 р.	2023 р.	Абсолют. відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	843 427	798 315	-45 112	-5,3
Собівартість продукції	тис. грн	627 606	588 974	-38 632	-6,2
Адміністративні витрати	тис. грн	42 269	40 050	-2 219	-5,2
Витрати на збут	тис. грн	201 119	196 245	-4 874	-2,4
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	870 994	825 269	-45 725	-5,2
Прибуток (збиток) від реалізації	тис. грн	-27 567	-26 954	613	2,2
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-68 918	-66 526	2392	3,5
Витрати на 1 грн виручки від реалізації	коп.	103,27	103,38	0,11	0,1
Рентабельність діяльності (продаж)	%	-8,17	-8,33	-0,16	–
Рентабельність продукції	%	-3,17	-3,27	-0,10	–

* Складено автором за даними фінансової звітності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2023 р. порівняно з 2022 р. знизились на 5,2% (або на 45 725 тис. грн.) за рахунок зниження собівартості (на 6,2%), витрат на збут (на 2,4%) та адміністративних витрат (на 5,2%). В цілому зниження повних витрат є позитивним моментом для підприємства, проте це не дозволило гіпермаркету уникнути збитковості та покращити показники рентабельності.

Аналіз динаміки структури асортименту за товарними категоріями гіпермаркету наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

**Динаміка структури асортименту продукції гіпермаркету ТОВ
«Ашан Україна Гіпермаркет»**

Найменування продукції	Реалізовано продукції тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.	
Ковбаса і м'ясні делікатеси	110489,0	94201,2	13,1	11,8	-1,3
М'ясо та яйця	86873,0	71050,0	10,3	8,9	-1,4
Риба і морепродукти	62413,6	76638,2	7,4	9,6	2,2
Молочні продукти	95307,3	83024,8	11,3	10,4	-0,9
Бакалія	70004,4	69453,4	8,3	8,7	0,4
Хлібобулочні вироби	44701,6	51092,2	5,3	6,4	1,1
Кондитерські вироби	85186,1	67856,8	10,1	8,5	-1,6
Овочі та фрукти	59883,3	65461,8	7,1	8,2	1,1
Напої безалкогольні	20242,2	20756,2	2,4	2,6	0,2
Алкоголь і тютюн	98681,0	106175,9	11,7	13,3	1,6
Побутова хімія та засоби гігієни	40484,5	47100,6	4,8	5,9	1,1
Заморожені продукти	9277,7	11176,4	1,1	1,4	0,3
Товари для дому	59883,3	34327,5	7,1	4,3	-2,8
Разом	843427	798315	100,00	100,00	–

* Складено автором за даними фінансової звітності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Як бачимо з табл. 2.2 структура асортименту підприємства впродовж війни в Україні 2022–2023 рр. суттєво не змінилась. Протягом зазначеного періоду найбільше збільшення питомої ваги спостерігається по рибі і морепродуктах (+2,2%), найбільше зменшення продемонстрували товари для дому (-2,8%).

Аналіз структури асортименту за 2022 р. свідчить про те, що найбільшу питому вагу в структурі асортименту торговельного підприємства займають

такі товарні категорії: ковбаса і м'ясні делікатеси (13,1%), алкоголь і тютюн (11,7%), молочні продукти (11,3%), кондитерські вироби (10,1%). Найменша питома вага припадає на заморожені продукти (1,1%) та безалкогольні напої (2,4%).

Протягом 2023 р. найбільша питома вага припадала на алкоголь і тютюн (13,3%), ковбасу і м'ясні делікатеси (11,8%), молочні продукти (10,4%). Найменшу частку за цей період становлять також ті ж товарні категорії, що і в 2022 р. – заморожені продукти (1,4%) та безалкогольні напої (2,6%), проте їх частка впродовж останнього року трохи збільшилась (0,2–0,3 відсоткових пункти).

Впродовж досліджуваного періоду (2022–2023 рр.) зменшення частки у структурі реалізації продукції продемонструвати такі товарні категорії як: ковбаса і м'ясні делікатеси (-1,3%), м'ясо та яйця (-1,4%), молочні продукти (-0,9%), кондитерські вироби (-1,6%), товари для дому (-2,8%). Збільшення частки спостерігається за такими позиціями: риба і морепродукти (2,2%), бакалія (0,4%), хлібобулочні вироби (1,1%), овочі та фрукти (1,1%), напої безалкогольні (0,2), алкоголь і тютюн (1,6%), побутова хімія та засоби гігієни (1,1%), заморожені продукти (0,3%).

2.3. Оцінка стратегічної позиції торговельного підприємства на ринку за допомогою методики SWOT-аналізу

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства на ринку ритейлу та особливостей його функціонування в зовнішньому середовищі можна визначити перелік сильних і слабких сторін гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», а також його можливостей і загроз щодо зовнішнього середовища функціонування, що наведено в табл. 2.3.

**Сильні та слабкі сторони, можливості і загрози гіпермаркету ТОВ
«Ашан Україна Гіпермаркет»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - широкий асортимент пропонованої продукції; - зручне та велике приміщення торговельного залу і наявність кас самообслуговування; - наявність власних цехів м'ясних напівфабрикатів, випічки та крафту; - постійно діюча система знижок та акцій; - наявність великого майданчика для паркування авто; - висока якість пропонованих товарів відповідно до вимог міжнародних стандартів; - значна кількість брендів та власних торгових марок, в тому числі власного імпорту; - відповідальне ставлення до навколишнього середовища та впровадження принципів КСВ; - широко розвинена інтернет-торгівля та регулярне оновлення сайту; - значне різноманіття в пропонованому асортименті органічних продуктів 	<ul style="list-style-type: none"> - низька комунікаційна підтримка виходу на ринок нової продукції; - втрата іміджу через відмову припинити бізнес в росії під час війни; - значна плинність кадрів; - збитковість підприємства; - вищі ціни порівняно з конкурентами
Загрози	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> - зниження купівельної спроможності населення під час війни; - попит в основному на більш дешеву продукцію; - посилення конкуренції на ринку; - проблеми з логістикою; - обмеженість пропозиції на ринку праці через міграцію населення за кордон та мобілізацію; - зростання частки заощаджень у витратах споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> - державна підтримка виробництва вітчизняної продукції; - задоволення серед інших потреб в першу чергу потреб у харчових продуктах

Магазини цієї торговельної мережі займають доволі стійкі позиції на ринку завдяки власній достатньо високій конкурентоспроможності порівняно з магазинами інших торговельних мереж. Це досягається в основному за рахунок існуючих сильних сторін та піклуванню керівництва про їх підтримку та розвиток. Широкий асортимент пропонованої продукції; зручне та велике

приміщення торговельного залу і наявність кас самообслуговування; наявність власних цехів м'ясних напівфабрикатів, випічки та крафту; постійно діюча система знижок та акцій; наявність великого майданчика для паркування авто; висока якість пропонованих товарів відповідно до вимог міжнародних стандартів; значна кількість брендів та власних торгових марок, в тому числі власного імпорту; відповідальне ставлення до навколишнього середовища та впровадження принципів КСВ; широко розвинена інтернет-торгівля та регулярне оновлення сайту; значне різноманіття в пропонованому асортименті органічних продуктів – низка сильних сторін, що дозволяє підприємству бути потужним конкурентом на ринку ритейлу.

Слабких сторін у підприємства в цілому небагато: низька комунікаційна підтримка виходу на ринок нової продукції; втрата іміджу через відмову припинити бізнес в росії під час війни; значна плінність кадрів; збитковість підприємства; вищі ціни порівняно з конкурентами. Проте відмова торговельної мережі припинити свій бізнес в росії під час повномасштабного вторгнення суттєво вплинула на імідж підприємства.

Суттєве значення здійснюють на торговельне підприємство загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, які з початком війни з росією ще більше загострились. Зниження купівельної спроможності населення під час війни; попит в основному на більш дешеву продукцію; посилення конкуренції на ринку; проблеми з логістикою; обмеженість пропозиції на ринку праці через міграцію населення за кордон та мобілізацію; зростання частки заощаджень у витратах споживачів – основні загрози, які негативно впливають на діяльність підприємства.

Серед можливостей можемо виділити державну підтримку виробництва вітчизняної продукції та задоволення серед інших потреб в першу чергу потреб у харчових продуктах.

Представлені парні комбінації дають можливість оцінити вагомість кожної складової. Отже, розрахуємо значення сильних та слабких сторін підприємства відповідно проведеного аналізу, що представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

**Оцінка сильних та слабких сторін гіпермаркету ТОВ «Ашан
Україна Гіпермаркет»**

Сильні сторони	Оцінка експерта (бали)	Значимість для фірми	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Оцінка експерта (бали)	Значимість для фірми	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Широкий асортимент пропонованої продукції	4	3	12	1. Значна плинність кадрів	3	3	9
2. Зручне і велике приміщення торговельного залу та наявність кас самообслуговування	4	3	12	2. Втрата іміджу через відмову припинити бізнес в росії під час війни	4	2	8
3. Наявність власних цехів м'ясних напівфабрикатів, випічки та крафту	5	2	10	3. Низька комунікаційна підтримка виходу на ринок нової продукції власних торгових марок та імпорту	3	4	12
4. Постійно діюча система знижок та акцій	3	2	6	4. Збитковість підприємства	4	3	12
5. Наявність великого майданчика для паркування авто	4	2	8	5. Вищі ціни порівняно з конкурентами	3	4	12

1	2	3	4	5	6	7	8
6. Висока якість про- понованих товарів відповідно до вимог міжнародних стандартів	4	3	12				
7. Значна кількість брендів та власних торгових марок, в то- му числі власного ім- порту	4	2	8				
8. Відповідальне ставлення до навко- лишнього середови- ща та впровадження принципів КСВ	3	2	6				
9. Широко розвине- на інтернет-торгівля та регулярне оновлення сайту	4	3	12				
10. Значне різнома- ніття в пропоновано- му асортименті органічних продуктів	4	2	8				
Всього			94	Всього			53

Зважаючи на співвідношення сумарних значень сильних і слабких сторін підприємства, можемо стверджувати, що сильні сторони (94 бали) значно переважають слабкі (53 бали). Така ситуація пояснюється наявністю значно більшої кількості сильних сторін та високою їх значимістю для фірми порівняно зі слабкими сторонами. Найбільше значення в загальній оцінці для торговельного підприємства (по 12 балів) склали такі сильні сторони: широкий асортимент пропонованої продукції; зручне та велике приміщення торговельного залу; висока якість пропонованих товарів відповідно до вимог

міжнародних стандартів; широко розвинена інтернет-торгівля та регулярне оновлення сайту. Отже, велика кількість сильних сторін та їх значна сумарна оцінка свідчить про стійке положення гіпермаркету на ринку та значні можливості формування конкурентних переваг щодо створення стратегічних альтернатив. Розрахунок можливостей і загроз гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Оцінка загроз та можливостей гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Загрози торговельного підприємства	Значимість для фірми	Імовірність	Загальна оцінка	Можливості торговельного підприємства	Значимість для фірми	Імовірність	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Зниження купівельної спроможності населення під час війни	8	0,8	6,4	1. Зростання купівельної спроможності населення під час війни	8	0,2	1,6
2. Попит в основному на більш дешеву продукцію	7	0,7	4,9	2. Попит в основному на більш дорогу продукцію	7	0,3	2,1
3. Посилення конкуренції на ринку	6	0,6	3,6	3. Послаблення конкуренції на ринку	6	0,4	2,4
4. Проблеми з логістикою	9	0,8	7,2	4. Вирішення проблем з логістикою	9	0,2	1,8
5. Обмеженість пропозиції на ринку праці через міграцію населення за кордон та мобілізацію	7	0,7	4,9	5. Відсутність обмеженості пропозиції на ринку праці через міграцію населення за кордон та мобілізацію	7	0,3	2,1

Продовження табл. 2.5.

1	2	3	4	5	6	7	8
6. Зростання частки заощаджень у витратах споживачів	6	0,6	3,6	6. Зменшення частки заощаджень у витратах споживачів	6	0,4	2,4
7. Відсутність державної підтримки виробництва вітчизняної продукції	8	0,3	2,4	7. Державна підтримка виробництва вітчизняної продукції	8	0,7	5,6
8. Відсутність пріоритетності задоволення серед інших, потреб у харчових продуктах	6	0,2	1,2	8. Пріоритетність задоволення серед інших, потреб у харчових продуктах	6	0,8	4,8
Всього			34,2	Всього			22,8

Зважаючи на співвідношення сумарних значень загроз і можливостей, можемо стверджувати, що сумарний вплив загроз (34,2) значно переважає сумарний вплив можливостей (22,8).

Це означає несприятливість зовнішнього середовища для функціонування гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на ринку ритейлу в даний період часу. Зовнішні загрози, які характеризуються непередбачуваністю можливих наслідків, підприємству потрібно відслідковувати для того, аби здійснити спробу їх часткової нейтралізації за рахунок сильних сторін. Якщо підприємству це вдасться, воно отримає додаткові конкурентні переваги, які допоможуть в подальшому щодо реалізації перспективної стратегії розвитку підприємства.

Загрози, які мають найбільшу негативну загальну оцінку для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», – це зниження купівельної спроможності населення під час війни (6,4) та проблеми з логістикою (7,2). Найбільшу позитивну оцінку для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» мають наступні можливості: державна підтримка виробництва вітчизняної продукції (5,6) та задоволення серед інших потреб в першу чергу потреб у харчових продуктах (4,8).

На основі проведених розрахунків, представлених в табл. 2.5 та, зважаючи на загальні оцінки, виявлених в процесі аналізу, загроз і можливостей для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», можна побудувати матрицю можливостей, яка представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Матриця вірогідність-вплив можливостей для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Імовірність виникнення і використання можливостей	Вплив можливостей									
	Сильний (С)			Помірний (П)			Малий (М)			
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
0,9 Висока (В)	ВС Державна підтримка виробництва вітчизняної продукції			ВП Пріоритетність задоволення серед інших, потреб у харчових продуктах			ВМ			
0,7 0,6 Середня (С)	СС			СП Послаблення конкуренції на ринку Зменшення частки заощаджень у витратах споживачів			СМ			
0,4 0,3 Низька (Н)	НС Зростання купівельної спроможності населення під час війни Вирішення проблем з логістикою			НП Відсутність обмеженості пропозиції на ринку праці через міграцію населення за кордон та мобілізацію Попит в основному на більш дорогу продукцію			НМ			
0,2 0,1										

За результатами матриці, що представлено в табл. 2.6, можна зробити висновки, що можливості, що припадають на поля ВС (державна підтримка виробництва вітчизняної продукції) і ВП (пріоритетність задоволення серед інших, потреб у харчових продуктах) гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» потрібно використовувати в першу чергу. Їх реалізація дозволить зміцнити стратегічні позиції підприємства на ринку.

Наступними по пріоритетності використання для підприємства є можливості, які припадають на діагональ матриці, а саме НС (зростання купівельної спроможності населення під час війни та вирішення проблем з логістикою) та СП (послаблення конкуренції на ринку та зменшення частки заощаджень у витратах споживачів).

Найбільш слабкими для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є можливості правого нижнього трикутника матриці, а саме НП, НМ і СМ. До них належать: відсутність обмеженості пропозиції на ринку праці через міграцію населення за кордон і мобілізацію та попит в основному на більш дорогу продукцію. На ці можливості підприємство може не звертати власної уваги, оскільки орієнтир на їх реалізацію не дозволить підприємству покращити своє стратегічне становище.

Аналогічно до матриці можливостей можна побудувати матрицю загроз і оцінити основні загрози гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у зовнішньому середовищі для розробки подальшої стратегії розвитку підприємства.

Матриця загроз для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» представлена в табл. 2.7. За результатами матриці загроз, найбільш небезпечними для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є загрози, які припадають на поля ВР (зниження купівельної спроможності населення під час війни та проблеми з логістикою), СР та ВК (попит в основному на більш дешеву продукцію та обмеженість пропозиції на ринку праці через міграцію населення за кордон та мобілізацію). Саме ці загрози повинні бути усунені торговельним підприємством в першу чергу.

Матриця вірогідність-наслідки загроз

Імовірність виникнення загроз	Вплив загроз			
	Руйнація (Р)	Критичний стан (К)	Тяжкий стан (Т)	Легкі удари (Л)
	10	7,75	5,5	3,25
0,9 Висока (В) 0,7	ВР Зниження купівельної спроможності населення під час війни Проблеми з логістикою	ВК Попит в основному на більш дешеву продукцію Обмеженість пропозиції на ринку праці через міграцію населення за кордон та мобілізацію	ВТ	ВЛ
0,6 Середня (С) 0,4	СР	СК Посилення конкуренції на ринку Зростання частки заощаджень у витратах споживачів	СТ	СЛ
0,3 Низька (Н) 0,1	НР Відсутність державної підтримки виробництва вітчизняної продукції	НК Відсутність пріоритетності задоволення серед інших, потреб у харчових продуктах	НТ	НЛ

Наступні за небезпечністю розташовані загрози по діагоналі ВТ, СК, НР. В ці квадранти матриці потрапити загрози: посилення конкуренції на ринку; зростання частки заощаджень у витратах споживачів; відсутність державної підтримки виробництва вітчизняної продукції.

Найменшою загрозою для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є загроза – відсутність пріоритетності задоволення серед інших, потреб у харчових продуктах.

Проведене дослідження дозволяє побудувати кінцеву матрицю SWOT-аналізу, зважаючи на сумарні оцінки парних комбінацій сильні сторони-слабкі сторони; можливості-загрози. Отже, маємо, що сильні сторони (94)

переважають слабкі (29), а загрози (34,2) переважають можливості (22,8). Тому матриця SWOT буде мати вигляд, представлений на рис. 2.2.


	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO	Поле OW
Загрози (T)	 Поле ST	Поле WT

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Згідно матриці SWOT-аналізу для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» можемо констатувати, що торговельне підприємство повинно всіляко використовувати свої сильні сторони для зменшення негативного впливу загроз, які наявні в зовнішньому середовищі його функціонування.

Отже, матриця стратегічних альтернатив за результатами проведених досліджень буде мати наступний вигляд, представлений на рис 2.3.


	<u>S>W</u>	<u>W>S</u>
<u>O>T</u>	SO-стратегія (стратегія "Максі-Максі") Заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей	WO-стратегія (стратегія "Міні-Максі") Заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони, використовуючи надані можливості
<u>T>O</u>	 ST-стратегія (стратегія "Максі-Міні") Заходи, які використовують сильні сторони організації для запобігання загроз	WT-стратегія (стратегія "Міні-Міні") Заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загроз

Рис. 2.3. Матриця SWOT-аналізу для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Тому для торговельного підприємства найбільш пріоритетним шляхом подальшого розвитку буде використання стратегії «Максі-міні», яка передбачає використання сильних сторін для зниження негативного впливу загроз.

Для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» використання такої стратегії передбачатиме наступне:

- зниження купівельної спроможності населення під час війни та попит в основному на більш дешеву продукцію підприємству пропонується подолати за рахунок широкого асортименту продукції в тому числі недорогої при широкому застосуванні постійно діючої системи знижок та акцій;

- для зміцнення стратегічної позиції підприємства на ринку зважаючи на посилення конкуренції на ньому, необхідно підтримувати високу якість пропонованих товарів відповідно до вимог міжнародних стандартів та підтримувати пропозицію значної кількості брендів та власних торгових марок, в тому числі власного імпорту;

- проблеми з логістикою та обмеження ввезення продукції з-за кордону, в тому числі власного імпорту рекомендується вирішувати за рахунок розширення власного виробництва, в тому числі збільшення виробництва продукції власних цехів м'ясних напівфабрикатів, випічки та крафту.

2.4. Оцінка товарних стратегій розвитку гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за допомогою матриці І. Ансоффа

Матриця І. Ансоффа передбачає дослідження співвідношення таких складових як товар/ринок. В результаті оцінюється існуючий товар та новий товар підприємства, які можуть бути представлені на існуючому або новому ринку. В результаті знайдених парних комбінацій (існуючий товар-існуючий ринок, новий товар-існуючий ринок, новий ринок-існуючий товар, новий

ринок-новий товар) розробляють можливі напрями розвитку підприємства в аспекті розвитку цих складових.

Отже, впровадження розроблених стратегій на основі дослідження торговельного підприємства ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» можна представити у вигляді матриці (рис. 2.4).

Товар

		<u>Існуючий товар</u>	<u>Новий товар</u>
Ринок	<u>Існуючий ринок</u>	<p style="text-align: center;">Глибоке проникнення на ринок</p> <p>Збільшення продажів <i>існуючого товару</i> на <i>існуючому ринку</i> (споживчому сегменті) за рахунок посилення системи маркетингових засобів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пропозиція ретельно відібраних, ексклюзивних, якісних та створених для добробуту клієнтів товарів; - заохочувальні дії щодо здорового харчування; - широке впровадження системи знижок та акцій; - використання інновацій та цифрових рішень для встановлення унікального зв'язку з клієнтами та створення комерції нового покоління; - розширення інтернет-торгівлі; - пропозиція продукції власної випічки з меншою вагою; - фасування продукції бакалеї меншим об'ємом та масою з відповідно меншою ціною 	<p style="text-align: center;">Розвиток та вдосконалення товару</p> <p>Пропонування <i>нового або удосконаленого товару</i> на <i>існуючих ринках</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пропозиція новинок власної випічки; - розширення асортименту кормів для тварин; - пропозиція безлактозної молочної продукції ТМ «Галичина» та «Молокія»; - розширення асортименту ВІО-товарів та органічних продуктів для найвибагливішого споживача
	<u>Новий ринок</u>	<p style="text-align: center;">Розвиток ринку</p> <p>Продаж <i>існуючого товару</i> на <i>нових ринкових сегментах</i>:</p> <p>розширення географічних меж ринку, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відкриття нових магазинів торговельної мережі «Ашан» в інших регіонах України 	<p style="text-align: center;">Диверсифікація (розширення меж)</p> <p>Пропозиція <i>нових товарів</i>, орієнтованих на <i>новий ринковий сегмент</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - організація відділу з продажу квітів; - виробництво м'ясних кошерних напівфабрикатів; - пропозиція продукції крафтового виробництва; - організація виробництва піци

Рис. 2.4. Матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа для гіпермаркету

Стратегія *глибокого проникнення на ринок* передбачає реалізацію існуючого товару на існуючому ринку. Для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» така стратегія повинна спиратися на наступні складові:

- пропозиція ретельно відібраних, ексклюзивних, якісних та створених для добробуту клієнтів товарів;
- заохочувальні дії щодо здорового харчування;
- широке впровадження системи знижок та акцій;
- використання інновацій та цифрових рішень для встановлення унікального зв'язку з клієнтами та створення комерції нового покоління;
- розширення інтернет-торгівлі;
- пропозиція продукції власної випічки з меншою вагою;
- фасування продукції бакалеї меншим об'ємом та масою з відповідно меншою ціною.

Стратегія *розвитку ринку* передбачає реалізацію існуючого товару на новому ринку. Для торговельного підприємства, яке аналізується, продаж існуючого товару на нових ринкових сегментах передбачає розширення географічних меж ринку, а саме, відкриття нових магазинів торговельної мережі «Ашан» в інших регіонах України.

Стратегія *розвитку та вдосконалення товару*, яка передбачає пропонування нового або удосконаленого товару на існуючих ринках, для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» може бути реалізована за рахунок:

- пропозиції новинок власної випічки;
- розширення асортименту кормів для тварин;
- пропозиції безлактозної молочної продукції ТМ «Галичина» та «Молокія»;
- розширення асортименту ВІО-товарів та органічних продуктів для найвибагливішого споживача.

Стратегія *диверсифікації* для гіпермаркету (пропозиція нових товарів, орієнтованих на новий ринковий сегмент) може бути реалізована за рахунок:

- організації відділу з продажу квітів;
- виробництва м'ясних кошерних напівфабрикатів;
- пропозиції продукції крафтового виробництва;
- організації виробництва піци.

Реалізація запропонованих стратегічних рішень дозволить підприємству покращити власну стратегічну позицію на ринку, збільшити прибутковість та власну конкурентоспроможність на ринку ритейлу. Проте передбачені заходи повинні реалізовуватись з урахуванням змін зовнішнього середовища підприємства. В разі зміни його основних чинників, стратегічні альтернативи повинні бути переглянуті.

Висновки до розділу 2

У кваліфікаційній роботі магістра було надано оцінку ринку, на якому функціонує підприємство. Незважаючи на складність ситуації, в якій зараз опинилася Україна у зв'язку з військовою агресією росії, підприємства продуктового ритейлу, хоча й відчувають певні обмеження, проте продовжують шукати ефективні напрями свого подальшого функціонування відповідно до запитів споживачів.

Дослідження стратегії розвитку підприємства було проведено на основі діяльності гіпермаркету торговельної мережі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Впродовж досліджуваного періоду гіпермаркет був збитковим, як і більшість магазинів цієї торговельної мережі. Збиток від реалізації продукції у 2022 р. склав 27567 тис. грн., а чистий збиток склав 68918 тис. грн. У 2023 р. тенденція збитковості збереглася, хоча показники збитковості дещо покращилися, зокрема збиток від реалізованої продукції зменшився на 613 тис. грн. або 2,2%, чистий збиток відповідно зменшився на 2392 тис. грн. або 3,5%.

Техніко-економічні показники діяльності гіпермаркету у 2023 р. порівняно з 2022 р. в цілому погіршилися. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зросли на 0,11 коп. або 0,1%. Показники рентабельності діяльності та рентабельності продукції також погіршилися. Зниження відповідно склало 0,16 та 0,10 відсоткових пунктів. Чистий дохід зменшився на 5,3% або 45112 тис. грн.

Незважаючи на погіршення техніко-економічних показників діяльності підприємства, структура його асортименту впродовж війни в Україні 2022–2023 рр. суттєво не змінилась. Протягом зазначеного періоду найбільше збільшення питомої ваги спостерігається по рибі і морепродуктах (+2,2%), найбільше зменшення продемонстрували товари для дому (-2,8%).

Аналіз структури асортименту за 2022 р. свідчить про те, що найбільшу питому вагу в структурі асортименту торговельного підприємства займають такі товарні категорії: ковбаса і м'ясні делікатеси (13,1%), алкоголь і тютюн (11,7%), молочні продукти (11,3%), кондитерські вироби (10,1%). Найменша питома вага припадає на заморожені продукти (1,1%) та безалкогольні напої (2,4%).

Протягом 2023 р. найбільша питома вага припадала на алкоголь і тютюн (13,3%), ковбасу і м'ясні делікатеси (11,8%), молочні продукти (10,4%). Найменшу частку за цей період становлять також ті ж товарні категорії, що і в 2022 р. – заморожені продукти (1,4%) та безалкогольні напої (2,6%), проте їх частка впродовж останнього року трохи збільшилась (0,2–0,3 відсоткових пункти).

Впродовж досліджуваного періоду (2022–2023 рр.) зменшення частки у структурі реалізації продукції продемонструвати такі товарні категорії як: ковбаса і м'ясні делікатеси (-1,3%), м'ясо та яйця (-1,4%), молочні продукти (-0,9%), кондитерські вироби (-1,6%), товари для дому (-2,8%). Збільшення частки спостерігається за такими позиціями: риба і морепродукти (2,2%), бакалія (0,4%), хлібобулочні вироби (1,1%), овочі та фрукти (1,1%), напої безалкогольні (0,2), алкоголь і тютюн (1,6%), побутова хімія та засоби гігієни (1,1%), заморожені продукти (0,3%).

При оцінці стратегічних альтернатив розвитку підприємства були використані матричні методи дослідження, а саме SWOT-аналіз та матриця І. Ансоффа.

Результати SWOT-аналізу показали, що зважаючи на співвідношення сумарних значень сильних і слабких сторін підприємства, можемо стверджувати, що сильні сторони (94 бали) значно переважають слабкі (53 бали). Така ситуація пояснюється наявністю значно більшої кількості сильних сторін та високою їх значимістю для фірми порівняно зі слабкими сторонами.

Зважаючи на співвідношення сумарних значень загроз і можливостей, можемо стверджувати, що сумарний вплив загроз (34,2) значно переважає сумарний вплив можливостей (22,8). Це означає несприятливість зовнішнього середовища для функціонування гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на ринку ритейлу в даний період часу. Зовнішні загрози, які характеризуються непередбачуваністю можливих наслідків, підприємству потрібно відслідковувати для того, аби здійснити спробу їх часткової нейтралізації за рахунок сильних сторін.

На основі розрахунку значень можливостей і загроз в кваліфікаційній роботі бакалавра були побудовані матриці можливостей і загроз.

За результатами матриці можливостей можна зробити висновки, що можливості, що припадають на поля ВС (державна підтримка виробництва вітчизняної продукції) і ВП (пріоритетність задоволення серед інших, потреб у харчових продуктах) гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» потрібно використовувати в першу чергу. Їх реалізація дозволить зміцнити стратегічні позиції підприємства на ринку.

За результатами матриці загроз найбільш небезпечними для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є загрози, які припадають на поля ВР (зниження купівельної спроможності населення під час війни та проблеми з логістикою), СР та ВК (попит в основному на більш дешеву продукцію та обмеженість пропозиції на ринку праці через міграцію населення за кордон та мобілізацію). Саме ці загрози повинні бути усунені торговельним підприємством в першу чергу.

Наступні за небезпечністю розташовані загрози по діагоналі ВТ, СК, НР. В ці квадранти матриці потрапити загрози: посилення конкуренції на ринку; зростання частки заощаджень у витратах споживачів; відсутність державної підтримки виробництва вітчизняної продукції.

Найменшою загрозою для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є загроза – відсутність пріоритетності задоволення серед інших, потреб у харчових продуктах.

На основі матриці І. Ансоффа досліджено співвідношення таких складових як товар/ринок. В результаті оцінено існуючий товар та новий товар підприємства, які можуть бути представлені на існуючому або новому ринку. В результаті знайдених парних комбінацій (існуючий товар-існуючий ринок, новий товар-існуючий ринок, новий ринок-існуючий товар, новий ринок-новий товар) розроблено можливі напрями стратегічного розвитку підприємства в аспекті цих складових.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО
ПЕРСПЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГІПЕРМАРКЕТУ ТОВ
«АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

3.1. Напрями посилення стратегічної позиції підприємства на ринку

Для досліджуваного гіпермаркету торговельної мережі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» основними напрямками посилення стратегічної позиції підприємства на ринку ритейлу можуть бути наступні:

1. Регулярно переглядати та оновлювати асортимент продукції, причому, як виробників-постачальників, які розміщують свою продукцію на полицях магазину, так і асортимент продукції власного виробництва, а саме напівфабрикатів, власної випічки, м'ясної продукції, а також асортимент продукції власного імпорту.

2. Регулярно проводити опитування серед споживачів щодо їх ставлення до продукції гіпермаркету «Ашан». Для персоналу підприємства такі опитування вкрай необхідні, оскільки дають можливість оцінити діяльність підприємства щодо наповнення магазину різноманітним асортиментом з точки зору споживачів, а не співробітників. Часто їх думки можуть не співпадати.

3. Акцентувати увагу на більш широкому застосуванні засобів комунікаційної підтримки. Активне застосування інформативної реклами при виведенні на ринок новинок дозволить підвищити інформованість споживачів, розширити цільовий ринок та збільшити прибутки.

4. Припинення діяльності в росії. Саме цей фактор сприяв зниженню іміджу підприємства впродовж останніх років. В той час, коли все українське суспільство згуртувалось задля перемоги над ворогом, отримання Auchan прибутків у країні-агресора у свідомості споживачів розглядається як фактор зради. Збільшення статків будь-якою ціною не сприяє формуванню у

суспільній свідомості позитивного враження про торговельне підприємство та унеможливило посилення його стратегічної позиції.

5. Більш широке застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), до впровадження яких протягом останніх років залучається все більше підприємств, розуміючи їх важливість.

Протягом останніх років в Україні кількість компаній, які визнали, що бізнес повинен активно приймати участь у вирішенні соціальних і екологічних проблем, неухильно збільшується.

У довгостроковій перспективі ті компанії, які вирішили почати або продовжувати реалізацію принципів КСВ зможуть подолати усі перешкоди, збільшити довіру суспільства, інвесторів і акціонерів компанії і тим самим підвищити конкурентоспроможність бізнесу.

Соціально відповідальний бізнес сприяє створенню для компанії сприятливого соціального оточення і більш стабільного розвитку. Бізнес і його представники не можуть існувати у відриві від суспільства, частиною якого вони є. Вони можуть і повинні докладати зусиль для його гармонізації і розвитку.

На теперішній час у розвинених країнах світу збільшується обсяг благодійності і звітності з корпоративної соціальної відповідальності. Благодійність стала нормою корпоративної соціальної поведінки. І що найбільш важливо, благодійність із обов'язку перетворюється в корпоративну стратегію, що приносить обоюдну користь і суспільству, і компанії. Щодо компанії, то це може бути збільшення обсягів продажу або частки ринку, посилення позиції бренду, покращення іміджу, більш широкі можливості залучати, мотивувати і нагороджувати персонал, зменшувати виробничі витрати, отримання переваг від інвесторів і фінансових аналітиків.

3.2. Проведення промо-акції «Купуй українське!»

В лютому місяці поточного року в м. Києві проходила презентація платформи «Зроблено в Україні», на якій виступав президент України Володимир Зеленський щодо підтримки продажу товарів вітчизняного виробництва. На презентації було анонсовано, що за купівлю визначених типів зроблених в Україні товарів та послуг громадяни України зможуть отримати повернення частини коштів на спеціальну картку. Крім того, Кабмін затвердив зображення торговельної марки «Зроблено в Україні» з можливістю її безкоштовного використання усіма вітчизняними підприємствами. Отже, популяризація товарів українського виробництва з подальшою підтримкою державою вітчизняних товаровиробників стане основним пріоритетом в політиці уряду на найближчу перспективу.



Рис. 3.1. Торгова марка «Зроблено в Україні»

Долучаючись до зазначених тенденцій, в гіпермаркеті ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» пропонується проведення промо-акції «Купуй українське!», що супроводжуватиметься дегустацією продукції з асортименту власної випічки. В минулому році гіпермаркет ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» запропонував своїм споживачам два нових види власної випічки – багет особливий і крендель здобний, проте їх виробництво не було підкріплено комунікаційними засобами впливу на споживача, тому попит на цей товар залишається невисоким.

Отже, в кваліфікаційній роботі магістра пропонується провести дегустацію цих видів продукції разом із встановленням білборду поряд з магазином, на якому буде представлено плакат із зображенням зазначених видів випічки та їх цінами.

Розроблення бюджету заходу

Заробітна плата одного промоутера за годину становитиме 200 грн. Оскільки кожен промоутер працюватиме по 3 години в день на протязі 6 днів, то заробітна плата одного промоутера за весь період промо-акції «Купуй українське!» складе:

$$200 \times 3 \times 6 = 3600 \text{ грн.}$$

Оскільки в магазині працюватиме по 2 промоутери, а проведення промо-акції передбачено впродовж 2 місяців, загальні витрати на заробітну плату промоутерів складатимуть:

$$3600 \times 2 \times 2 = 14\,400 \text{ грн.}$$

Заробітна плата разом із нарахуваннями складатиме 17 300 грн.

Таблиця 3.1.

Розрахунки щодо вартості витрат на проведення промо-акції «Купуй українське!»

Найменування витрат	Сума витрат, грн.
Заробітна плата промоутерів з нарахуваннями	17 300
Продукція для дегустації	19 400
Витрати на одноразовий посуд та серветки	1 500
Вартість білборду, його встановлення, витрати на транспорт та виготовлення плакату	75 800
Рекламні банери та буклети з продукцією власної випічки	2 500
Витрати на фірмовий одяг для промоутерів (2 особи) з логотипом «АШАН»	2 400
Витрати на оформлення місця для дегустації	2 800
Разом:	121 700

Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу

В результаті проведення заходу підприємство планує збільшити обсяг реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий прибуток.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство:

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш вірогідний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2025 р. на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано такі результати (табл. 3.2):

Таблиця 3.2.

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	9700	9500	10200	8900	11000	10500	8500

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}}$$

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного
відхилення**

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	9700	9500	10200	8900	11000	10500	8500	-
3.	$O_{\text{сеп}}$	9757,1							-
4.	Відхилення $\Delta O = O_i -$ $O_{\text{сеп}}$	-57,1	-257,1	442,9	-857,1	1242,9	742,9	-1257,1	-
5.	ΔO^2	3260,4	66100,4	196160,4	734620,4	1544800,4	551900,4	1580300,4	4677142,8

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = (8500 + 8900 + 9500 + 9700 + 10200 + 10500 + 11000) / 7 = 9757,1 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{4677142,8}{7}} = 817,4$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{817,4}{9757,1} \times 100\% = 8,4\%$$

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 9700 тис. грн. як медіану ряду.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 11000 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 8500 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (11000 + 4 * 9700 + 8500) / 6 = 9716,7 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$9716,7 / 798315 * 100\% = 1,2 \%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$9716,7 + 798315 = 808031,7 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 825 269 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 123790,35 тис. грн., змінні витрати 701478,65 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Розрахуємо приріст змінних витрати в проектному році:

$$701478,65 * 0,012 = 8417,74 \text{ тис. грн.}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок проведення промо-акції. Вартість заходу складає 121,7 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 1,2 % змінної частини повних витрат та збільшення витрат на проведення заходу) становитиме:

$$8417,74 + 121,7 = 8539,44 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$825269 + 8539,44 = 833808,44 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ($\Delta Пр$) в проектному році:

$$\Delta Пр = 9716,7 - 8539,44 = 1177,26 \text{ тис. грн.}$$

Отже, збиток від реалізації продукції зменшиться:

$$-26954 + 1177,26 = -25776,74 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції у зв'язку із збитковістю підприємства залишиться на рівні приросту прибутку від реалізованої продукції і становитиме 1177,26 тис. грн.

Таким чином, чистий збиток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$-66526 + 1177,26 = -65348,74 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від проведення промо-акції «Купуй українське!» в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Один. виміру,	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	9716,7
Приріст повних витрат	тис. грн	8539,44
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	1177,26
Приріст чистого прибутку	тис. грн	1177,26

Отже, внаслідок проведення промо-акції «Купуй українське!» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 9716,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 8539,44 тис. грн. Збиток від реалізації продукції та чистий збиток зменшаться на 1177,26 тис. грн.

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Вище було обґрунтовано необхідність впровадження промо-акції «Купуй українське!», реалізація якої дасть змогу гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» посилити свою стратегічну позицію порівняно з іншими торговельними мережами на ринку ритейлу. Розрахунки довели, що

запропонований захід є достатньо ефективним, а його впровадження сприятиме покращенню техніко-економічних показників діяльності торговельного підприємства.

Розрахуємо проектні значення таких показників, як витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, рентабельність продукції та рентабельність діяльності (продаж):

– витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації складуть $= (833808,44 / 808031,7) * 100\% = 103,19$ тис. грн.;

– рентабельність діяльності (продаж) $= (-65348,74 / 808031,7) * 100\% = -8,09\%$;

– рентабельність продукції $= (-25776,74 / 833808,44) * 100\% = -3,09\%$.

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» відображено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Вплив впровадження промо-акції «Купуй українське!» на основні показники діяльності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Показники	Один. виміру	Базовий період (2023 р.)	Проектний період	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	798 315	808 031,7	9716,7	1,2
2. Повні витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	825 269	833 808,44	8539,44	1,0
3. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	-26954	-25776,74	1177,26	4,4
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-66526	-65348,74	1177,26	1,8
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	103,38	103,19	-0,19	-0,18
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-8,33	-8,09	0,24	-
7. Рентабельність продукції	%	-3,27	-3,09	0,18	-

Як свідчать дані табл 3.5, внаслідок впровадження запропонованого заходу підприємство матиме покращення всіх основних техніко-економічних показників діяльності, а саме: чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 1,2%; збиток від реалізації продукції зменшиться на 4,4%; чистий збиток – на 1,8%; витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,19 коп. або 0,18%; рентабельність продукції та рентабельність діяльності зростуть відповідно на 0,18 та 0,24 відсоткових пункти. Повні витрати на реалізацію продукції після впровадження заходу збільшаться на 1,0%.

3.3. Встановлення інформаційних щитів на фасаді магазину з акційними пропозиціями

Війна в Україні спричинила значну кількість негативних наслідків, які потрібно враховувати при продажу продукції торговельними мережами. Зокрема, зниження доходів населення та їх купівельної спроможності впливає на те, що останнім часом найбільш затребуваною є продукція низького цінового рівня.

Споживачі все більше реагують на акції, знижки, використовуючи купони та розрахункові картки власне торговельних мереж. Це означає, що найбільшим попитом користується в більшій мірі дешева продукція або продукція, на яку передбачені акційні пропозиції.

У зв'язку з цим більшість магазинів торговельних мереж розташовують на фасадах своїх магазинів інформаційні щити з оглядом акційних пропозицій, які діють протягом тижня (з середи одного тижня до вівторка наступного тижня).

На фасаді досліджуваного гіпермаркету «АШАН» такі щити відсутні. Постійним покупцям інформація про акційні пропозиції надходить на мобільний додаток, проте не всі споживачі ним користуються. Тому в

кваліфікаційній роботі магістра пропонується на фасаді магазину гіпермаркету «АШАН» встановити три інформаційних щити, де будуть представлені товари, на які протягом найближчого тижня передбачені цінові знижки та їх розмір.

Таким чином, кожен споживач, який приходить в магазин, буде наочно бачити ті товари, які впродовж тижня можна купити дешевше (зазвичай на 10-30%). Це сприятиме збільшенню обсягів продажу товарів, які магазин має намір реалізувати в першу чергу.

Зазначене управлінське рішення матиме стратегічний характер, оскільки тенденції низької купівельної спроможності населення найближчим часом навряд чи зміняться, отже, даний захід залишатиметься актуальним впродовж декількох років, поки країна не вийде з кризового стану.

Бюджет витрат на реалізацію пропонованого заходу буде складатися з вартості 3 інформаційних щитів, їх транспортування та встановлення, а також друку рекламних листів, кількість яких буде відповідати кількості тижнів в році, а також основних свят, відповідно до яких встановлюються знижки (Різдво, Новий рік, День Святого Валентина тощо).

Оскільки рік містить 52 тижні та враховуючи святкові пропозиції, в цілому необхідно 60 листівок на один інформаційний щит впродовж року. Вартість кольорового друку листівок, розміщених на 3 щитах, з урахуванням вартості кожної листівки (300 грн.) становитиме:

$$3 \times 60 \times 300 = 54,0 \text{ тис. грн.}$$

Вартість одного щита становить 9,5 тис. грн., відповідно трьох щитів:
 $3 \times 9,5 = 28,5 \text{ тис. грн.}$

Проте потрібно врахувати транспортні витрати та монтаж, які складуть 6,7 тис. грн.

Отже, сукупний бюджет заходу складатиме:

$$54,0 + 28,5 + 6,7 = 89,2 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.6.

Розрахунок щодо вартості витрат на встановлення інформаційних щитів з акційними пропозиціями на фасаді гіпермаркету

Найменування витрат	Сума витрат, грн.
Вартість кольорового друку листівок	54 000
Вартість трьох інформаційних щитів з акційними пропозиціями	28 500
Транспортні витрати	1 300
Монтаж трьох інформаційних щитів з акційними пропозиціями (1,8 тис. грн. × 3)	5 400
Разом:	89 200

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2025 р. на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано такі результати (табл. 3.7):

Таблиця 3.7.

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	6300	6350	6410	6450	6470	6390	6500

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначасмо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}}$$

Таблиця 3.8.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	6300	6350	6410	6450	6470	6390	6500	-
3.	$O_{\text{сеп}}$	6410							-
4.	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	-110	-60	0	40	60	-20	90	-
5.	ΔO^2	12 100	3 600	0	1 600	3 600	400	8 100	29 400

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = (6300 + 6350 + 6410 + 6450 + 6470 + 6390 + 6500) / 7 = 6410 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{29\,400}{7}} = 64,81$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{64,81}{6410} \times 100\% = 1,01 \%$$

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 6410 тис. грн. як медіану ряду.

6300, 6350, 6390, **6410**, 6450, 6470, 6500

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 6500 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 6300 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (6500 + 4 * 6410 + 6300) / 6 = 6406,7 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$6406,7 / 798315 * 100\% = 0,8 \%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$6\,406,7 + 798315 = 804721,7 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 825269 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 123790,35 тис. грн., змінні витрати 701478,65 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році:

$$701478,65 * 0,008 = 5611,83 \text{ тис. грн.}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок проведення заходу. Вартість заходу складає 89,2 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 0,8 % змінної частини повних витрат та збільшення витрат на проведення заходу) становитиме:

$$5611,83 + 89,2 = 5701,03 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$825269 + 5701,03 = 830970,03 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ($\Delta\text{Пр}$) в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = 6406,7 - 5701,03 = 705,67 \text{ тис. грн.}$$

Отже, збиток від реалізації продукції зменшиться:

$$-26954 + 705,67 = -26248,33 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції у зв'язку із збитковістю підприємства залишиться на рівні приросту прибутку від реалізованої продукції і становитиме 705,67 тис. грн.

Таким чином, чистий збиток від реалізації продукції в проектному році зменшиться:

$$-66526 + 705,67 = -65820,33 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від проведення заходу в табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Один. виміру,	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	6406,7
Приріст повних витрат	тис. грн	5701,03
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	705,67
Приріст чистого прибутку	тис. грн	705,67

Отже, внаслідок проведення даного заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 6406,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 5701,03 тис. грн. Збиток від реалізації продукції і чистий збиток зменшаться на 705,67 тис. грн.

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» відображено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

Вплив заходу на основні показники діяльності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Показники	Один. виміру	Базовий період (2023 р.)	Проектний період	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	798 315	804 721,7	6406,7	0,8
2. Повні витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	825 269	830970,03	5701,03	0,7
3. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	-26 954	-26248,33	705,67	2,6
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-66 526	-65820,33	705,67	1,1
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	103,38	103,26	-0,12	-0,1
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-8,33	-8,18	0,15	-
7. Рентабельність продукції	%	-3,27	-3,16	0,11	-

Як свідчать дані таблиці 3.10, внаслідок впровадження запропонованого заходу підприємство матиме покращення всіх основних техніко-економічних показників діяльності, а саме: чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 0,8%; збиток від реалізації продукції зменшиться на 2,6%; чистий збиток – на 1,1%; витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,12 коп. або 0,1%; рентабельність продукції та рентабельність діяльності зростуть відповідно на 0,11 та 0,15 відсоткових пункти. Повні витрати на реалізацію продукції після впровадження заходу збільшаться на 0,7%.

3.4. Вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники діяльності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Очікувані результати від реалізації обох заходів наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11.

Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів

Показник	Проведення промо-акції «Купуй українське!»	Встановлення інформаційних щитів з акційними пропозиціями	Сумарне значення
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	9716,7	6406,7	16123,4
Приріст повних витрат	8539,44	5701,03	14240,47
Приріст прибутку від реалізації продукції	1177,26	705,67	1882,93
Приріст чистого прибутку	1177,26	705,67	1882,93

Отже, з табл. 3.11 бачимо, що в результаті реалізації запропонованих заходів гіпермаркет торговельної мережі «АШАН» зможе збільшити наступну низку показників:

- чистий дохід (виручку) від реалізації продукції – на 16 123,4 тис. грн.;
- повні витрати – на 14 340,47 тис. грн.;

а також зменшити:

- збиток від реалізації продукції – на 1882,93 тис. грн.;
- чистий збиток – на 1882,93 тис. грн.

В табл. 3.12. показано сумарний вплив заходів за умови їх реалізації на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Сумарний вплив заходів на основні техніко-економічні показники діяльності гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Показники	Один. виміру	Базовий період (2023 р.)	Проектний період	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	798 315	814438,4	16123,4	2,0
2. Повні витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	825269	839509,47	14240,47	1,7
3. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	-26 954	-25071,07	1882,93	7,0
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-66 526	-64643,07	1882,93	2,8
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	103,38	103,08	-0,3	-0,29
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-8,33	-7,94	0,39	-
7. Рентабельність продукції	%	-3,27	-2,99	0,28	-

Впровадження в діяльність підприємства промо-акції «Купуй українське!» та встановлення на фасаді гіпермаркету інформаційних щитів дозволить торговельному підприємству покращити наступні показники:

- чистий дохід від реалізації продукції – на 2,0%;
 - повні витрати на реалізацію продукції – на 1,7%;
 - рентабельність діяльності – на 0,39 відсоткових пунктів;
 - рентабельність продукції – на 0,28 відсоткових пункта;
- а також зменшити:
- збиток від реалізації продукції – на 7,0%;
 - чистий збиток – на 2,8%.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації заходів знизяться на 0,3 коп. або на 0,29%.

3.5. Оцінка показників ефективності запропонованих заходів

Оскільки приріст змінних витрат в результаті впровадження обох заходів склав:

$$8417,74 + 5611,83 = 14\,029,57 \text{ тис. грн.}$$

Тому капітальні витрати, необхідні для проведення заходів становитимуть з урахуванням зміни обігових коштів 6% від 84% приросту змінних витрат:

$$14\,029,57 * 0,84 * 0,06 = 707,09 \text{ тис. грн.}$$

$$K_n (\text{ПІ}) = 707,09 \text{ тис. грн.}$$

Сумарний додатковий чистий прибуток ($\Delta\text{Пр}$) склав 1882,93 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{K_n}{\Delta\text{Пр}_q} = \frac{707,09}{1882,93} = 0,38 \text{ року}$$

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{Пр}_q = 1882,93 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту (приймаємо на рівні 25%). Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років;

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = \frac{\alpha_1}{1,25} = 0,8/1,25=0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+\delta)^3} = \frac{1}{1,25^3} = \frac{\alpha_2}{1,25} = 0,64/1,25=0,512$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+\delta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,25} = 0,512/1,25=0,4096$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+\delta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,25} = 0,4096/1,25=0,3277$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N HB_i &= HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧПП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 1882,93 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 1882,93 * 2,6893 = \\ &= 5063,76 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПИ = 5063,76 - 707,09 = 4356,67 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій:

$$T_z = \frac{ПИ}{HB_{cp}} = 707,09 / 1012,75 = 0,7 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 5063,76 / 5 = 1012,75 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 4356,67 / 707,09 = 6,16 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{ПІ} = 5063,76 / 707,09 = 7,16 > 1.$$

Отже, розраховані показники свідчать про високу сумарну ефективність запропонованих проєктів.

Основні показники ефективності запропонованих заходів представлено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13.

Основні показники ефективності запропонованих заходів

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	707,09
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	1882,93
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	1882,93
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	5063,76
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	4356,67
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,38
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,7
8. Індекс доходності		6,16
9. Індекс прибутковості		7,16

Отже, в магістерській роботі розраховано низку показників ефективності запропонованих заходів. Термін окупності недисконтований складе 0,38 року, дисконтований – 0,7 року. Сумарний індекс доходності заходів становитиме 6,16, індекс прибутковості – 7,16. Це свідчить про високу ефективність проектів.

Висновки до розділу 3

В пропонуваній кваліфікаційній роботі магістра окреслено напрями посилення стратегічної позиції підприємства на ринку.

В якості основних заходів до впровадження у виробничо-господарську діяльність підприємства запропоновано реалізацію промо-акції «Купуй українське!» та розміщення інформаційних щитів з акційними пропозиціями на фасаді гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

В результаті реалізації запропонованих заходів гіпермаркет торговельної мережі «АШАН» зможе збільшити наступну низку показників:

- чистий дохід від реалізації продукції – на 2,0%;
- повні витрати на реалізацію продукції – на 1,7%;
- рентабельність діяльності – на 0,39 відсоткових пунктів;
- рентабельність продукції – на 0,28 відсоткових пункта;

а також зменшити:

- збиток від реалізації продукції – на 7,0%;
- чистий збиток – на 2,8%.

В магістерській роботі розраховано низку показників ефективності запропонованих заходів. Термін окупності недисконтований складе 0,38 року, дисконтований – 0,7 року. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту становитиме 5063,76 тис. грн, чиста нинішня вартість – 4356,67 тис. грн. Сумарний індекс доходності заходів становитиме 6,16, індекс прибутковості – 7,16. Це свідчить про високу ефективність проектів.

ВИСНОВКИ

Дослідження стратегії розвитку підприємства було проведено на основі діяльності гіпермаркету торговельної мережі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Впродовж досліджуваного періоду гіпермаркет був збитковим, як і більшість магазинів цієї торговельної мережі. Збиток від реалізації продукції у 2022 р. склав 27567 тис. грн., а чистий збиток склав 68918 тис. грн. У 2023 р. тенденція збитковості збереглася, хоча показники збитковості дещо покращилися, зокрема збиток від реалізованої продукції зменшився на 613 тис. грн. або 2,2%, чистий збиток відповідно зменшився на 2392 тис. грн. або 3,5%.

Техніко-економічні показники діяльності гіпермаркету у 2023 р. порівняно з 2022 р. в цілому погіршилися. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зросли на 0,11 коп. або 0,1%. Показники рентабельності діяльності та рентабельності продукції також погіршилися. Зниження відповідно склало 0,16 та 0,10 відсоткових пунктів. Чистий дохід зменшився на 5,3% або 45112 тис. грн.

Незважаючи на погіршення техніко-економічних показників діяльності підприємства, структура його асортименту впродовж війни в Україні 2022–2023 рр. суттєво не змінилась. Протягом зазначеного періоду найбільше збільшення питомої ваги спостерігається по рибі і морепродуктах (+2,2%), найбільше зменшення продемонстрували товари для дому (-2,8%).

Аналіз структури асортименту за 2022 р. свідчить про те, що найбільшу питому вагу в структурі асортименту торговельного підприємства займають такі товарні категорії: ковбаса і м'ясні делікатеси (13,1%), алкоголь і тютюн (11,7%), молочні продукти (11,3%), кондитерські вироби (10,1%). Найменша питома вага припадає на заморожені продукти (1,1%) та безалкогольні напої (2,4%).

Протягом 2023 р. найбільша питома вага припадала на алкоголь і тютюн (13,3%), ковбасу і м'ясні делікатеси (11,8%), молочні продукти (10,4%). Найменшу частку за цей період становлять також ті ж товарні категорії, що і в 2022 р. – заморожені продукти (1,4%) та безалкогольні напої (2,6%), проте їх частка впродовж останнього року трохи збільшилась (0,2–0,3 відсоткових пункти).

Впродовж досліджуваного періоду (2022–2023 рр.) зменшення частки у структурі реалізації продукції продемонструвати такі товарні категорії як: ковбаса і м'ясні делікатеси (-1,3%), м'ясо та яйця (-1,4%), молочні продукти (-0,9%), кондитерські вироби (-1,6%), товари для дому (-2,8%). Збільшення частки спостерігається за такими позиціями: риба і морепродукти (2,2%), бакалія (0,4%), хлібобулочні вироби (1,1%), овочі та фрукти (1,1%), напої безалкогольні (0,2), алкоголь і тютюн (1,6%), побутова хімія та засоби гігієни (1,1%), заморожені продукти (0,3%).

При оцінці стратегічних альтернатив розвитку підприємства були використані матричні методи дослідження, а саме SWOT-аналіз та матриця І. Ансоффа.

Результати SWOT-аналізу показали, що зважаючи на співвідношення сумарних значень сильних і слабких сторін підприємства, можемо стверджувати, що сильні сторони (94 бали) значно переважають слабкі (53 бали). Така ситуація пояснюється наявністю значно більшої кількості сильних сторін та високою їх значимістю для фірми порівняно зі слабкими сторонами.

Зважаючи на співвідношення сумарних значень загроз і можливостей, можемо стверджувати, що сумарний вплив загроз (34,2) значно переважає сумарний вплив можливостей (22,8). Це означає несприятливість зовнішнього середовища для функціонування гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на ринку ритейлу в даний період часу. Зовнішні загрози, які характеризуються непередбачуваністю можливих наслідків, підприємству

потрібно відслідковувати для того, аби здійснити спробу їх часткової нейтралізації за рахунок сильних сторін.

На основі розрахунку значень можливостей і загроз в кваліфікаційній роботі магістра були побудовані матриці можливостей і загроз.

За результатами матриці можливостей можна зробити висновки, що можливості, що припадають на поля ВС (державна підтримка виробництва вітчизняної продукції) і ВП (пріоритетність задоволення серед інших, потреб у харчових продуктах) гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» потрібно використовувати в першу чергу. Їх реалізація дозволить зміцнити стратегічні позиції підприємства на ринку.

За результатами матриці загроз найбільш небезпечними для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є загрози, які припадають на поля ВР (зниження купівельної спроможності населення під час війни та проблеми з логістикою), СР та ВК (попит в основному на більш дешеву продукцію та обмеженість пропозиції на ринку праці через міграцію населення за кордон та мобілізацію). Саме ці загрози повинні бути усунені торговельним підприємством в першу чергу.

Наступні за небезпечністю розташовані загрози по діагоналі ВТ, СК, НР. В ці квадранти матриці потрапити загрози: посилення конкуренції на ринку; зростання частки заощаджень у витратах споживачів; відсутність державної підтримки виробництва вітчизняної продукції.

Найменшою загрозою для гіпермаркету ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є загроза – відсутність пріоритетності задоволення серед інших, потреб у харчових продуктах.

На основі матриці І. Ансоффа досліджено співвідношення таких складових як товар/ринок. В результаті оцінено існуючий товар та новий товар підприємства, які можуть бути представлені на існуючому або новому ринку. В результаті знайдених парних комбінацій (існуючий товар-існуючий ринок, новий товар-існуючий ринок, новий ринок-існуючий товар, новий ринок-

новий товар) розроблено можливі напрями стратегічного розвитку підприємства в аспекті цих складових.

В якості заходу до впровадження в гіпермаркеті ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» пропонується проведення промо-акції «Купуй українське!», що супроводжуватиметься дегустацією продукції з асортименту власної випічки. В минулому році гіпермаркет ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» запропонував своїм споживачам два нових види власної випічки – багет особливий і крендель здобний, проте їх виробництво не було підкріплено комунікаційними засобами впливу на споживача, тому попит на цей товар залишається невисоким.

Отже, в кваліфікаційній роботі магістра пропонується провести дегустацію цих видів продукції разом із встановленням білборду поряд з магазином, на якому буде представлено плакат із зображенням зазначених видів випічки та їх цінами.

Внаслідок проведення промо-акції «Купуй українське!» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному періоді збільшиться на 9716,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 8539,44 тис. грн. Збиток від реалізації продукції та чистий збиток зменшаться на 1177,26 тис. грн.

Іншим заходом до впровадження пропонується встановлення інформаційних щитів з акційними пропозиціями на фасаді гіпермаркету. Внаслідок проведення даного заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному періоді збільшиться на 6406,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 5701,03 тис. грн. Збиток від реалізації продукції і чистий збиток зменшаться на 705,67 тис. грн.

В магістерській роботі розраховано низку показників ефективності обох запропонованих заходів. Термін окупності недисконтований складе 0,38 року, дисконтований – 0,7 року. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту становитиме 5063,76 тис. грн, чиста нинішня вартість – 4356,67 тис. грн. Сумарний індекс доходності заходів

становитиме 6,16, індекс прибутковості – 7,16. Це свідчить про високу ефективність проєктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. СПб.: Питер. 1999. 403 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1989. 519 с.
3. Антошкіна Л. І., Сологуб О.П., Тарлопов В.Ю. Стратегічний маркетинг: навч.-метод. посіб. для ВНЗ. Донецьк: Юго-Восток, 2017. 279 с.
4. Алопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. Організація торгівлі. Львів: ЦУЛ, 2019. 632 с.
5. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы: Пер с 3-го англ. изд. К.: Знання-Прес. 2006. 876 с.
6. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 551 с.
7. Бихова О.М. Формування системи управління торговими марками на підприємстві. *Вісник університету економіки транспорту і промисловості*. 2019. №28. С.115-121.
8. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №7. С.41-42.
9. Бозулеко О.Я., Скілько Ю.Ф. Проблеми і шляхи покращення якості обслуговування покупців у магазинах в Україні. *Маркетинг*. 2017. №5. С. 31-32.
10. Бойчук І. В. Маркетинг промислового підприємства: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. 170 с.
11. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури». 2013. 536 с.
12. Виноградська А.М. Технологія комерційного підприємництва: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2016. 780 с.

13. Власова Н.О., Шуміло О.С., Круглова О.А. Формування ефективної системи обслуговування споживачів у підприємствах роздрібно́ї торгівлі: монографія. Харків. 2018. С.132.
14. Гайдукова О.О. Застосування електронної торгівлі в реалізації продукції харчової промисловості. *Економіка та держава*. 2019. №8. С. 67-70.
15. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2008. 720 с.
16. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 368 с.
17. Головій В.М. Основи наукових досліджень: методологія, організація, оформлення результатів: навч. посіб. Київ: Хай-Тек Прес, 2018. 344 с.
18. Гончаренко О.М., Лисицин Є. М. Методологічні засади розробки нової редакції Концепції Національної безпеки України. К.: НІСД, 2001. С. 26.
19. Гончаров С.М. Маркетинг: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 352 с.
20. Демченко М. Реклама як чинник формування мотивації поведінки споживача. *Діалог: Медіа-студії: зб. наук. праць*. О: Астропринт, 2018. 368 с.
21. Длігач А. О. Нова модель бренд-менеджменту. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 6. С. 25-29.
22. Думанська К.С., Ющенко О.І. Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. №2. Т. 3. С.138-141.
23. Загорулько В. М., Шевченко А.В., Борисенко О.С. Промисловий маркетинг: навч. посіб. К.: НАУ, 2015. – 354 с.
24. Зозульов О. В., Нестерова Ю.В. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 5 (39). С. 44-50.
25. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2019. 384 с.

26. Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. Маркетинг послуг: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. 2018. 508 с.
27. Капінус Л.В. Просування продукції підприємств харчової промисловості в онлайн-ритейлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №23. Ч.1. С.104-108.
28. Колпаков В.М. Тория и практика принятия управленческих решений. – К.: МАУП, 2004. – 282 с.
29. Корбутяк В.І. Методологія системного підходу та наукових досліджень: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 286 с.
30. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: експрес курс. Санкт-Петербург: Питер: Мир книг. 2012. 479 с.
31. Кравченко О. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2017. 211 с.
32. Краус К.М. Особливості застосування концепції управління маркетингом. *Вісник Хмельницького національного технічного університету*. 2018. №6. С. 98-105.
33. Кубишина Н.С. Особливості позиціювання товару на ринку. *Економічний вісник НТТУ «КПІ»*. 2016. № 7. С.171 –178.
34. Кузьмін О.Е., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. Вид. 2-ге, випр. і доп. Київ, 2017. 464 с.
35. Лабурцева О. І. Інструментарій продовольчого ритейл-брендингу в Україні: маркетингова товарна та цінова політика. *Економіка і держава*. 2015. № 5. С. 24-27.
36. Лабурцева О. І. Інструментарій продовольчого ритейл-брендингу в Україні: маркетингова політика збуту та комунікацій. *Економіка і держава*. 2015. № 6. С. 11-14.
37. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія за ред. проф. Р.В. Федоровича. Тернопіль: ТНТУ імені І. Полюя. 2019. 259 с.

38. Марсак Є.А. Тенденції розвитку електронного бізнесу в Україні. Вектори розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: тренди та перспективи: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет, 2019. С. 367-369.
39. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. К.: «Каравела». 2006. С.125.
40. Методологія системного підходу та наукових досліджень: опорний конспект лекцій. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2017. 60 с.
41. Мозгова В. Г. Інструменти Internet-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. С.79–86.
42. Мозгова Г.В., Курасова В.Е. Вірусний маркетинг: можливості використання під час реалізації маркетингової стратегії. Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського. 2018. №2. С. 29-38.
43. Мозгова Г. В. Інноваційний вплив міжнародних галузевих виставок на розвиток ринку гнучкої упаковки в Україні / Г. В. Мозгова, А. О. Смоляга. – 2018. – №11. – С.8-9.
44. Плотнікова Л.І., Романенко М.В., Синенко С.І. Сутність електронної торгівлі у світовій економіці. *Бізнес Інформ*. 2019. №1(492). С. 139-144.
45. Примак Т.О. Маркетинг. Учебн. пособие. К.: МАУП, 2004. 212 с.
46. Присакар І.І. Інтернет-маркетинг як сучасна платформа для розвитку бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2015. №12. С. 333-337.
47. Промисловий маркетинг: теорія та господарські ситуації: Підручник за ред. А.О. Старостіної. К.: Іван Федоров, 2017. 269 с.
48. Прокопенко О.В. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації». Суми: Вид-во СумДУ, 2016. 171 с.
49. Пустотін В. Етапи створення торгових марок . *Маркетинг в Україні*. 2017. № 4. С. 64-65.
50. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, Простір-М, 2020. 437 с.
51. Соловйов С.М. Основи наукових досліджень: навч. посіб. Київ:

Центр навчальної літератури, 2017. 176 с.

52. Старостіна А.О., Гончаров Н.П., Крикавський Є.В. Маркетинг: підручник. Київ: Знання, 2019. 1070 с.

53. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576.

54. Федорченко А.В. Система маркетингових досліджень: монографія. Київ: КНЕУ, 2009. 267 с.

55. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка*. 2018. №4 (130). С. 66-71.

56. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: навч. посіб. Івано-Франківськ, Лілея-НВ, 2017. 284 с.

57. Шубін О. Стратегічне управління як основна частина системи менеджменту підприємства. *Європейська економіка*. 2003. №4. С. 470.

58. Ястремська О. М., Тонєва К.В. Маркетинг інновацій: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2013. 115 с.

59. Держстат України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

60. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MTT Press, 1962.

61. Dignam L. Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases. Irwin, New York. 1990.

62. Harrison J.S., Caron H. John. Strategic Management of Organizations and Stakeholders. Theory and Cases. West Publishing Co., 1994.

63. Mintzberg H. Crafting strategy. The Harvard Business Review, July-August. 1987.

64. Mintzberg H. Strategy in Three Models. California Management Review, 1994.

65. Porter M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. HBR, May – June,
66. Thompson J.L. Strategic Management. Thompson Learning, 2001, p. 36.
67. <https://auchan.ua/ua/>
68. <https://eba.com.ua/member/tov-ashan-ukrayina-gipermarket/>
69. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Auchan>
70. <https://realnoevremya.ru/articles/137544-istoriya-brenda-ashan-zherara-myule---auchan-holding>
71. <https://delo.ua/retail/yak-zminitsya-retail-v-ukrayini-u-2025-roci-klyucovi-trendi-ta-innovaciyi-437218/>
72. <https://ua-retail.com/2023/10/top-10-produktovix-ritejleriv-za-kilkistyu-tochok-ta-tempami-vidkrittiv/>

ДОДАТКИ

Додаток А

	КОДИ
Дата	2023 12 31
за ЄДРПОУ	35442481

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АШАН УКРАЇНА
ГІПЕРМАРКЕТ"

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

Форма № 2

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	798 315	843 427
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(588 974)	(627 606)
Валовий: прибуток	2090	209 341	221 821
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	10 378	10 965
Адміністративні витрати	2130	(40 050)	(42 269)
Витрати на збут	2150	(196 245)	(201 119)
Інші операційні витрати	2180	(4 949)	(4 617)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(66 526)	(68 918)
Чистий фінансовий результат:	2350		
прибуток		-	-
збиток	2355	(66 526)	(68 918)

Керівник

Труш Марта

Головний бухгалтер

Юревич Віта