

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра підприємництва і торгівлі

Ліщинський Олександр Олександрович

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи ПТБДм-21
Ліщинський О.О. _____

Науковий керівник,
к.е.н., доцент Бойчик І.М.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«___» _____ 2023 року

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Собко О.М.

Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СТАН І СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ	
1.1. Торговельні мережі в Україні, їх особливості їх розвитку.....	7
1.2. Чинники впливу на розвиток торговельних мереж та їх перспективи в Україні	16
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОБРИ ТОВАРИ» ТА ЙОГО СТРАТЕГІЇ	
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Добрі товари».....	25
2.2. Стратегії конкуренції та їх використання в діяльності торговельної мережі	33
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ	
3.1. Удосконалення формування конкурентних стратегій торговельної мережі	44
3.2. Формування стратегії диференціації у торговельній мережі	51
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ	61
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. Торгівля як галузь економіки набула широкого розвитку в країнах з розвинутим економічним потенціалом, а також тих, які лише на шляху до його формування. Однак, у повсякденному житті ми безпосередньо маємо справу з діяльністю різноманітних суб'єктів на ринку, які зайняті у сфері обігу, тобто у торгівлі. Такі суб'єкти займаються торговельною діяльністю.

Поняття «торгівля» і «торговельна діяльність» не є тотожними. Торговельна діяльність – це професійна цілеспрямована посередницька діяльність, метою якої є отримання економічної вигоди шляхом передачі матеріальних і нематеріальних благ від виробника до споживача. Звідси, торговельна діяльність є підприємницькою діяльністю, яка може здійснюватися тільки фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємництва. Мета їх функціонування на ринку – отримання прибутку.

Широкого розвитку набула торговельна діяльність у вітчизняній економіці. Як одна з найважливіших складових української економіки, вона впливає на якість життя людей, на розвиток економічної системи держави та забезпечення її конкурентоспроможності. Сьогодні торговельна діяльність перебуває у фазі динамічної трансформації посткризового розвитку. Це зумовлює високу складність комерційних взаємовідносин, різноманітність організаційно-правових форм і форм власності у сфері торгівлі та може призвести до збоїв у роботі торгових підприємств.

Останнім часом зазнає динамічних трансформацій і середовище, в якому доводиться функціонувати сучасним підприємницьким структурам. Це висуває нові вимоги до них, породжує потребу та викликає до життя нові організаційні форми у підприємстві, а у якими в торговельній діяльності такими формами стали торговельні мережі. Торговельні мережі за нових економічних умов – посиленої конкуренції, насиченості ринку товарами, обмеженості ресурсів та

ін., є каталізаторами прогресивних змін у торгівлі, відображають ступінь інноваційності торговельних процесів, сприяють розвитку торгівлі як сфери економіки, територій, на яких вони функціонують.

Розвиток нових форм організації торгівлі, у тому числі торговельних мереж, породив чималий інтерес до вивчення їх засад, перспектив і проблем з боку багатьох науковців у галузі економіки загалом і торгівлі, зокрема. Теоретико-методичні аспекти розвитку торговельних мереж відображені в наукових працях низки авторів, таких як Апопій В., Балабанова Л., Бланк І., Вахович І., Височин І., Голошубова Н., Задорожний В., Герасимчук З., Гончаров П., Кавун О., Ковальська Л., Мазаракі А., Міщук І., Ніколенко С., Федулова Л., Фролова Л., Ящук В. та інші. Серед перелічених науковців чимало таких, які приділяють увагу управлінню розвитком торговельних мереж, їх регіональним особливостям та впливу на розвиток регіонів.

Також, економічний аспект зародження, формування та розвитку мережових торговельних організацій розглядається в роботах зарубіжних вчених, зокрема, П.Друкера, К.Кевіна, Р.Патюреля, М.Райсса, Й.Рюегг-Штюрма, Ч.Севеджа, К.Шарпіо тощо.

Зважаючи на чималий науковий доробок стосовно розвитку торговельних мереж, результати досліджень зазначених (і не лише їх) авторів, варто відмітити, що існують різні підходи до визначення сутності поняття «торговельна мережа», які мають певні відмінності та потребують змістовного узагальнення. Крім того, мало уваги приділяється питанням стратегічного розвитку торговельних мереж як специфічних організаційних утворень в торгівлі. Тому обрана нами тематика дослідження є актуальною, що обумовлює вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад формування стратегії розвитку торговельної мережі, розробка пропозиції щодо її удосконалення.

Досягнення поставленої мети можливе шляхом виконання таких **завдань**:

- охарактеризувати сутність, види, особливості та переваги функціонування торговельних мереж в Україні;
- вивчити чинники впливу на розвиток торговельних мереж та перспективи їх розвитку в Україні;
- дослідити діяльність та показники її результатів торговельної мережі ТОВ «Добрі товари»;
- дослідити стратегії конкуренції та їх використання у торговельній мережі;
- обґрунтувати пропозицій щодо удосконалення формування конкурентних стратегій торговельної мережі, стратегій диференціації.

Об'єктом дослідження є діяльність роздрібною торговельною мережі ТОВ «Добрі товари», яка спеціалізується на торгівлі продовольчими товарами.

Предметом дослідження становлять теоретико-прикладні аспекти розробки стратегії розвитку торговельної мережі.

Методами дослідження, які використані нами при виконанні кваліфікаційної роботи, є: метод наукової абстракції, метод аналізу та синтезу – при дослідженні змісту поняття «торговельна мережа», принципів її функціонування; метод групування – при дослідженні чинників впливу на формування та функціонування мережевих утворень в економіці, при дослідженні стану торговельних мереж в Україні, аналізі асортименту досліджуваної торговельної мережі та ін.; експертних оцінок – для виявлення чинників впливу на формування стратегії торговельної мережі; графічний метод – для узагальнення та візуалізації результатів досліджень.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у:

- отримали розвиток поняття сутності торговельних мереж та особливостей їх функціонування в сучасних умовах ведення бізнесу в Україні;
- обґрунтована доцільність використання поліноміальної моделі другого ступеня для характеристики темпів росту доходів торговельних мереж;
- обґрунтована доцільність використання стратегій диференціації для торговельної мережі, яка спеціалізується на реалізації продовольчих товарів.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у

доцільності використання в діяльності торговельної мережі «Добрі товари» запропонованих автором конкурентних стратегій, особливо стратегії диференціації асортименту, реклами, персоналу.

Апробація результатів досліджень. Теоретичні положення кваліфікаційної роботи щодо особливостей функціонування торговельних мереж оприлюднені на VIII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (26 жовтня 2023 р., м. Тернопіль, ЗУНУ) [25].

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладений на 73 сторінках, містить 8 таблиць, 12 рисунків. Перелік першоджерел складається із 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1

СТАН І СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

1.1. Торговельні мережі в Україні, особливості їх розвитку

Головним стратегічним напрямком розвитку роздрібної торгівлі є створення торговельних мереж. Така тенденція у країнах з розвинутою ринковою економікою започаткована ще у сімдесятих роках минулого століття. На вітчизняному ринку споживчих товарів корпоративні мережі почали розвиватись років десять-п'ятнадцять тому назад. Активізація розвитку торговельних мереж спостерігається впродовж останніх років, що пов'язано із динамічною трансформацією самого середовища їх функціонування. Це середовище висуває нові вимоги до форм і методів торгівлі, викликає до життя появу нових організаційних форм, якими є торговельні мережі.

«Торговельна мережа – це горизонтальна інтеграція торговельних закладів, об'єднаних єдиним центром управління та централізовано визначеними зовнішнім і внутрішнім оформленням закладів торгівлі, асортиментом товарів, методами і принципами торгівлі» [25].

«Торговельні мережі у роздрібній торгівлі мають відпрацьовані впродовж певного часу стандартизовані бізнес-процеси, механізм управління, клімат у трудовому колективі, у них є можливість впроваджувати сучасні інформаційні технології та системи, які сприяють формуванню та ухваленню обґрунтованих управлінських рішень» [25]. «Торгові мережі здатні сформувати цивілізовану й ефективно функціонуючу роздрібну торговельну та складську мережу, зменшити ланковість товароруку...Завдяки цим перевагам мережевий бізнес швидко розвивається в різних країнах, зокрема і в Україні» [5].

У магазинах роздрібних торговельних мереж можна спостерігати більш широкий асортимент товарів за нижчими цінами, а покупцям гарантована краща їх якість, вищим є рівень якості обслуговування покупців. Через це торговельні мережі ефективніше функціонують в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Торговельні мережі мають кілька суттєвих переваг перед іншими формами роздрібною торгівлі:

- дозволяють підвищити оперативність реалізації товарів;
- забезпечують вищий рівень конкурентоспроможності окремих торговельних закладів мережі;
- знижують витрати обігу в розрахунку на одиницю реалізованого товару;
- мають здатність оперативніше реагувати на коливання ринкової кон'юнктури;
- спроможні використовувати сучасні методи продажу товарів (самообслуговування, за зразками та ін.);
- мають можливість надавати послуги, які неможливо забезпечити на рівні окремого підприємства, наприклад, замовлення товару в одному місці, а його отримання в іншому торговельному закладі мережі;
- забезпечують підвищення ефективності функціонування торговельних підприємств та їх гнучкість за рахунок розширення спеціалізації;
- зберігають усі переваги ведення малого та середнього бізнесу при одночасному отриманні переваг від масштабу;
- дозволяють налагодити довготривалі зв'язки в системі «виробник–споживач»;
- забезпечують стабільність розвитку регіону розташування торговельної мережі, поліпшення підприємницького клімату у ньому, адже навколо торговельних мереж часто розвиваються інші види бізнесу, наприклад, пасажирського транспорту, закладів відпочинку та ін.;

- створюють можливості для запровадження інновацій у торговельну сферу, наприклад, маркетингових, логістичних тощо;
- забезпечують підвищення професійного рівня працівників торговельної мережі через ускладнення торговельно-технологічних операцій.

Створення та розвиток торговельних мереж сприяє активізації процесів концентрації капіталів у галузі роздрібної торгівлі, а це є очевидним фактором пошкваллення реалізації різноманітних інвестиційних проєктів, орієнтованих на удосконалення структури споживчого ринку.

Функціонування торговельних мереж через свою специфіку має ряд особливостей. Вони залежать від форми взаємозв'язків, які виникають всередині самої мережевої структури, а також від її зовнішнього середовища. Дослідження процесів формування та розвитку торговельних мереж, їх економічної сутності та ролі, принципів функціонування дозволяє опанувати засади ефективного ведення такого торговельного бізнесу. Забезпечення формування, функціонування та розвитку торговельної мережі ґрунтується на певних засадах, які створюють нормативно-правове поле підприємництва загалом, і торговельної діяльності, зокрема.

Основні принципи (засади) функціонування торговельних мереж можна згрупувати таким чином (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Принципи функціонування торговельних мереж [59]

Групи	Ознаки поділу	Зміст
1 група	Загальні принципи господарювання України, регламентовані Господарським кодексом України	<ul style="list-style-type: none"> ○ «забезпечення економічної багатоманітності та рівний ○ захист державою всіх суб'єктів господарювання; ○ свобода підприємницької діяльності в межах, визначених законом; ○ вільний рух капіталів, товарів та послуг на території України; ○ обмеження державного регулювання економічних процесів у зв'язку з необхідністю забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції у підприємстві, економічного захисту населення, захисту прав споживачів та безпеки суспільства і держави; ○ захист національного товаровиробника; ○ заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у

2 група	Принципи торговельної діяльності	<p>господарські відносини» [18].</p> <ul style="list-style-type: none"> • суворе дотримання чинного законодавства; • свобода ціноутворення; • забезпечення високої культури обслуговування покупців; • саморегулювання процесів поставки і купівлі-продажу товарів; • прийняття ефективних комерційних рішень; • економічна свобода та рівноправність торгових партнерів; • сувора матеріальна та фінансова відповідальність сторін за виконання прийнятих зобов'язань; • обґрунтованість планів різних рівнів з врахуванням реалістичних показників економічного та соціального розвитку; • спроможність вміло управляти фінансами; • максимально повне врахування інтересів і дій інших суб'єктів ринку, що необхідно з точки зору етики поведінки торговельних мереж для досягнення поставлених ними стратегічних цілей; • вміння передбачати ризики господарської діяльності та враховувати їх наслідки; • націленість на досягнення кінцевого результату — прибутку; • виявлення особистої ініціативи, що необхідно для формування ділових якостей; • виокремлення комерційних пріоритетів, що передбачає постійне вивчення та знання усіх деталей торговельної діяльності; • активне використання маркетингових підходів у прийнятті рішень; • мобільність, динамічність, оперативність діяльності, що виявляється у своєчасному врахуванні вимог ринку.
3 група	Принципи мережевої організації діяльності	<ul style="list-style-type: none"> ▪ добровільне поєднання ресурсів незалежних (або відносно незалежних) підприємств для досягнення спільних цілей; ▪ взаємозалежність партнерів; ▪ гнучкість структури організації; ▪ найчастіше реалізація єдиної бізнес-технології, що характеризується стандартизованими та інтегрованими процедурами, єдиною інформаційною системою, типовими технічними, технологічними, організаційними та іншими засобами, однаковими методами торгівлі, схожим асортиментним оформленням; ▪ робота структурних елементів переважно під єдиною торговою маркою, яка є зовнішньою ознакою для індивідуалізації даної торговельної мережі; ▪ використання мережевих підходів ведення бізнесу; ▪ використання передових технологій управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами, повна автоматизація бізнес-процесів; ▪ наявність єдиного центру управління або координації, контролю діяльності членів торговельної мережі,

		<p>концентрація певних управлінських функцій, та отримання за рахунок взаємодії синергетичного ефекту;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ стійкість зв'язків, керованих декількома ключовими фірмами, які стимулюють інноваційні та комерційні процеси, спрощує управлінські задачі дрібних та середніх підприємств-членів мережі.
--	--	---

Торговельні мережі сьогодні набули широкого розповсюдження практично в усіх країнах світу, де є розвинута економіка. За даними Міжнародної компанії з дослідження ринку Kantar, яка представила черговий рейтинг Top 50 Global Retailers, визначені найбільші світові ритейлери у 2023 році.

«Поки в Україні триває війна, головною проблемою найбільших світових ритейлерів третій рік поспіль залишається надзвичайна ситуація на ринку, утворена пандемією. Незважаючи на те, що більшість країн вирішили жити з COVID-19 і зменшили кількість екстремальних локдаунів, спалахи захворювань новими штамами вірусу все ще впливають на продажі в ключові сезони для збуту. Але завдяки змінам у споживчих звичках прибутки ритейлерів зросли. Винятком залишається Китай, який у 2022 році продовжував свою політику «нульової толерантності» до COVID-19: швидко запроваджував регіональні локдауни у відповідь на спалахи хвороби» [52]. У табл.1.2 наведені дані про найбільших світових ритейлерів станом на початок 2023 року.

Таблиця 1.2

Найбільші світові ритейлери-2023 [52]

Місце	Бренд	Країна	Міжнародний дохід, 2022 \$ млрд	Виручка 2022, \$млрд
1	Walmart 	США	\$101.20	\$585.20
2	Amazon.com 	США	\$120.10	\$352.70
3	Schwarz Group 	Німеччина	\$108.70	\$159.80
4	Aldi 	Німеччина	\$97.90	\$130.40
5	Costco 	США	\$55.10	\$219.20
6	Ahold Delhaize 	США	\$72.30	\$94.50
7	Carrefour 	Франція	\$66.40	\$108.40
8	Seven & I 	Японія	\$36.20	\$94.60
9	The Home Depot 	США	\$9.50	\$157.30
10	IKEA 	Нідерланди	\$45.90	\$47.40

Перелік ТОП-10 світових ритейлерів практично не змінився за останній рік порівняно з 2021 роком. У таблиці наведена оцінка ритейлерів у 2023 році за показниками 2022 року. Правда, китайські ритейлери вирізняються суттєвим зниженням своїх показників, оскільки досі намагаються впоратися з наслідками карантину через COVID-19. Також на них вплинули зміни в регуляторній політиці уряду Китаю, які полягають у зниженні можливостей компаній ефективно функціонувати у сфері фінансових технологій. Тому «Alibaba» продемонструвала найнижчі результати за останні чотири роки внаслідок змін у її фінансовому та логістичному підрозділах.

Дані табл.1.2 свідчать, що впродовж досить тривалого часу лідерство у ТОП-10 найбільших світових ритейлерів утримують США: із ТОП-10 п'ять ритейлерів – американські, а співвідношення лідера ТОП-10 американської компанії «Walmart» з виручкою за 2022 рік у \$ 585,2 млрд. до замикаючої ТОП-10 нідерландської «ІКЕА» з виручкою у \$ 47,4 млрд. становить 12,4 рази.

Результати досліджень міжнародних аналітичних компаній свідчать про те, що найбільшим сегментом, охопленим мережевою торгівлею, залишаються

товари щоденного попиту, які приносять близько 66% виручки компаніям з переліку ТОП-250. «До рейтингу потрапило 135 компаній цієї категорії. За прогнозами Делойт, у 2021 році мінімальний дохід компанії, необхідний для включення до рейтингу 250 найбільших торговельних мереж буде становити \$4 млрд. (порівняно із \$3,9 млрд. у попередньому році)» [64].

Розвиток вітчизняного ритейлу бере початок з 90-х років минулого століття. Започаткували мережеву торгівлю ті вітчизняні компанії, які скуповували колишні радянські гастрономи, а їх подальше фінансування базувалось на кредитних ресурсах. До таких мереж належать:









- 1) Fozzy Group – мережа продовольчих магазинів «Сільпо», «Фора», «Фоззі» Cash&Carry (Київ);
- 2) «Союз» (Чернігів);
- 3) «Таврія В» (Одеса).

В Україні першою іноземною торговельною мережею стала австрійська Billa, згодом до неї «приєднались» METRO Group, Real та ін.

Сьогодні в Україні функціонують кілька десятків загальнонаціональних мереж, серед яких найбільш відомими є продовольчі мережі «АТБ-Маркет», «Фуршет», «Велика кишеня», «Амстор», «Таврія», «ЕКО». Оскільки досліджуване нами торговельне підприємство належить до мережевої торгівлі продовольчими товарами, то ми в табл.1.3 навели дані про ТОП-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у першому півріччі 2023 року.

Таблиця 1.3

ТОП-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів
у 1-му півріччі 2023 року [53]

№	Компанія	Мережі	Лого	Центральний офіс	Кількість торгових точок, червень 2023 р.	Кількість торгових точок, 2022 р.	Приріст 2023-2022 рр., %	Кількість відкритих магазинів у січні-червні 2023 р.	Кількість областей покриття, червень 2023 р.
1	ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ		Дніпро	1187	1162	2,2%	10	22
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Favore		Київ	709	692	2,5%	17	22
3	VolWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR	 	Луцьк	252	249	1,2%	7	20
4	ПрАТ «МХП»	М'ясомаркет		Київ	231	220	5,0%	27	20
5	ТОВ «АРІТЕЙЛ»	КОЛО		Київ	228	221	3,2%	7	2
6	ТОВ ТВК «Львівхолод»	Рукавичка, Під Боком	 	Львів	200	200	0,0%	1	7
7	ТОВ «Клевер Сторс»	Сім23, Сімі	 	Луцьк	194	167	16,2%	28	5
8	ТОВ «ОПТТОРГ-15», ТОВ НМСМ «Делві»	Делві		Київ	156	148	5,4%	13	6
9	ТОВ «Вересень плюс»	Файно маркет, Файно експрес, Файно Дискаунтер, VARTO, Соціальний магазин		Кропивницький	156	139	12,2%	17	2
10	ПП «Мережа-Сервіс-Львів»	Близенько		Львів	153	141	8,5%	12	3

Загалом, можна відзначити, що для вітчизняного ринку ритейлу характерним є домінування українських підприємницьких структур, а інвестиційна привабливість мережевої торгівлі є досить високою. Ми можемо впевнено стверджувати, що є свідками першого етапу становлення вітчизняного ритейлу.

При детальнішому аналізі даних таблиці, можемо відзначити, що за кількістю торгових точок станом на червень 2023 року незмінним лідером є торговельна мережа «АТБ», далі – «Fozzy Group», «VolWest Retail». Серед них найбільш активною є «Fozzy Group», яка за першу половину 2023 року відкрила 17 нових магазинів. Компанія «проникла» у 22 області України, а загальна кількість її магазинів становить 709. У довоєнному 2021 році компанія володіла 714-ма магазинами по всій Україні. «Проте у відносному вираженні це розширення виглядає не так вражаюче – лише 2,5% у 2023 році – через досить велику кількість існуючих торгових точок. Так само й багаторічний лідер –

компанія АТБ збільшила кількість магазинів всього на 2,2%, до 1187 торгових точок. До відновлення довоєнних показників мережі не вистачає більше 120 магазинів» [53].

Луцька торговельна компанія «VolWest Group» інтенсивно розвиває на території України такі мережі, як «Наш Край» та «SPAR» за франчайзинговою схемою. Ця компанія є найбільшою серед компаній такого типу, однак у 2022 році її приріст був лише 1,2%. Станом на червень 2023 року обидві мережі об'єднували 252 торгових заклади, які забезпечили «VolWest Retail» третє місце за кількістю магазинів.

Набувають стрімкого розвитку гравці національного масштабу, які представлені у 20 областях України, а серед них – мережа магазинів «М'ясомаркет». Її розвиває аграрний холдинг «МХП». Лише за перше півріччя 2023 року компанія відкрила 27 магазинів, що дозволило розширити масштаб діяльності до 231 магазину. «М'ясомаркет» посів міцну позицію відразу за трійкою лідерів [53].

Однак, найспритнішими у першій половині 2023 року виявились локальні гравці на вітчизняному ринку ритейлу. Серед них виділяється (знову ж таки) луцька компанія ТОВ «Клевер Сторс», яка показала приріст у 16,2% та відкрила 28 магазинів під уже всім відомими брендами «Сім23» та «Сімі». Ці магазини фактично стали зручними торговельними точками нового формату, які поєднують реалізацію товарів щоденного вжитку, кафетерій зі свіжими продуктами швидкого харчування, власну пекарню. Загальна кількість магазинів обох ритейлерів у червні 2023 року досягла 194 одиниці, що дозволило компанії впритул наблизитись ще одного локального ритейлера західного регіону – «Рукавичка», яку активно просуває на ринок ТОВ ТВК «Львівхолод» із її 200 магазинами в регіоні. У цьому ж регіоні активно відкриваються магазини мережі «Близенько» (Львів), яку розвиває ПП «Мережа-Сервіс-Львів». До локальних ритейлерів, але уже в іншому регіоні, належать «Файно маркет» (Кропивницький) і «Делві» (Київ), в яких в першому півріччі 2023 року налічувалось по 156 магазинів.

Особливостями розвитку українських торговельних мереж в нинішніх умовах воєнних дій в Україні є активні процеси їх трансформації на якісно новій основі, які супроводжуються змінами у галузі торгівлі загалом. До таких особливостей можна віднести:

1. Зміщення акцентів на розвиток ритейлу в безпечні регіони країни з поступовим відновленням торговельних мереж в інших регіонах.
2. Високий ступінь ризику ведення бізнесу в галузі ритейлу, оскільки супермаркети, торгові центри є місцями скупчення людей і перебувають під прицілом ворога під час їхніх ракетних чи дронівих атак.
3. Поглинання великими мережами малих ритейлерів, так і розвиток самостійних локальних мереж.
4. Масовий розвиток продуктових франшиз, як от згадувані нами «Наш Край», «SPAR».
5. Активна експансія торговельних мереж в економіко-географічних районах України, що є помітним у невеликих містах і навіть селищах.
6. Зростання конкуренції за рахунок появи та розвитку на українському ринку закордонних ритейлерів зі світовим брендом, репутацією та досвідом («Ашан»).
7. Розвиток різноформатної роздрібної торгівлі, зокрема, як гіпермаркетів, так і «магазинів біля дому», які створюють конкурентне поле для розвитку мережевої торгівлі.
8. Започаткування та розвиток ритейлерами власного виробництва, що впливає на пропозицію товарів на ринку, посилення конкуренції та підвищення якості пропонованих товарів;
9. Збільшення обсягу інвестицій в реалізацію нових ритейлерських проєктів, що сприяє її активному розвитку.

Детальний аналіз особливостей розвитку торговельних мереж в Україні дозволяє виявити основні проблеми та напрямки їх розвитку, визначити «місця сили» та пріоритети.

1.2. Чинники впливу на розвиток торговельних мереж та їх перспективи в Україні

Трансформація середовища функціонування торговельних мереж в Україні, особливості розвитку ритейлу вимагають дослідження основних чинників впливу на формування та активізацію діяльності мережевої економіки. Такі чинники відображені на рис.1.1.

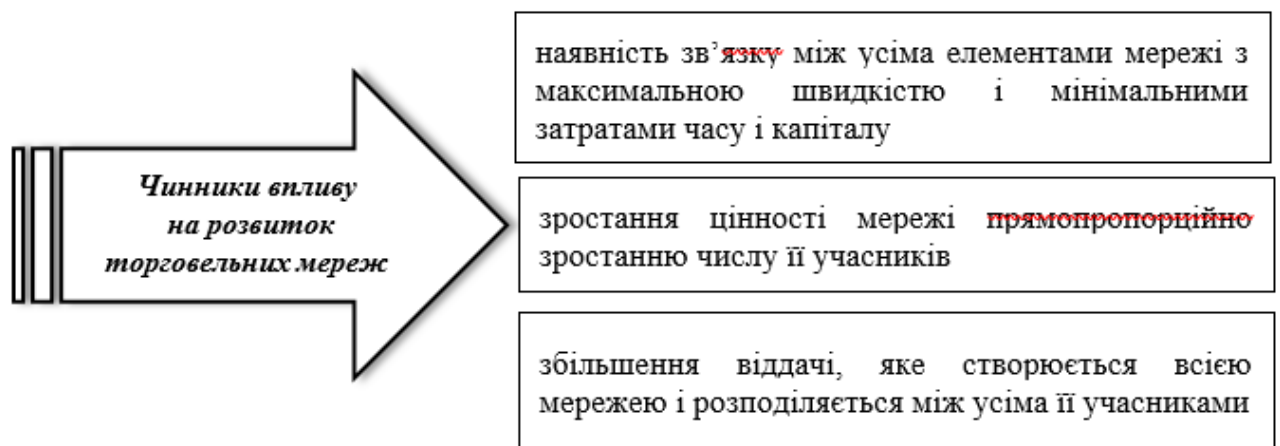


Рис.1.1. Основні чинники впливу на розвиток торговельних мереж*

*Джерело: складено автором за [59]

Зв'язки, які виникають між учасниками мережі, дозволяють активізувати діяльність кожного з них, оскільки забезпечується швидке виконання ними своїх основних і допоміжних функцій. Яскравим прикладом цього є функціонування мережевих аптек, які миттєво реагують на потреби покупців та пропонують придбати необхідні препарати деінде за відсутності їх в конкретній точці продажу. При цьому мінімальними є затрати часу як продавця, так і покупця.

Зростання цінності мережі відбувається пропорційно зростанню числа її учасників, що пояснюється збільшенням частки охоплення ринку даною мережею, підвищенням відвідуваності її магазинів, зростає імідж ритейлера та капіталізація його нематеріальних активів (бренду, гудвілу, ноу-хау та ін.)

При функціонуванні торговельної мережі спрацьовує принцип синергії, який означає, що сумарний ефект, отриманий мережею, значно більший, ніж проста сума ефектів кожного її учасника. Адже пересічний покупець, відвідуючи конкретний торговий заклад певного ритейлера, який пропонує йому якісні та недорогі товари, формує свою думку про усю торговельну мережу, проявляє лояльність до неї, готовий відвідати її торгові точки в інших місцях, рекомендувати знайомим, друзям тощо.

Крім охарактеризованих чинників мезосередовища, на розвиток торговельних мереж впливає низка макроекономічних чинників, які характерні для усієї економіки країни. Насамперед, це стосується зміни реального ВВП держави як ключового макроекономічного показника, що відображає загальний стан економіки (рис.1.2). На рисунку відображені дані про індекси приросту ВВП України у третьому кварталі 2018-2022 років. Динаміка індексів має коливальний характер, цілком випадає з тренду індекс 2022 року, коли спостерігалось через відомі причини різке падіння ВВП на 30,6%. Лінія тренду описана нами за допомогою лінійної моделі другого ступеня з низьким коефіцієнтом детермінації R^2 :

$$y = -1,8286x + 3,8667 \quad (1.1)$$

$$R^2 = 0,0571,$$

де x – роки.

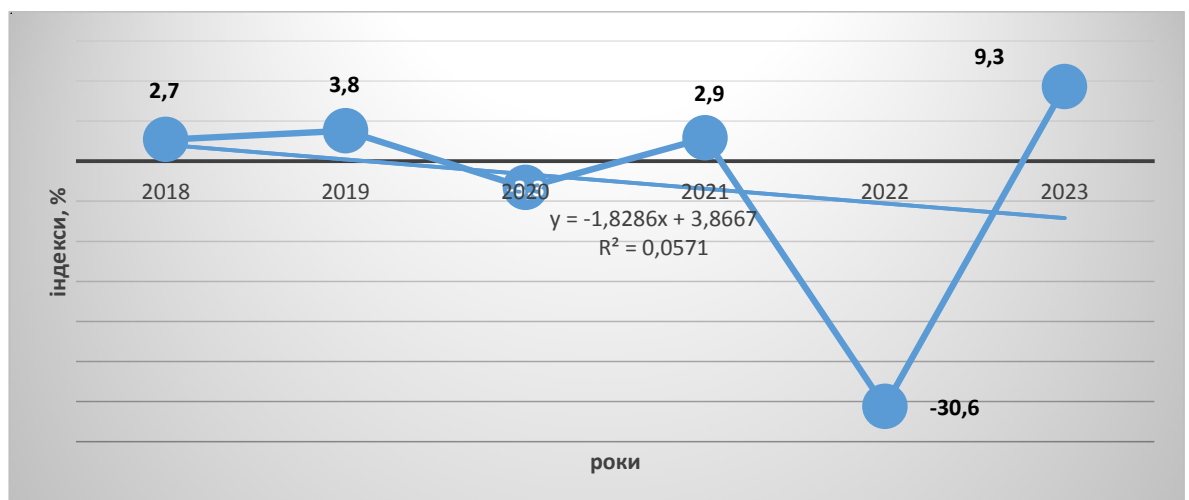


Рис.1.2. Зміна реального ВВП України (в % до III кв. попереднього року)*

*Джерело: складено автором за [29]

Внаслідок великої амплітуди даних лінія тренду показує слабкий зв'язок зі змінною, хоча з допомогою цієї моделі можна чітко вибудувувати криву зміни внутрішнього валового продукту.

На розвиток торговельних мереж в Україні має вплив чинник зміни споживчих настроїв населення (рис.1.3).

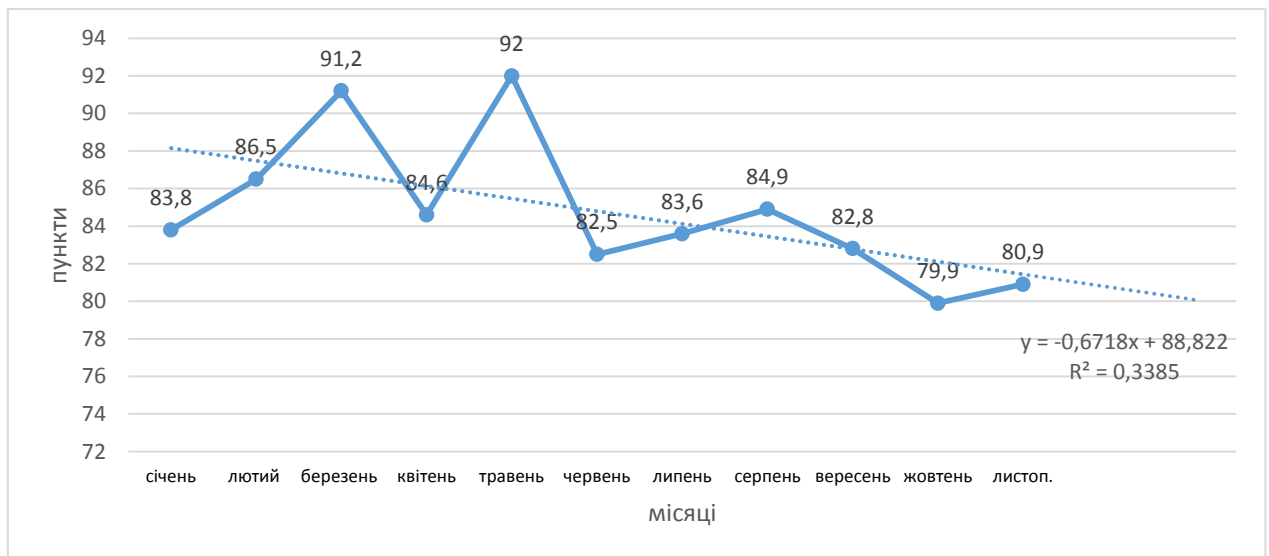


Рис.1.3. Індеси споживчих настроїв населення України у 2023 році*

*Джерело: складено автором за [Info Sapiens]

Проведений аналіз споживчих настроїв населення України у 2023 році можемо зробити висновок, що цей чинник коливається впродовж року, що підтверджується використаною лінійною моделлю:

$$y = -0,6718x + 88,822, \quad (1.2)$$

$$R^2 = 0,3385$$

де x – роки.

Дані наведеного рисунка показують, що споживчі настрої населення в Україні впродовж року коливались, досягнувши свого максимального значення у травні місяці 92 п., а мінімального – у жовтня місяці 79,9 п.

Індекс споживчих настроїв є складним і визначається шляхом математичних розрахунків, які базуються на індексах поточного становища, поточного особистого матеріального становища, доцільності великих покупок

та ін. Якщо значення ж індексу менше 100 п., то це означає, що в суспільстві переважають негативні оцінки [62].

Загальна лінія тренду, описана лінійною моделлю, демонструє низхідний характер у 2023 році, що пояснюється вже майже дворічною активною фазою війни в Україні, відсутністю у населення готовності купувати дорогі товари та ін.

Досліджувана нами торговельна мережа «Добрі товари» належить до продуктового ритейлера, тому доцільно проаналізувати, як змінювався рівень цін на продукти харчування впродовж останніх років. На рис.1.4 наведені дані про середні індекси споживчих цін та індекси цін на продукти харчування та безалкогольні напої в Україні у 2015-2022 роках. Дані демонструють, що у період 2015-2017 років індекси цін на продукти харчування дещо відставали від середніх споживчих цін, наприклад, у 2015 році на 2,8 в.п. У 2018-2020 роках індекси практично зрівнялись, а у 2021-2022 роках приріст ціна на продукти харчування почав повільно випереджати рівень середніх споживчих цін. Особливо помітним є стрибок індексу цін на продукти харчування у 2022 році (на 6,4 в.п.). З іншого боку, в період нестабільності населення схильне відмовитись від великих покупок у супермаркетах на користь задоволення базових потреб у продуктах харчування невисокого цінового діапазону.

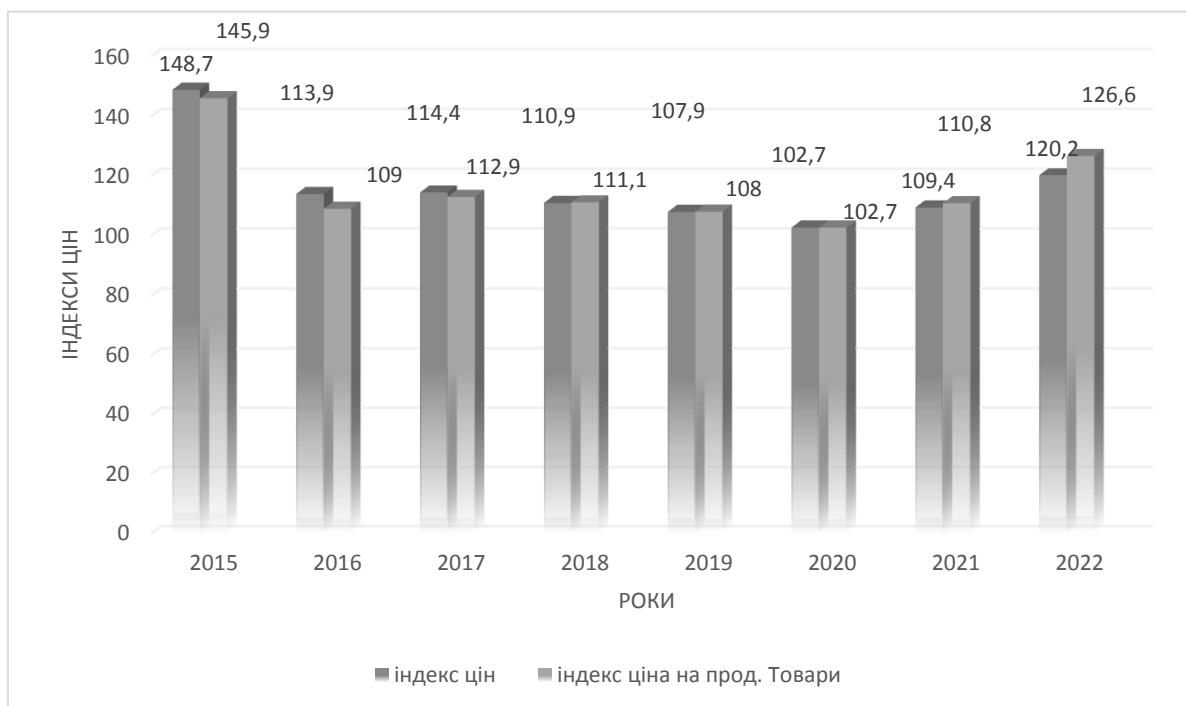


Рис.1.4. Індеси споживчих цін та індекс цін на продукти харчування та безалкогольні напої в Україні у 2015-2022 роках*

*Джерело: складено автором за [29]

Разом з тим, аналіз сукупних витрат домогосподарств в Україні (табл.1.4) показує зниження витрат на продукти харчування та безалкогольні напої на 6%, що пояснюється зростанням на 6,1% витрат домогосподарств на непродовольчі товари та послуги, в основному йдеться про суттєве зростання витрат середньостатистичних родин на оплату житлово-комунальних послуг, транспортних послуг та ін.

Зрозумілим є те, що на розвиток ритейлу в Україні впливають політичні, економічні та соціальні чинники, оскільки від них залежить величина платоспроможного попиту населення країни, а також рівень зацікавленості потенційних інвесторів, вітчизняних та іноземних, щодо перспективи відродження та відбудови української економіки в повоєнний час. На цьому фоні доволі оптимістичними виглядають перспективи розвитку сфери торгівлі.

Таблиця 1.4

Структура сукупних витрат домогосподарств в Україні [29]

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Сукупні витрати в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	4048,9	4952,0	5720,4	7139,41	8308,6	9670,2	9523,6	11243,4
Споживчі сукупні витрати, %	91,6	92,9	93,2	92,9	92,0	91,3	91,4	91,3
продукти харчування та безалкогольні напої, %	51,9	53,1	49,8	47,9	47,7	46,6	48,1	45,9
алкогольні напої, тютюнові вироби, %	3,4	3,3	2,9	3,1	3,4	3,2	3,5	3,0
непродовольчі товари та послуги, %	36,3	36,5	40,5	41,9	40,9	41,5	39,8	42,4

Вже сьогодні можна відзначити, що прослідковується тенденція до зростання роздрібного товарообороту (рис.1.5).

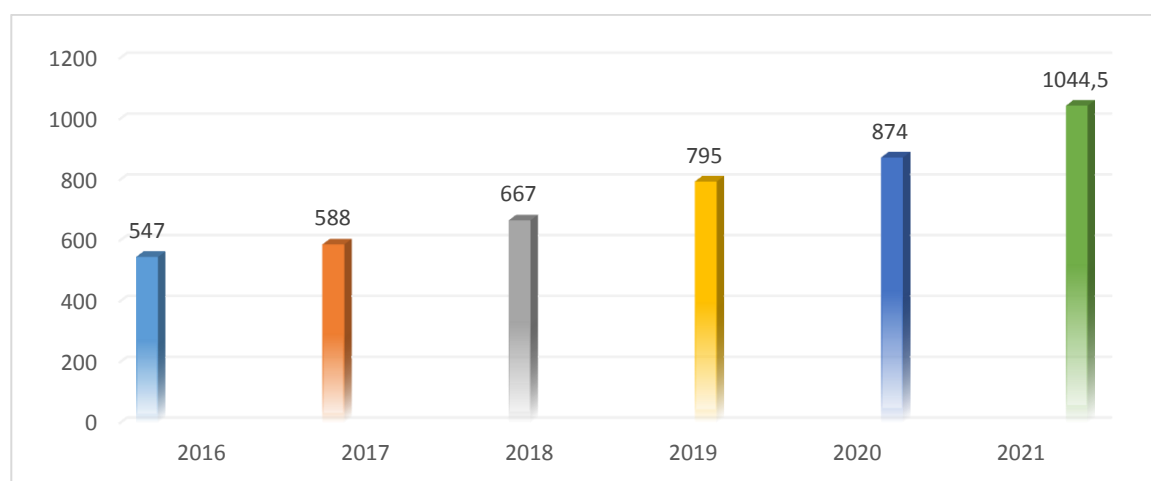


Рис.1.5. Динаміка зміни обсягу роздрібного товарообороту в Україні у 2016-2021 роках, млрд. грн. *

* Джерело: розроблено автором за даними [29]

Дані рисунка демонструють поступальний висхідний рух показника роздрібного товарообороту в Україні, не дивлячись на труднощі, котрі

переживає економіка країни в цілому впродовж останніх років. Про те, що торгівля як галузь економіки «перебрала» на себе частину ВВП-утворюючих функцій ми згадували вище.

Якщо повернутись до розвитку вітчизняного ритейлу, то варто звернути увагу на його географічну локацію та її зміну. З початком війни росії проти України «одразу видно орієнтацію за вектором: чим далі від фронту, тим більше нових магазинів. Так, за даними аналітиків..... основна маса нових магазинів була відкрита на заході України – близько 34,9%, що обумовлено як фактором відносної безпечності цих регіонів, так і різким збільшенням кількості споживачів за рахунок евакуйованих» [53]. Такими магазинами стали мережеві «Сім23», «Сімі» та «Близенько». Однак, у II кварталі 2023 року зафіксоване збільшення частки нових магазинів у східних та південних областях України при стабільній частці у центрі та на півночі (рис.1.6).

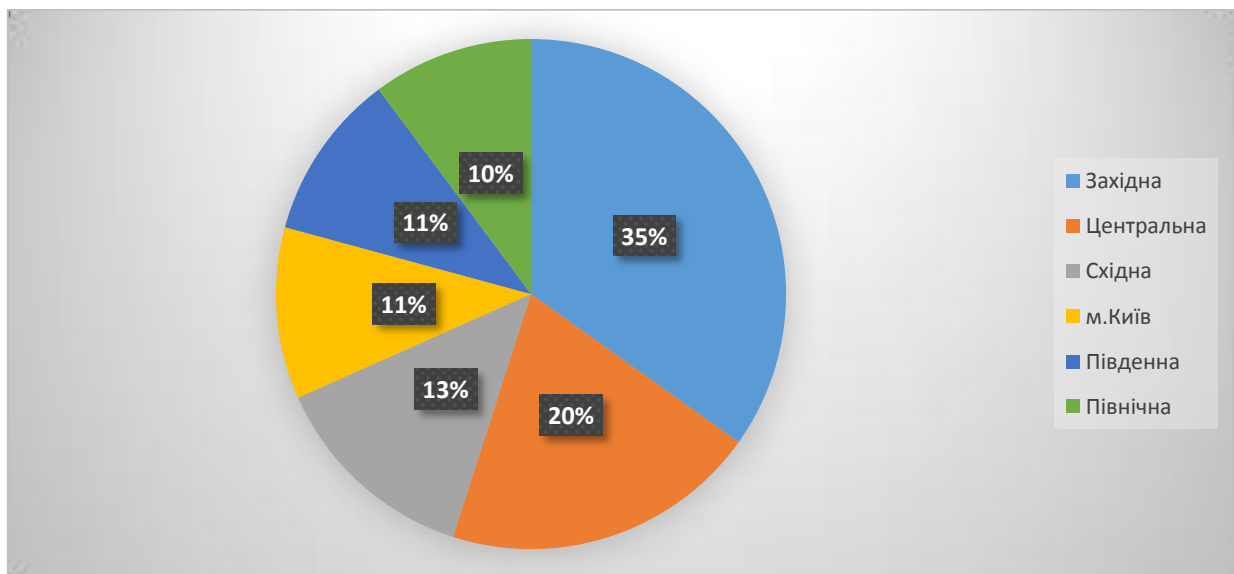


Рис. 1.6. Регіони України, в яких відкривались магазини у I півріччі 2023 року, % [53]

Можемо констатувати, що попри усі складнощі та перепони, роздрібна торгівля, у тому числі мережева, має перспективи розвитку, які пояснюються швидкою оборотністю обігових коштів, низькими вхідними бар'єрами галузі, існуванням постійного споживчого попиту, особливо на продукти харчування та ін.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 кваліфікаційної роботи ми дослідили сутність, особливості функціонування та перспективи розвитку торговельних мереж в Україні, які за останні роки стали основним стратегічним напрямком розвитку галузі торгівлі.

За своєю сутністю торговельна мережа є горизонтальною інтеграцією торговельних закладів з єдиним центром управління, централізовано визначеними оформленням закладів торгівлі, асортиментом товарів, методами та принципами торгівлі. Вони мають відпрацьовані впродовж певного часу стандартизовані бізнес-процеси, механізм управління, клімат у трудовому колективі.

Нами охарактеризовані переваги торговельних мереж, їх особливості, основні принципи функціонування. Досліджено, що торговельні мережі сьогодні набули широкого розповсюдження практично в усіх країнах світу, де є розвинута економіка. Проаналізовано рейтинг ТОП-10 найбільших ритейлерів у світі та в Україні у 2023 році. Сьогодні найбільшим сегментом, охопленим мережевою торгівлею, залишаються товари щоденного попиту, які приносять близько 66% виручки торговельним компаніям.

Сьогодні в Україні функціонують кілька десятків загальнонаціональних мереж («АТБ-Маркет», «Фуршет», «Велика кишеня», «Амстор», «Таврія», «ЕКО»). Визначено ТОП-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у I півріччі 2023 року, серед яких незмінним лідером є торговельна мережа «АТБ», далі – «Fozzy Group», «VolWest Retail». Досліджено, які торговельні мережі набирають обертів у розвитку та просуванню у різні регіони України (франчанзигові «Наш Край», «SPAR»; локальні «Сім23», «Сімі», «Близенько»; національний «М'ясомаркет» та ін.).

Виділені особливості функціонування українських торговельних мереж в умовах воєнних дій в Україні, серед яких найважливішими є зміщення акцентів на розвиток ритейлу в безпечні регіони країни з поступовим відновленням торговельних мереж в інших регіонах та високий ступінь ризику ведення

бізнесу в галузі ритейлу, оскільки супермаркети, торгові центри є зонами особливої небезпеки під час ракетних чи дронівих атак ворога.

Нами проаналізовані чинники впливу на розвиток торговельних мереж, їх перспективи в Україні. Серед них виділені макроекономічні чинники (зміна реального ВВП держави, що відображає загальний стан економіки; зміна споживчих настроїв населення; рівень сукупних витрат домогосподарств на продукти харчування; рівень середніх ціна на продукти; платоспроможний попит населення та ін.).

Акцентовано на тому, що попри вплив нестабільних політичних, економічних, соціальних чинників на торговельну галузь, офіційні дані відображають поступальний висхідний рух показника роздрібного товарообороту в Україні, не дивлячись на усі труднощі.

Територіально вітчизняний ритейл, природньо, дещо змістився у західні регіони країни, хоча в другій половині 2023 року спостерігається його активізація у інших регіонах, в тому числі на сході та півдні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОБРІ ТОВАРИ» ТА ЙОГО СТРАТЕГІЇ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Добрі товари»

«ТОВ «Добрі товари» – це торговельна мережа, яка об'єднує магазини у м.Тернополі та м. Мукачеве Закарпатської області. Основним видом діяльності ТОВ «Добрі товари» є оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. Крім основного виду діяльності, оптове торговельне підприємство займається ще додатковими:

- «46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами
- 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
- 46.34 Оптова торгівля напоями
- 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
- 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами
- 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 47.21 Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах

- 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах
- 47.23 Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах
- 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
- 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 73.11 Рекламні агентства
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки» [65]

Власником та керівником торговельної мережі є Мазяр Д.Л. У своїй діяльності заклади торговельної мережі сповідують такі основні цінності:

- забезпечення населення продуктами харчування високої якості;
- використання в своїй роботі найсучасніших методів та засобів торгівлі;
- розширення торговельної мережі в інші, крім західного, регіони України;
- швидке реагування на зміну споживчих запитів;
- забезпечення сприятливих умов праці у торговельних закладах мережі з метою підвищення продуктивності праці торгового персоналу.

Інформація про магазини торговельної мережі «Добрі товари» подана в табл.2.1. Торговельна мережа станом на другу половину 2023 року нараховує

10 магазинів формату «магазин біля дому», в тому числі один маркет, який відкрився у вересні місяці цього року. Загальна площа торговельної мережі близько 230 м², а чисельність торгово-оперативного та обслуговуючого персоналу складає 33 особи.

Таблиця 2.1

Торговельна мережа ТОВ «Добрі товари» у м.Тернополі*

№ пп	Місцезнаходження магазину	Торгова площа, кв.м	Чисельність працівників, чол.
1.	Вул. <u>А.Шептицького</u>	16	2
2.	Вул. 15 Квітня	22	4
3.	Майдан Перемоги	24	4
4.	Вул. <u>С.Петлюри</u>	12	2
5.	Вул. Київська	20	4
6.	Вул. <u>В.Симоненка</u>	18	3
7.	Ринок «Тріумф»	16	2
8.	<u>Просп.С.Бандери</u>	22	2
9.	Вул. Злуки	14	2
10.	Вул. <u>Оболоня</u>	65	8

*Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Добрі товари»

На початку своєї діяльності власник торговельної мережі ТОВ «Добрі товари» відкрив два невеликі магазини у м.Тернополі (вул. А.Шептицького та Майдан Перемоги), основним асортиментом яких були натуральні молочні продукти, які власник закупував у місцевих фермерських господарствах. Рентабельність продажів на той час була невисокою, але це дозволило привабити значну чисельність покупців, які високо оцінили якість фермерських продуктів, особливо молочних.

Розвиток торговельної мережі відбувався шляхом поступового відкриття нових магазинів у різних мікрорайонах м.Тернополя та двох магазинів у м. Мукачеве, про що згадано вище. Асортимент торговельної мережі швидко розширювався, до нього долучались давно відомі та улюблені покупцями

молочні бренди: масло «Бучацьке», «Чортківське», «Радивилівське»; тверді сири «Гауда», «Горіховий», «Сметанковий» від ТМ «Комо»; згущене молоко «Полтавське»; а також олія «Майола», майонез «Щедро», «Оліс» та ін.

Ще одним видом товарів є заморожені напівфабрикати. У торговельній мережі ТОВ «Добрі товари» цей асортимент представлений дуже широко і він має ту особливість, що, поряд із замороженими напівфабрикатами, які потребують термічної обробки, мережа реалізує вже готові заморожені страви, які не потребують термічної обробки, а тільки розігріву. Такими товарами є готові смажені та печені пиріжки, чебуреки, біляші, котлети та ін. Готові вироби користуються попитом серед покупців, особливо у магазині на Майдані Перемоги біля студентського містечка, де готові напівфабрикати за відомим висловом «розлетілись як гарячі пиріжки» можна трансформувати на «розлетілись як заморожені пиріжки».

Весь асортимент товарів торговельної мережі «Добрі товари» наведений у табл. 2.2. Як бачимо за даними таблиці, у досліджуваній торговельній мережі найбільш розвиненою є товарна лінія «Молоко і молочна продукція», яка нараховує 47 асортиментних найменувань. Увесь асортимент торговельної мережі ТОВ «Добрі товари» складається із 128 асортиментних позицій (артикулів). Для таких невеликих магазинів, які «розкидані» по різних мікрорайонах м.Тернополя, це досить глибокий асортимент.

Ринковий попит, які формується за рахунок уподобань та пріоритетів споживачів, є динамічною субстанцією. Нині відзначаємо кількісне насичення ринку різноманітними товарами, тому покупець перебуває в стані постійного пошуку нових якісних товарів, особливо це стосується продуктів харчування. Іноді покупці не просто вимогливі, а, навіть, вередливі у виборі продуктів. Статистика показує, що сьогодні споживачі купують меншу кількість продуктів, але зацікавлені у їх вищій якості.

Тут важливо не забувати, в якій цінній ніші функціонує досліджувана торговельна мережа. Знаходження балансу між якісними продуктами та

помірними цінами є непростим завданням для власника та менеджменту торговельного підприємства.

Таблиця 2.2

Товарні лінії та асортимент торговельної мережі

ТОВ «Добрі товари»*

№ пп	Товарні лінії	Асортимент	Кількість асортим. позицій
1.	Молоко і молочна продукція	Молоко пастеризоване Молоко згущене Кефір Йогурт Сметана Сир кисломолочний Сир плавлений Сир твердий Сир розсільний Сир вершковий Сир крафтовий Сирна маса Сирні десерти Сирок солодкий глазуrowаний Масло солодковершкове Масло шоколадне	4 2 2 2 3 2 4 12 1 1 2 1 4 2 4 1
Разом			47
2.	Бакалія	Майонез Кава Чай Консервна продукція Сіль Цукор Крупи Мариновані делікатеси Оцет Олія Соуси Приправи	5 3 4 3 2 2 4 3 2 1 3 5
Разом			38
3.	Хліб та хлібобулочні вироби	Хліб чорний Хліб білий Хліб канапковий Булка здобна Батон Лаваш Крутони	3 4 1 2 2 1
Разом			13

4.	Заморожені напівфабрикати	Вареники	4
		Пельмені	4
		Хінкалі	1
		Чебуреки	2
		Хачапурі	2
		Біляші	1
		Пиріжки	3
		Сирники	2
		Млинці	2
		Манти	1
Разом			22
Продовження табл. 2.2			
5.	Яйця	Яйця вищого сорту	1
		Яйця першого сорту	1
Разом			2
6.	Напої	Соки	3
		Солодкі газовані напої	2
		Мінеральна вода	1
Разом			6
Всього			128

*Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Добрі товари»

Наприклад, поряд з магазином торговельної мережі «Добрі товари» на Майдані Перемоги у м.Тернополі функціонує універсальний магазин «Pasta», який спеціалізується на продажу продуктів харчування, напоїв (алкогольних та безалкогольних), побутової хімії, засобів гігієни та ін. З-поміж інших товарів він також пропонує молочну продукцію: тверді сири, вершкові сири, розсільні сири, плавлені сири та ін. Однак, уся ця молочна продукція є, насамперед, імпортною, фасованою і значно дорожчою. Тому такий сусід практично не створює конкуренції досліджуваній нами торговельній мережі «Добрі товари».

Якщо проаналізувати структуру асортименту торговельної мережі, то, використовуючи АВС-аналіз, можемо відзначити, що в структурі формування її прибутку відсотки розподілились таким чином. До категорії А належить товарна лінія «Молоко і молочна продукція», питома вага якої у формуванні прибутку товариства становить 74%. Товарні лінії «Заморожені напівфабрикати» та «Бакалія» в сукупності дають до прибутку 23%, тому їх відносимо до категорії В. За цим асортиментом потрібен постійний контроль, оскільки необхідно виводити з продажу ті асортиментні позиції, продаж яких перестає бути рентабельним для торговельної мережі. До категорії С належать

«Хліб та хлібобулочні вироби», «Яйця» та «Напої». Вони разом дають менше 1% до прибутку, але в мережі завжди присутні, оскільки на них є хоч і невисокий, але щоденний попит.

Стосовно маркету «Добрі товари», то тут асортимент товарів формується відповідно до формату такого закладу торгівлі. Номенклатура тут значно ширша, а асортимент – значно глибший, наприклад, товарна лінію «М'ясні вироби» нараховує 25 асортиментних артикулів, а товарна лінія «Молочні продукти» – 54 найменування.

Фінансові показники діяльності ТОВ «Добрі товари» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності ТОВ «Добрі товари» у 2020-2022 роках [66]

№ зп	Показники	2020	2021	2022
1.	Дохід, тис. грн.	5 514	11 088,6	9 929,2
2.	Чистий прибуток, тис. грн.	199,7	226	50,3
3.	Активи, тис. грн.	1 908,4	3 170,9	4 080,9
4.	Зобов'язання, тис. грн.	0 грн	3 045,1	3 904,8

Дохід підприємства формується із виручки від реалізації товарів у роздрібній торговельній мережі. Його динаміку можна простежити за рис. 2.1.

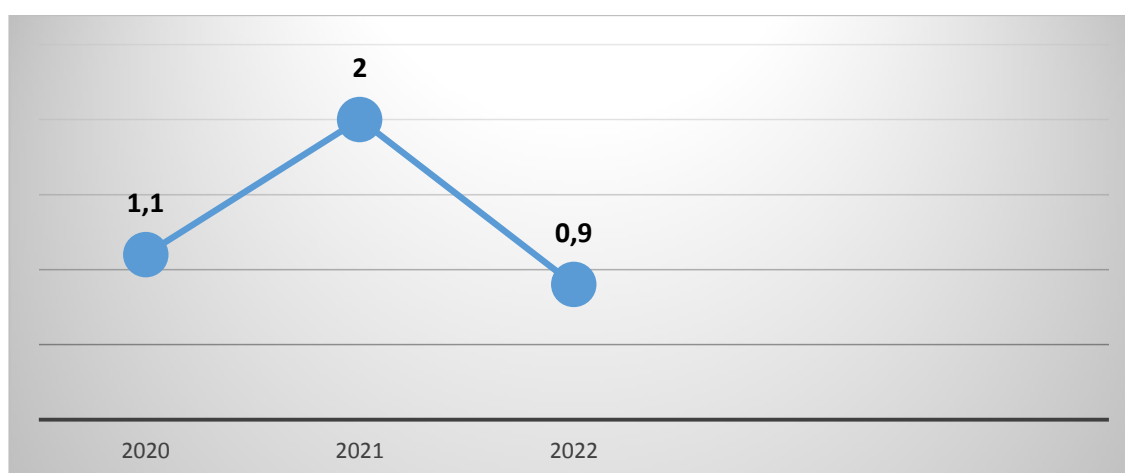


Рис. 2.1. Темпи зростання доходу ТОВ «Добрі товари» у 2020-2022 роках*

*Джерело: складено автором за [66]

За рисунком можемо зробити висновок, що підприємство працює прибутково, хоча темпи росту доходу суттєво знизились у 2022 році через відомі причини, пов'язані із зниженням споживчого попиту внаслідок того, що частина населення виїхала за кордон з початком війни в Україні, попит знизився. Тому різко знизився обсяг отриманого прибутку, порівняно з 2020 роком у 2022 році він скоротився майже у 4 рази.

Для порівняння наведемо індекси темпів росту доходів роздрібної торгівлі (рис.2.2.)

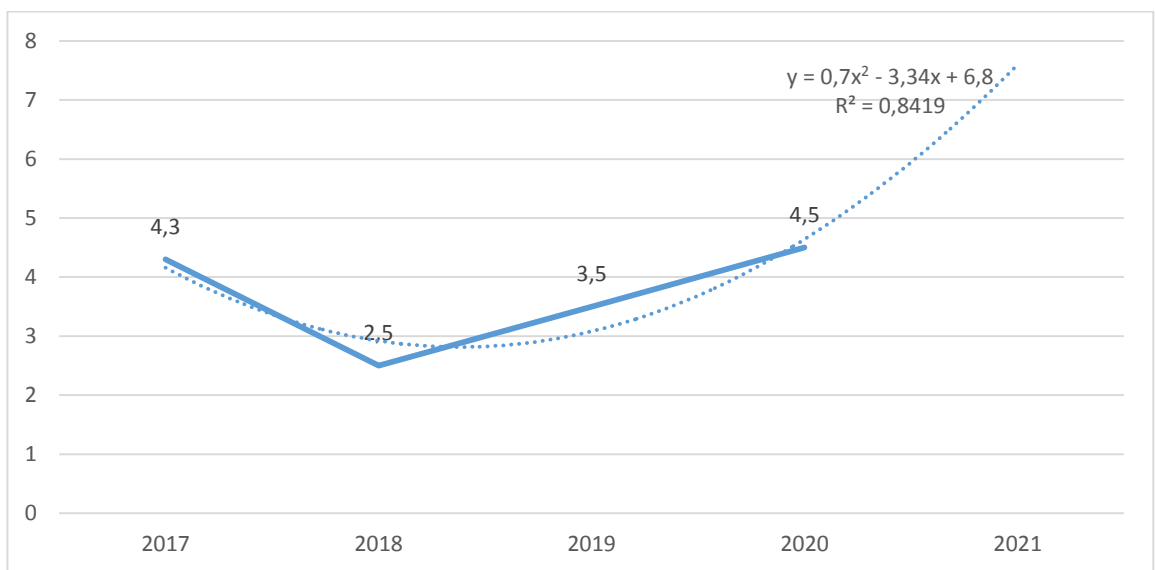


Рис. 2.2. Темпи росту доходу у роздрібній торгівлі України у 2017-2021 роках*

*Джерело: розраховано автором за даними [29]

Лінію тренду зміни темпів росту можна описати за допомогою поліноміальної моделі другого ступеня з високим коефіцієнтом детермінації R^2 :

$$y = 0,7x^2 - 3,34x + 6,8 \quad (2.1)$$

$$R^2 = 0,8419,$$

де x — роки.

Високе значення R^2 свідчить про існування тісного кореляційного зв'язку між роками та значеннями темпів росту доходу роздрібної торгівлі. Тому така

залежність може використовуватись для аналізу запропонованого та подібних показників.

Дані за 2023 рік не відображені у відкритих джерелах, але за матеріалами підприємства обсяг товарооборот зростає за рахунок відкриття нових магазинів у м.Мукачеве, що суттєво підвищило темпи росту доходів товариства.

2.2. Стратегії конкуренції та їх використання в діяльності торговельної мережі

Перед тим, як перейти до конкурентних стратегій торговельної мережі ТОВ «Добрі товари», необхідно в'яснити сутність стратегії взагалі та конкурентних стратегій, зокрема. В економічній літературі сьогодні існує велика кількість тлумачень поняття «стратегія». Наприклад, А.Чандлер характеризує стратегію як «визначення основних довготривалих цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для досягнення цих цілей» [68].

І.Ансоффом вважає, що «стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. При цьому існують чотири різні групи правил: правила, які використовуються при оцінці результатів діяльності фірми; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім оточенням; правила, за якими встановлюються відносини та процедури всередині організації; правила, за якими фірма здійснює свою щоденну діяльність» [1; 2].

У.Глюк визначив термін «стратегія» як уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства» [16]. Відповідно до такого бачення, стратегія тісно пов'язана зі стратегічним плануванням, а зміст останнього полягає у визначенні і формулюванні цілей підприємства та розробці стратегічного плану щодо їх досягнення. Виходячи з цього, стратегія має не лише

забезпечувати впевненість суб'єкта господарювання у досягненні його цілей, але й безпосередньо забезпечувати їх реалізацію.

Американські дослідники М.Мескон, М.Альберт і Ф.Хедоурі розуміють стратегію, як «детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей» [28].

Г.Гольдштейн визначив стратегію, як «систему дій і управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації» [17]. На його думку, поняття «стратегія» повинно розділяти поняття «цілі» та «завдання», що є передумовою до розуміння сутності стратегії з точки зору стратегічного управління. Досягнення запланованих цілей підприємством передбачає виконання низки завдань, а це, у свою чергу, обумовлює управління процесом реалізації цих завдань.

«М.Портер – один з найавторитетніших науковців зі стратегічного менеджменту, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонує розглядати стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища» [49].

На думку З.Шершньової «стратегія – це комплекс програм, реалізуючи який компанія розраховує на значне поліпшення своїх позицій на ринках. У більшості випадків розробку стратегій необхідно починати з нуля. Це відбувається за умови різкої зміни ринкової ситуації, наприклад, появи на ринку конкурентоспроможної продукції порівняно з тією, що виготовляє підприємство, або при зміні власних можливостей підприємства – обмеження потенціалу в результаті виділення окремих підрозділів з підприємства; розширення можливостей в результаті появи додаткових джерел фінансування» [58].

Розробка стратегії відбувається в умовах різноспрямованого впливу на неї низки чинників, які за своїм змістом відображають як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства (рис.2.2).

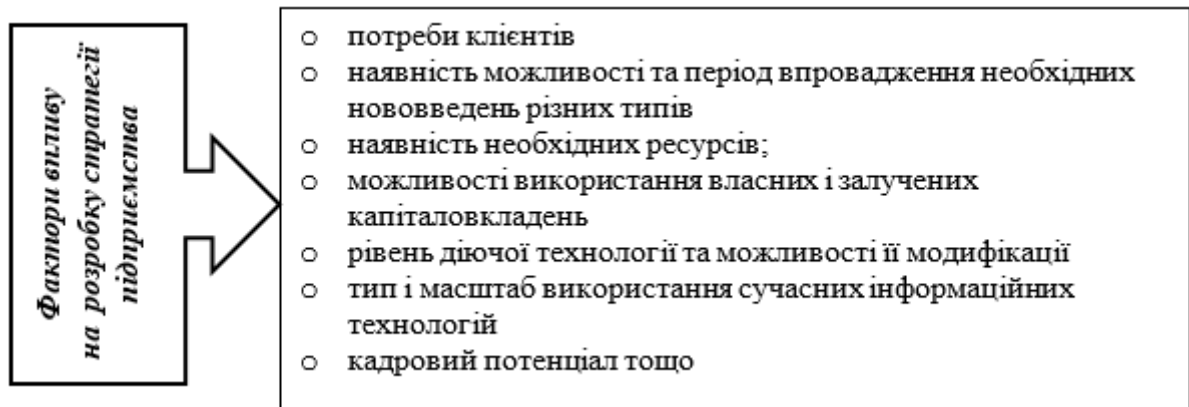


Рис.2.2. Фактори впливу на формування стратегії підприємства*

*Джерело: розроблено автором самостійно за [58]

Вибір підприємством тієї чи іншої стратегії залежить від стану ринку, рівня конкуренції на ньому, перспектив розвитку ринку, перспектив ресурсного забезпечення підприємства та його можливостей реалізувати певну стратегію.

Коли підприємство ставить перед собою завдання розробити стратегію, воно, насамперед, прагне за допомогою цієї стратегії досягти певних конкурентних переваг на ринку, зміцнитися, закріпитись на ньому. Тому ключовою, в такому випадку, для підприємства є конкурентна стратегія або стратегія конкуренції.

Конкурентні стратегії за своїми цілями, характером, методами досягнення цих цілей є дуже різноманітними. Найбільший вклад у дослідження питань формування конкурентних стратегій вніс М.Портер у своєму дослідженні «Стратегія ринків». Він запропонував у стратегічному плануванні використовувати загальні універсальні конкурентні стратегії. Багаторічний досвід використання цих стратегій підтвердив їх «живучість», а компанії, які озброїлись ними, досягли чималих успіхів на ринку, продемонструвавши вправність поєднувати ринкові зовнішні чинники впливу на компанії та внутрішні ресурси з їх використання на благо економіки компанії.

Загальні конкурентні стратегії поділяються (за М.Портером) на: стратегії лідирування; стратегії диференціації; стратегії фокусування. Кожна із цих

стратегій має свої характеристики, ознаки, умови та сфери використання і пов'язана з певними ризиками (табл.2.4).

Стратегія «лідерування на основі зниження витрат (цін)». Ця стратегія має в основі використання можливостей підприємства щодо забезпечення нижчого рівня витрат, а відповідно, і цін, ніж у конкурентів. Підприємство при цьому орієнтується на наступальні дії, на захоплення більшої частки ринку, тобто така стратегія є наступальною. Вона може бути реалізована тільки шляхом підвищення рівня продуктивності праці, перегляду та оптимізації потужностей, рівня витрат ресурсів, каналів і методів розподілу продукції та ін. Стратегія лідерування на основі зниження витрат зорієнтована на високий рівень ефективності виробництва. Поки

Таблиця 2.4

Характерні ознаки конкурентних стратегій (за М.Портером) [58]

<i>Стратегія</i>	<i>Основні ознаки</i>	<i>Ризики</i>
Лідерування на основі зниження витрат (цін)	<p>«Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше».</p> <p>Маркетингові особливості: «розрахунки ціни / низькі витрати»</p> <p>Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору</p> <p>Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії».</p> <p>Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін → додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку → зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу.</p> <p>Висока продуктивність у розрахунку на 1 робітника.</p> <p>Зниження витрат на інновації.</p> <p>Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як</p>	<p>«При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) — ризик втратити перевагу</p> <p>Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва.</p> <p>Дослідження конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.</p> <p>Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надзосередження на проблемах витрат.</p> <p>Інвестиційне зростання витрат, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації» [58].</p>

	наступальну чи оборонну зброю. Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах» [58].	
Диференціація	<p>«Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</p> <p>Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) — найкращі серед інших».</p> <p>Основа — різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.</p> <p>Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги).</p> <p>Різнманітні інновації.</p> <p>Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.</p> <p>Інтенсивна рекламна та збутова діяльність» [58].</p>	<p>«Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).</p> <p>Потреби у диференціації зменшуються внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.</p> <p>Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі)» [58].</p>
Продовження табл.2.4		
Фокусування	<p>«Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе».</p> <p>Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</p> <p>Спеціалізація на певну нішу: сегмент покупців, географічний регіон, кінцеве споживання.</p> <p>Конкурентні переваги захищаються:</p> <p>а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку або</p> <p>б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента)» [58].</p>	<p>«Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки беззбитковості»).</p> <p>Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів).</p> <p>За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент (втрата споживачів)» [58].</p>

що досліджувана нами торговельна мережа ТОВ «Добрі товари» не претендує на позицію лідера на ринку, тому дана стратегія не на часі.

Стратегія диференціації орієнтується на виділення специфічних характеристик товарів, сировини, матеріалів, технологій, використовуваних у виробничій чи комерційній діяльності підприємства. Тобто така стратегія ґрунтується на диференціації товарів. Специфічними характеристиками товарів,

якщо йдеться про продукти харчування, може бути упаковка специфічного дизайну, форма нарізки, вага нарізки та пакування (від 50 г до 500 г), можливість доставки продуктів до споживача під замовлення, комплектування наборів продуктів та ін. Стратегія диференціації може створювати сприятливі умови для забезпечення взаємодії п'яти елементів конкурентного середовища підприємства (рис.2.3).

Конкуренція між існуючими в галузі підприємствами виникає тоді, коли в або кількох з них створюються умови для кращого задоволення споживчих потреб. Тоді засобами боротьби можуть виступати кращі якісні характеристики товару, нижчі ціни, вищий рівень обслуговування покупців, удосконалена логістика та ін.

До основних конкурентів торговельної мережі ТОВ «Добрі товари» у м.Тернополі є такі мережі: «Подільський фермер», «Твій Сирочок», «Студія м'яса». Є ще кілька магазинів так званої «крокової доступності», які мають свої

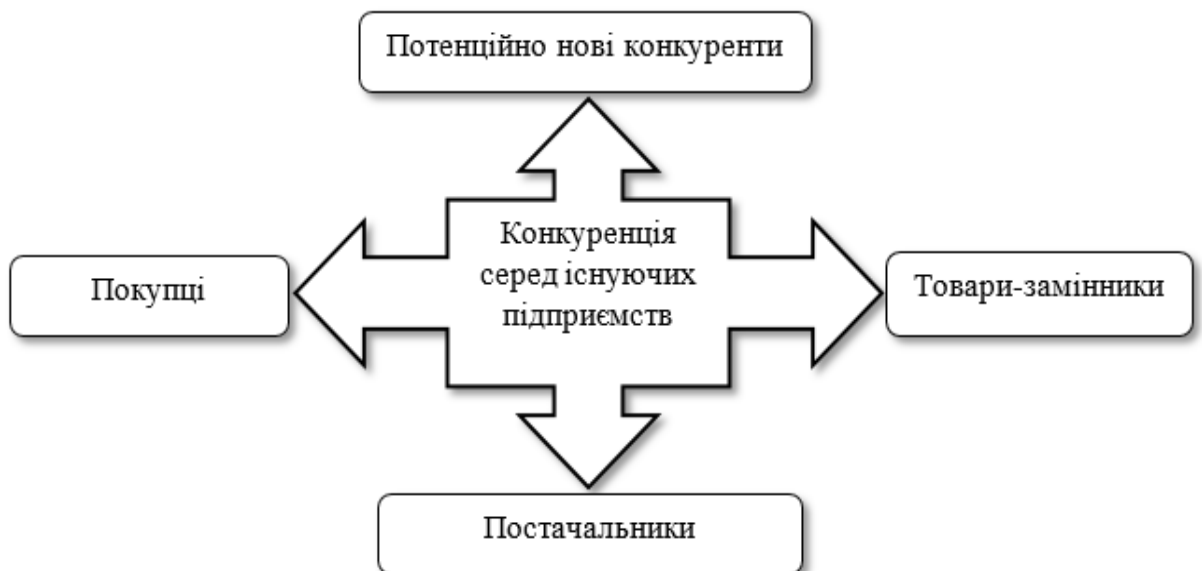


Рис.2.3. Модель п'яти конкурентних сил М.Портера [58]

локації в кожному мікрорайоні міста (наприклад, «Ксюша», «Калина», «Продукти» та ін.). Також конкурентами досліджуваної торговельної мережі є фірмові магазини Тернопільського молокозаводу, які реалізують свою

продукцію під брендом «Молокія». Не розглядаємо як конкурентів великих рітейлерів, наприклад, «АТБ», «Сільпо», «Смаколик», «Рукавичка», які за мають значно ширший асортимент, обсяги товарообороту, цінову категорію, якість продуктів та ін. Вони зорієнтовані на масового споживача і реалізують традиційні продукти, розраховані саме на такого покупця.

Потенційні нові конкуренти можуть проникати з інших галузей, володіючи при цьому значними ресурсами та маючи бажання закріпитись на даному ринку. Проте вхідними бар'єрами можуть бути: неможливість доступу до технологій, економія на масштабах, неможливість доступу до логістичних каналів та ін.

Потенційними конкурентами для торговельної мережі ТОВ «Добрі товари» є відкритий нещодавно в м.Тернополі маркет «Стодола», який пропонує споживачам фермерські продукти, а також дуже розповсюджена останнім часом у соцмережах група «Від села до міста», у якій знаходяться постачальники домашніх продуктів населенню до самих помешкань.

Товари-замінники (субститути) здатні задовольнити однакові потреби споживачів і для яких виконується таке правило: зростання обсягів продажу одного товару спричинює падіння обсягів продажу іншого або зниження ціни на один товар призводить до скорочення попиту на інший.

Вплив товарів-субститутів на торговельну мережу ТОВ «Добрі товари» буде відчутним тоді, коли ціна товару-замінника буде нижчою від пропонованих у ній, а також коли покупці знайдуть на ринку якісніші товари, ніж ті що пропонує мережа. Станом на сьогодні, товарами-замінниками для тих, які реалізуються в аналізованій торговельній мережі, можуть бути товари аналогічного асортименту в інших торговельних мережах, ринках, фірмових магазинах, але у мережі «Добрі товари» склався свій контингент покупців, які знайшли у ній оптимальне поєднання товарів за принципом «ціна-якість».

Постачальники як конкурентна сила на ринку впливають на торговельну мережу «Добрі товари» таким чином, що вони можуть підвищити ціни на свою продукцію, можуть постачати неякісну продукцію або несвоєчасно. Останнє

дуже важливе, виходячи зі специфіки товарів торговельної мережі, які є швидкопсувними. Наразі, у практиці функціонування підприємства не було таких випадків, щоб постачальники завозили неякісний товар або ж необгрунтовано піднімали ціни. Хоча потенційно завжди існує ризик перегляду постачальниками умов поставок, тому товариству завжди треба мати «в запасі» альтернативні можливості наповнення асортиментним переліком товарів своєї торговельної мережі.

Покупці (споживачі) проявляють свою конкурентну силу через зміну обсягів закупівель ними продуктів у торговельній мережі. Також сила тиску покупців на торговельне підприємство проявляється у їх чутливості до зміни цін, якості продуктів, до культури обслуговування у торговельній мережі та ін. Саме споживачі нині є найвпливовішою конкурентною силою, оскільки вони «диктують» свої умови щодо асортименту, якості, цін, рівня обслуговування тощо. Торговельна мережа не може ігнорувати споживчі інтереси покупців, оскільки, в протилежному випадку, вона залишиться без покупців або з їх мінімальною чисельністю. За цих умов втрачається зміст функціонування торговельного бізнесу.

Сьогодні торговельна мережа ТОВ «Добрі товари» відчуває тис покупців на формування асортименту, оскільки певні групи товарів були вилучені з нього через відсутність попиту на них, наприклад, крафтові сири «Чедер» з ягідними наповнювачами при досить високих цінах на них не знайшли відгуку у «серцях і гаманцях» покупців і тому були вилучені з асортименту.

Стратегія фокусування спрямована на зосередження торговельної мережі на отриманні конкурентних переваг на досить вузькому географічному або продуктовому ринковому сегменті. Вибір такої стратегії залежить від її можливостей забезпечити більш глибоку диференціацію продуктів, ніжчі витрати. Торговельна мережа повинна враховувати, що у вузькому ринковому сегменті існують більш прискіпливі вимоги до продуктів як в якісному розумінні, так і ціновому.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 кваліфікаційної роботи ми дослідили діяльність ТОВ «Добрі товари», яке має власну торговельну мережу, що об'єднує магазини у м.Тернополі та м. Мукачеве Закарпатської області. Основним видом діяльності ТОВ «Добрі товари» є оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. Крім основного виду діяльності, оптове торговельне підприємство займається ще додатковими видами діяльності, серед яких є створення і розвиток роздрібною торговельної мережі.

Нами досліджені основні цінності торговельної мережі, якими вона керується в процесі діяльності, наведена інформація про її склад. Торговельна мережа станом на другу половину 2023 року нараховує 10 магазинів формату «магазин біля дому», в тому числі один маркет, який відкрився у вересні місяці цього року. Загальна площа торговельної мережі близько 230 м², а чисельність торгово-оперативного та обслуговуючого персоналу складає 33 особи.

Проаналізований асортимент товарів торговельної мережі, який номенклатурно не дуже широкий, але основний акцент робиться на якість продуктів. Найбільш розвинутою є товарна лінія «Молоко і молочна продукція», яка нараховує 47 асортиментних найменувань. Увесь асортимент торговельної мережі ТОВ «Добрі товари» складається із 128 асортиментних позицій (артикулів). Для таких невеликих це досить глибокий асортимент. Торговельне підприємство основний акцент у своїй діяльності робить на знаходженні балансу між якісними продуктами та помірними цінами.

На основі короткого АВС-аналізу нами виявлено, що до категорії А належить товарна лінія «Молоко і молочна продукція» (74% у формуванні прибутку). Категорія В – це товарні лінії «Заморожені напівфабрикати» та «Бакалія», які разом дають до прибутку 23%; до категорії С належать «Хліб та хлібобулочні вироби», «Яйця» та «Напої» (менше 1% до прибутку). Стосовно маркету «Добрі товари», то тут асортимент товарів формується відповідно до

формату такого закладу торгівлі. Номенклатура тут значно ширша, а асортимент – значно глибший.

Фінансові показники діяльності ТОВ «Добрі товари» показують, що підприємство працює прибутково, чистий прибуток у 2022 році становив 50 тис. грн., що менше порівняно з 2020 роком майже у 4 рази.

Нами використана поліноміальна модель другого ступеня для побудови лінії тренду зміни темпів росту доходу у роздрібній торгівлі, яка може використовуватись при його аналізі, оскільки демонструє високий коефіцієнт кореляції між рівнем доходу та змінною. У 2023 році обсяг доходів зріс за рахунок відкриття нових магазинів у м.Мукачеве.

Нами досліджені питання сутності стратегії підприємства, формування стратегій конкуренції та їх використання в діяльності торговельної мережі. Проаналізовані чинники впливу на формування стратегії. Вибір підприємством тієї чи іншої стратегії залежить від стану ринку, рівня конкуренції на ньому, перспектив розвитку ринку, перспектив ресурсного забезпечення підприємства та його можливостей реалізувати певну стратегію. В такому випадку ключовою для підприємства є стратегія конкуренції. Стратегії конкуренції за своїми цілями, характером, методами досягнення цих цілей є дуже різноманітними.

Досліджені загальні конкурентні стратегії за М.Портером, які поділяються на стратегії лідирування; стратегії диференціації; стратегії фокусування. Кожна із цих стратегій має свої характеристики, ознаки, умови та сфери використання і пов'язана з певними ризиками.

Розкриті особливості кожної із стратегій конкуренції та використання кожної з них досліджуваною торговельною мережею «Добрі товари». Стратегія лідирування не на часі в діяльності торговельної мережі, вона не претендує на позицію лідера на ринку.

Стратегія диференціації орієнтується на виділення специфічних характеристик товарів, сировини, технологій, використовуваних підприємствами. Ця стратегія може створювати сприятливі умови для

забезпечення взаємодії п'яти елементів конкурентного середовища підприємства.

Нами детально проаналізована можливість використання стратегії диференціації з огляду на п'ять конкурентних сил на ринку стосовно досліджуваної торговельної мережі. Досліджені існуючі конкуренти на ринку (мережі «Подільський фермер», «Твій Сирочок», «Студія м'яса»); потенційні нові конкуренти (маркет «Стодола», який пропонує споживачам фермерські продукти, а також розповсюджена у соцмережах група «Від села до міста»); товари-замінники (товари аналогічного асортименту в інших торговельних мережах, ринках, фірмових магазинах); постачальники (сформований склад постачальників, які забезпечують торговельній мережі оптимальне співвідношення «ціна-якість» стосовно продуктів мережі); покупці (торговельна мережа відчуває їх тиск на асортимент, товари, які не користуються попитом, вилучені з асортименту).

Стратегія фокусування спрямована на зосередження торговельної мережі на отриманні конкурентних переваг на досить вузькому географічному або продуктовому ринковому сегменті. Для її використання торговельній мережі необхідно дуже ретельно аналізувати свої можливості щодо забезпечення зниження витрат стосовно вузького асортименту продуктів високої якості за помірними цінами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

3.2. Удосконалення формування конкурентних стратегій торговельної мережі

Конкурентні стратегії формуються підприємством задля підвищення конкурентоспроможності на ринку. Але процес підвищення конкурентоспроможності є довготривалим процесом пошуку, формування та реалізації управлінських рішень з усіх питань діяльності підприємства. Такий процес здійснюється відповідно до обраної стратегії підприємства. При цьому враховуються зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, за потреби до стратегії вносяться необхідні корективи.

«Конкурентна стратегія – спосіб, через який підприємство отримує стійкі конкурентні переваги шляхом конкурентної боротьби та задоволення потреб

споживачів краще, ніж конкуренти. Вона дозволяє дати відповідь на запитання: «Як компанія конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно витримує конкурентних тиск і отримує перемогу у конкурентній боротьбі?» [20].

За умов гострої конкуренції підприємствам усе важче витримувати конкурентний тиск і втримувати свої позиції. Тому змінюються і конкурентні стратегії, прилаштовуючись до нових умов ринку (рис.3.1). Нині набувають розповсюдження та стають все більш популярними такі стратегії, які дозволяють підприємствам-розробникам досягати конкурентних переваг за рахунок зміни організації внутрішніх процесів на підприємстві, зміни способів використання наявних ресурсів, можливостей і потенціалу.

Зупинимось на характеристиці найбільш відомих і використовуваних конкурентних стратегій.





Рис. 3.1. Сучасні конкурентні стратегії*

*Джерело: складено автором за [20]

Управління змінами є напрямком сучасного менеджменту. Для ефективного пристосування підприємства до динамічних змін воно змушене впроваджувати організаційні зміни, що забезпечить збереження або й поліпшення досягнутих ним позицій на ринку. Такі організаційні зміни можуть стосуватись будь-якого процесу, що відбувається на підприємстві. Головне у цих змінах – системність, тоді вони дадуть максимальну віддачу у вигляді підвищення ефективності функціонування підприємства.

Організаційні зміни можна трактувати «як різні типи перетворень та нововведень, які можуть вміло поєднуватися у різних напрямках (зміна цілей організації, технологічних процесів, організаційної структури тощо) і здатні перешкоджати рецесійним тенденціям і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів. Потреба організації в управлінні змінами пов'язана з невідповідністю процесу управління потребами і зумовлена середовищем її функціонування» [20].

Управління змінами є процесом модифікації будь-якої структурної складової підприємства. За допомогою організаційних змін можна змінювати одну або кілька складових підприємства чи організації, які маю відношення до цілей, завдань, структури, технологій або людського фактору, викликані змінами у зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства.

Існують різні методи проведення змін:

- метод, орієнтований на працівників і культуру організації; сприяє покращенню відносин між членами трудового колективу, виступає інструментом проведення змін для підвищення ефективності роботи колективу, наприклад, запровадження гнучкого графіку роботи персоналу;
- метод, орієнтований на завдання та технологію; застосовується шляхом реінжинірингу бізнес-процесів підприємства;
- метод, орієнтований на структуру і стратегію; застосовується для планування змін, для забезпечення гнучкості та адаптивності організаційної структури підприємства до цих змін;
- проектний метод; застосовується для оцінки та планування забезпечення підприємства необхідними ресурсами.

Зазначені методи мають давню історію застосування, але окрім них у практиці господарювання бізнес-структур використовуються сучасні методи управління змінами, такі як аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів та даунсайзинг.

Аутсорсинг сьогодні є однією з найпопулярніших моделей бізнесу, яка передбачає передачу частини функцій з обслуговування діяльності підприємства зовнішнім контрагентам. При цьому мають бути збережені якість та гарантованість виконання цих функцій. Аутсорсинг дозволяє підприємству знизити витрати, зменшити ризики, підвищити конкурентоспроможність пропонованих на ринку товарів.

Бенчмаркінг передбачає проведення порівняльного аналізу ефективності функціонування підприємства з аналогічними показниками інших, більш успішних підприємств або лідерів в галузі. Сутнісна характеристика бенчмаркінгу полягає в безупинному систематичному пошуку та впровадженні підприємством найкращих практик, що приведуть його до більш досконалої форми.

Реінжиніринг передбачає радикальне перепроєктування бізнес-процесів підприємства шляхом використання науково-практичного підходу,

реалізованого групою фахівців-однодумців. Мета реінжинірингу полягає у підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємства через досягнення ним відчутних ефектів у зниженні вартості, підвищенні якості та зростанні обсягів продажу продукції. Реінжиніринг не гарантує збереження наявних у підприємства організаційних структур, чисельності персоналу та ін.

Даунсайзинг пов'язаний із закриттям окремих підрозділів підприємства (філій, дочірніх утворень); це фактичне зменшення його розмірів для покращення функціонування, зниження витрат за рахунок скорочення чисельності персоналу, зміни робочих процесів підприємства, перетворення його організаційної структури.

Стратегія диференціації ґрунтується на маркетингових ноу-хау підприємства, його перевагах у виявленні та задоволенні споживчих очікувань, створенні кращої, ніж у конкурентів ринкової позиції за рахунок продукту, сервісу, упаковки, іміджу тощо.

Основними видами стратегії диференціації є:

1. Технологічна диференціація дозволяє покращувати якість продукції, полегшує умови праці та забезпечує її безпеку.

2. Цінову диференціацію доцільно застосовувати за умови, коли продукт підприємства має різну споживчу цінність на різних ринках. Наприклад, у тих сегментах ринку, де споживча цінність продукту висока або у тих сегментах, де еластичність попиту низька, малочутлива до зміни цін, доцільним є їх підвищення. Така диференціація є ефективною у тому випадку, коли можливо точно сегментувати ринок, добре вивчити поведінку споживачів.

3. Продуктова диференціація є однією з основних стратегій диференціації та реалізується за допомогою таких чинників, як додаткові характеристики товару, його ефективність у використанні, стиль, дизайн, комфортність, надійність та ін.

4. Комунікаційна диференціація застосовується тоді, коли у товару з'явилися нові характеристики і про це треба поінформувати потенційних покупців. Ця стратегія є зв'язком між споживачем і виробником, а недостатня інформованість покупців про новизну та відмінності товару від товару-конкурента може бути

причиною економічного провалу досконалого, якісного продукту, який користується попитом.

5. Сервісна диференціація має за мету зосередити увагу покупців на більш якісному обслуговуванні, ніж його забезпечують конкуренти.

6. Диференціація персоналу, яка передбачає підвищення кваліфікації персоналу, їх навчання таким навичкам у роботі, які відрізняли б їх від інших конкурентів.

7. Диференціація іміджу передбачає створення такого іміджу підприємства на ринку або його товарів, які б з найкращого боку вирізняли підприємство серед конкурентів.

8. Диференціація на основі емоційного зв'язку, соціальної прив'язаності. Ця стратегія ґрунтується на використанні прихильності покупців до конкретних марок, брендів, на їх прив'язаності до конкретних виробників, продавців. Відтік таких покупців вкрай низький, але в Україні практично немає таких брендів, яким би покупців були «вірні» незважаючи ні на що.

Стратегія ментального айкідо, сутність якої полягає в тому, щоб нейтралізувати сильні сторони конкурента, щоб використовувати дії самого конкурента для перемоги над ним самим. Мета такої стратегії – «не зруйнувати, а завоювати переваги, не знищити конкурента, а здобути над ним перемогу за рахунок ухилення від боротьби – перемога без боротьби» [20].

«Стратегія, заснована на айкідо, абсолютно рефлексивна і направлена на забезпечення захисту від неспровокованої атаки з боку конкурента. В стратегії айкідо не існує власне поняття атаки, направленої на слабкі та уразливі сторони конкурента. Кінцева мета захисту в рамках цієї стратегії...не в знищенні конкурента, а в нейтралізації і отриманні можливості контролювати його дії, а також у власному самовдосконаленні, що являє собою цінний досвід» [20].
«Одна з форм прояву стратегії айкідо в бізнесі – перехід від конкуренції до співробітництва шляхом погодження інтересів з конкурентами і заключення з ними відповідних ділових стратегічних альянсів» [20].

Стратегічні альянси сьогоднішні стають важливою складовою корпоративної стратегії. Вони дозволяють компанії швидко та з найменшими витратами увійти на іноземний ринок. У вітчизняній практиці все частіше компанії стають учасниками стратегічних альянсів. У деяких галузях вони лише починають з'являтися. За своєю сутністю стратегічний альянс є формою довгострокової співпраці двох реальних або потенційних конкурентів для досягнення ними певної мети. Найчастіше стратегічні альянси створюються для обміну новими технологіями, для спільного використання виробничих потужностей, просування на ринок продуктів один одного та ін.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами є бізнес-стратегією підприємства, яка спрямована на побудову взаємовідносин з клієнтами і ґрунтується на використанні найсучасніших та найефективніших управлінських та інформаційних технологіях. Жорстка конкуренція на всіх рівнях спонукає підприємства до пошуку таких шляхів до перемоги на конкурентному полі, які б дозволяли залучати нових клієнтів, а й не втрачати тих, які вже є. Тому треба використовувати клієнто-орієнтований підхід до бізнесу.

Сучасна система управління взаємовідносинами з клієнтами спрямована на вивчення їх конкретних ринкових потреб, на основі яких підприємство розробляє нові види товарів, послуг, завдяки яким воно може збільшувати власні прибутки. Тут для підприємств стане в нагоді широке коло рішень у галузі інформаційних технологій, які широко представлені на ринку.

Сьогодні очевидними є переваги системи управління взаємовідносинами з клієнтами, які допомагають менеджерам у морі інформації виловити ту з них, яка допоможе в кожному конкретному випадку у кожен конкретний час організувати та провадити успішний бізнес.

Отже, конкурентні стратегії у всій їх різноманітності є невід'ємною і важливою складовою частиною ринкових відносин. Вони дозволяють отримувати стійкі конкурентні переваги як результат виснажливої конкурентної боротьби за ресурси, за ринки, за споживачів. Останні особливо впливають на

конкурентні позиції підприємства на ринку, оскільки стають більш вимогливими до товару, до продавця, до сервісу.

Конкурентні стратегії спрямовані на те, щоб допомогти підприємству пройти шлях від наявної позиції на ринку до бажаної за допомогою його адаптації до дуже мінливих факторів зовнішнього середовища (нових технологій, цінових стрибків, конкурентного тиску тощо), а також за допомогою аналізу та приведення у відповідність ресурсів підприємства до тих ринкових можливостей, які відкриваються перед ним.

Отже, досліджувана нами торговельна мережа ТОВ «Добрі товари», на нашу думку, повинна у своєму стратегічному плануванні використовувати стратегії конкуренції, а з урахуванням її становища на ринку, масштаби діяльності, перспективи росту, – стратегії диференціації, про які йтиметься далі.

3.2. Формування стратегії диференціації торговельної мережі

Торговельна мережа на висококонкурентному ринку повинна обирати таку конкурентну стратегію, яка б дозволила їй захистити охоплений нею ринковий сегмент від конкурентних впливів, забезпечити стабільність свого функціонування у перспективі.

Однією з найефективніших конкурентних стратегій для виробничих і торговельних підприємств є стратегія диференціації. «Під диференціацією розуміють виділення таких характеристик продукції, супутніх послуг, іміджу марки чи компанії, які б відрізняли їх від конкурентів» [27].

В подальшому ми розглядатимемо стратегію диференціації відносно торговельних мереж. Така стратегія ґрунтується на глибокому дослідженні потреб покупців і створенні нової торговельної пропозиції, яка є відмінною від тих, що пропонують конкуренти на ринку. Досягти таких відмінностей

можливо за рахунок нових якісних характеристик самого товару, нової упаковки, сервісу та ін.

«Однією з об'єктивних передумов упровадження стратегії диференціації є збільшення різноманітності споживчих запитів і переваг, тобто коли запити споживачів не можуть задовольнятися існуючими стандартними товарами. Щоб дана стратегія була успішною, фірма повинна концентрувати свої зусилля на вивченні запитів, поведінці і перевагах покупців. На основі ретельного вивчення споживчого середовища фірма розробляє одну або декілька відмітних характеристик свого товару (послуги). Увага до товару фірми з новими характеристиками і його купівля досить великою кількістю покупців є ознакою того, що у фірми з'являється конкурентна перевага перед суперниками, що дозволяє фірмі: установити більш високу ціну на товар/послугу; збільшити обсяг продажів товару з диференційованими атрибутами; завоювати лояльність покупців до своєї торгової марки» [47].

На рис.3.2 наведені ключові переваги та ризики стратегії диференціації.

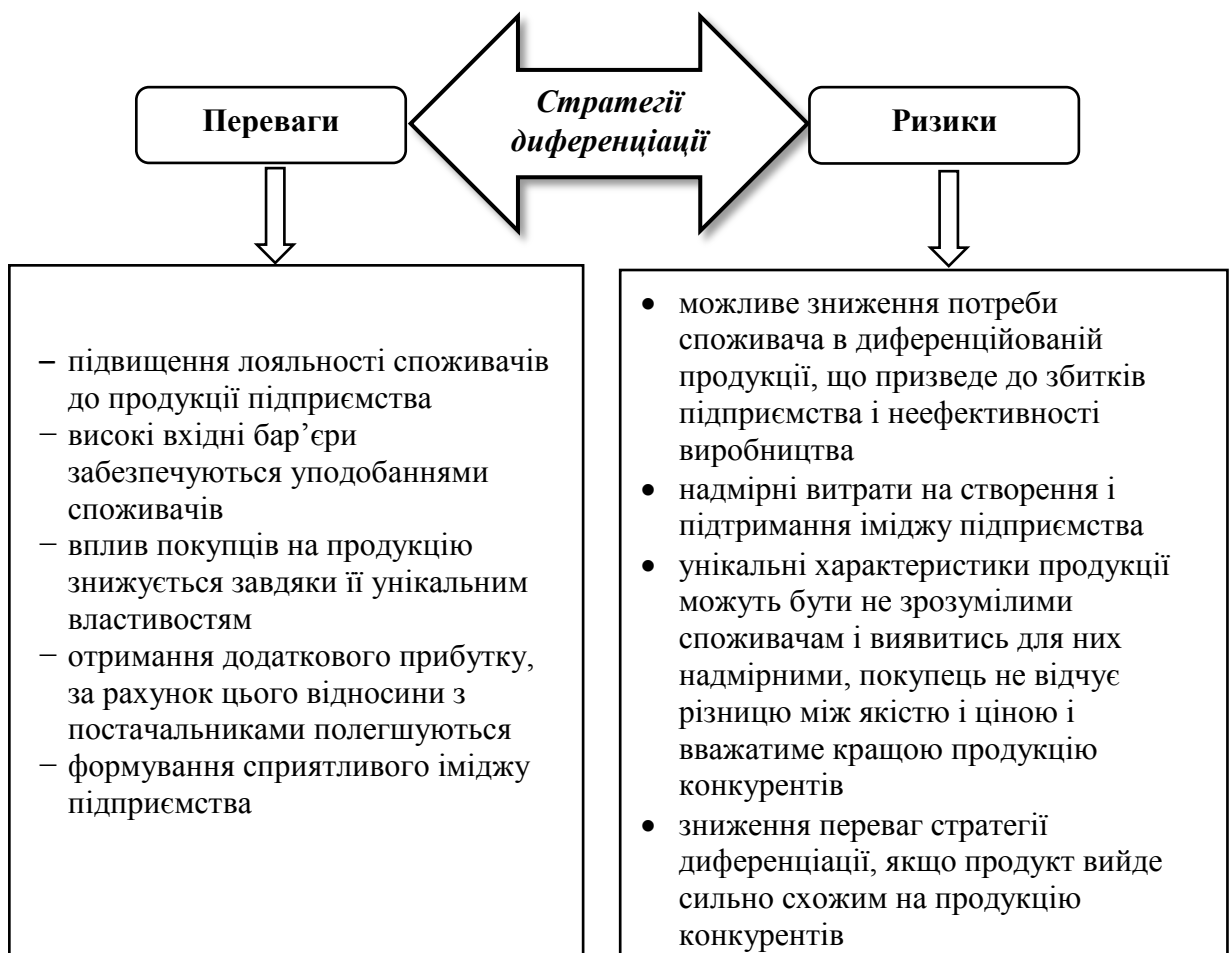


Рис. 3.2. Переваги та ризики стратегії диференціації*

*Джерело: складено автором за [47]

У попередньому питанні ми коротко охарактеризували деякі різновиди стратегій диференціації. Розглянемо докладніше основні з них під кутом можливості їх використання досліджуваною нами торговельною мережею ТОВ «Добрі товари».

Насамперед, для досліджуваної торговельної мережі актуальною є продуктова диференціація. «Стратегія диференціювання продукції передбачає модифікацію та удосконалення традиційних виробів, що випускається фірмою за рахунок нових технічних принципів, внесення вироб таких модифікацій, які можуть викликати нові потреби або нові сфери використання. Ефективність диференціації продукції безпосередньо пов'язана з відносно невисокими витратами. Але унікальність продукту може забезпечити великий обсяг продажів» [57].

На рис.3.3 представлені різновиди стратегій продуктової диференціації.

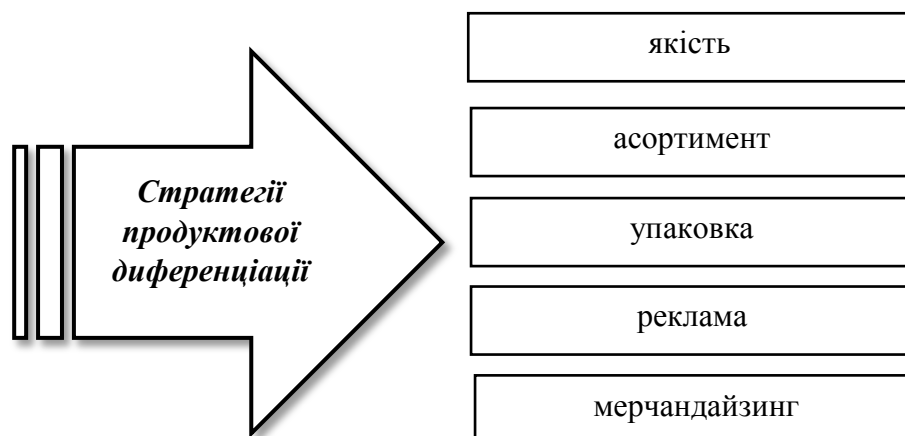


Рис.2.3. Різновиди стратегій продуктової диференціації*

*Джерело: складено автором за [57]

Стратегія диференціації, яка ґрунтується на забезпеченні кращої якості товарів, є цілком прийнятною для торговельної мережі ТОВ «Добрі товари». Справа в тому, що головна ідея створення торговельної мережі полягала в тому, щоб запропонувати споживачеві якісні фермерські домашні продукти. Тому й назва підприємства була обрана відповідно до цієї ідеї.

Для продовольчої групи товарів продуктову диференціацію, базовану на якості, можна розглядати лише в контексті підвищення якісних характеристик продуктів. Тут не можливо керуватись поліпшенням форми, довговічності, надійності, стилю, дизайну та ін., що характерне для промислових товарів. Тому підприємство повинно зосередитись на якісних параметрах продуктів харчування, пропонованих споживачам. До таких параметрів можна віднести колір, смак, консистенція, запах, тобто ті показники, які можна оцінити органолептичним способом. Всі інші показники, такі як фізико-хімічні показники якості, натуральності; фізико-хімічні показники безпечності; мікробіологічні показники безпечності, можуть бути оцінені лише лабораторним способом самим виробником або постачальником і підтверджені відповідними документами, наданими торговельному підприємству.

На нашу думку, підприємству необхідно зосередитись саме на натуральних домашніх продуктах, причому, не лише молочної підгрупи, а й хлібобулочних виробів, яєць, напівфабрикатів. Торговельна мережа повинна, в цьому плані, стати «оазою» натуральних продуктів, про яку мають знати в усьому місті та яка має притягувати покупців саме таким відмінним асортиментом. Разом з тим, обравши таку стратегію, торговельна мережа повинна зважити на ймовірне зростання витрат на забезпечення якісного асортименту. Часто не вдається уникнути підвищення ціни, а це може стати недоліком за умови чутливості споживачів до її підвищення. Тому головним завданням мережі повинно стати забезпечення оптимального співвідношення «ціна-якість».

Стратегія диференціації, яка ґрунтується на розширенні асортименту продуктів торговельною мережею ТОВ «Добрі товари» може розглядатись нею,

на нашу думку, лише в сукупності зі стратегію диференціації «за якістю». Просте розширення асортименту за рахунок збільшення продуктів, аналоги яких є в кожному магазині, не має змісту. З такими товарами торговельна мережа не вистійть у конкуренції з великими загальнонаціональними ритейлерами типу «АТБ», «Сільпо», «NOVUS», і навіть регіональними «Рукавичка», «Близенько», «Смаколик», «Сімі» та ін.

Така стратегія є виправданою лише у випадку грамотного розширення асортименту, що дозволить розширити загальну частку ринку, «відібрати» частку ринку у конкурентів. Разом з тим, розширення асортименту тягне за собою збільшення операційних витрат, що може позначитись на прибутковості.

На нашу думку, розширення асортименту в торговельній мережі «Добрі товари» може відбуватись в дещо іншому напрямку. Пропонуємо не просто реалізовувати натуральні продукти, а формувати їх «товарні кошики», що є дуже популярним у західних торговельних мережах. Прикладами таких «кошиків» можуть бути:

- «Молочний десертний» (молоко згущене, масло шоколадне, сирна маса, сирні десерти, сирки солодкі глазуровані);
- «Час вина» (лаваш, оливки зелені, маслини чорні, сир твердий (в асортименті), сир крафтовий, крутони);
- «Різдвяний» (крупа пшенична, мак, горіхи, цукати, мед);
- «Салатний» (консервованій горошок зелений, консервована кукурудза, майонез, оливки, сир твердий (в асортименті), бальзамічний соус);
- «Дієтичний» (сир кисломолочний, яйця, хліб цілнозерновий, йогурт натуральний) та інші.

Такі «кошики», особливо у передсвяткові дні, можуть привернути увагу покупців, скоротивши їх час на покупку. Приємним бонусом для покупців може стати 5-процентне зниження ціни «кошика» порівняно з покупкою аналогічного набору нарізно.

Стратегія диференціації, яка базується на привабливості упаковки, для досліджуваної торговельної мережі може йти, на нашу думку, у напрямку

удосконалення упаковки лише тих товарів, які реалізуються «на вагу» в самих торгових точках мережі. Всі інші товари поступають в торгові точки уже в упаковці, на які торговельне підприємство не впливає. Наприклад, розповсюдженою є практика відпуску молочних продуктів в одноразові пластикові контейнери, стакани. Пропонуємо, по перше відмовитись від пластику як екологічно шкідливого продукту, який абсолютно не гармонує з натуральними продуктами мережі, а перейти на картонну та, за можливості, паперову упаковку. По друге, упаковку необхідно «персоніфікувати», тобто замовити упаковку з назвою торговельної мережі, що допоможе її швидко ідентифікувати та одночасно виконуватиме роль реклами. Така упаковка повинна бути оригінальною, наприклад, як стакани на автозаправках різних брендів («ОККО», «WOG», «SOCAR» та ін). Головне в такі й упаковці – впізнаваність торговельної мережі.

У розвиток стратегії диференціації, яка ґрунтується на привабливості упаковки, доречним для торговельної мережі «Добрі товари» є застосування стратегії диференціації, яка ґрунтується на рекламі. Така стратегія передбачає активізацію рекламної діяльності мережі, яка станом на сьогодні практично відсутня. Починаючи із зовнішнього вигляду входу у будь-який магазин мережі реклама обмежується кількома зображеннями у стилі «примітивізму» деяких товарів, які пропонуються покупцям. Відсутня реклама торговельної мережі у соціальних мережах, немає власного сайту. Сьогодні просувати бізнес без реклами практично неможливо, тому дана стратегія є однією з ключових в сукупності пропонованих стратегій для ТОВ «Добрі товари». До речі, торговельна мережа кілька місяці тому розширила асортимент товарів домашньою випічкою (пирого, торти, рулети та ін.), що вигідно виділяло її на фоні найближчих конкурентів. Але повна відсутність реклами такої новинки звела нанівець цю ідею, мережа відмовилась від такого асортименту. Хоча, наприклад, на Майдані Перемоги в м.Тернополі, відносно недалеко від магазину «Добрі товари», функціонує магазин «Обрій, який тривалий час

реалізує схожий асортимент (домашню випічку) і за таким асортиментом часто приїжджають покупці з різних мікрорайонів міста.

Стратегія диференціації, яка ґрунтується на мерчандизингу, на даному етапі розвитку торговельної мережі є обмежено актуальною. Це обумовлено тим, що для належної презентації товару необхідні відповідні площі, обладнання. Станом на сьогодні торговельна мережа, середній розмір магазину якої складає 25 м², обмежена в можливостях максимально вигідно презентувати асортиментні новинки, обирати вигідні місця для цього та ін. Тому така стратегія актуальна лише для маркету «Добрі товари» на вул.Оболоня в м.Тернополі.

Крім продуктових стратегій диференціації, торговельна мережа «Добрі товари» може застосовувати стратегію цінової диференціації, але в контексті забезпечення співвідношення «ціна-якість», про що йшлося вище. Враховуючи обмежений платоспроможний попит населення регіону, регулювати рівень цін в мережі необхідно з урахуванням мінімального рівня рентабельності (не вище 10%), оскільки «закладання» у ціни товарів вищої рентабельності призведе до їх зростання та відтоку частини покупців.

Сервісна диференціація для торговельної мережі «Добрі товари» може розвиватись у напрямку надання покупцям додаткових послуг, наприклад, доставки запропонованих «товарних кошиків» до споживача в будь-яку точку міста або на відстань певного радіусу. Підвищення рівня обслуговування повинно поєднуватись із підвищенням кваліфікаційного рівня персоналу, рівня його знань асортименту, його складу, рекомендацій щодо приготування, рецептури та ін. Для цього стратегію сервісної диференціації доцільно реалізовувати в контексті реалізації стратегії диференціації персоналу. Остання повинна передбачати використання сучасних методів мотивації персоналу, їх заохочення у підвищенні товарообороту, запобіганні псуванню товарів та ін.

Для обґрунтування доцільності використання у торговельній мережі такого засобу мотивації, як підвищення середньої заробітної плати продавців та

продавців-консультантів (торгово-оперативного персоналу) на 5%, наведемо прості розрахунки.

1. Річний дохід ТОВ «Добрі товари» у 2022 році становив приблизно 10 млн. грн. За рахунок поліпшення стимулювання персоналу він може зрости на 3%:

$$\Delta Д = 10\,000 \text{ тис. грн.} \times 0,03 = 300 \text{ тис. грн./рік,}$$

де $\Delta Д$ – приріст річного доходу товариства, тис. грн.

2. Середня заробітна плата в торговельній мережі становить 12500 грн./міс., а її приріст на 5% збільшить витрати товариства (при чисельності торгово-оперативного персоналу 33 чол.) на:

$$\Delta В = 12500 \text{ грн.} \times 0,05 \times 33 \times 12 \text{ міс.} = 247,5 \text{ тис. грн. /рік,}$$

де $\Delta В$ – приріст витрат товариства на оплату праці торгово-оперативного персоналу, тис. грн.

3. Річний економічний ефект ($\Delta Е$) від використання мотивації торгово-оперативного персоналу товариства становитиме:

$$\Delta Е = 300 - 247,5 = 52,5 \text{ тис. грн./рік,}$$

Стратегія диференціації, яка ґрунтується на іміджі торговельної мережі «Добрі товари», на нашу думку, є актуальною для неї, оскільки імідж, в підсумку, формується із якості пропонованих товарів, асортименту, упаковки, рівня обслуговування, реклами та ін. Створити відповідний позитивний імідж торговельної мережі на ринку без цих складових практично неможливо. Тому стратегія диференціації іміджу сукупно може відобразити доцільність та ефективність реалізації усіх попередніх стратегій.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 кваліфікаційної роботи ми дослідили питання необхідності удосконалення формування конкурентних стратегій торговельної мережі. Процес підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку є

довготривалим, тому потребує стратегічного планування. За умов гострої конкуренції підприємствам усе важче витримувати конкурентний тиск і втримувати свої позиції. Тому змінюються і конкурентні стратегії, прилаштовуючись до нових умов ринку. Нами в роботі охарактеризовані найбільш відомі та використовувані конкурентні стратегії.

Стратегія управління змінами є напрямком сучасного менеджменту та полягає у модифікації будь-якої структурної складової підприємства. Наведені різні методи проведення змін, як традиційні, орієнтовані на працівників, культуру, організацію, технології, так і нові: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, даунсайзинг.

Основними видами стратегії диференціації є: технологічна, цінова, продуктова, комунікаційна та ін. Викладені особливості таких конкурентних стратегій як стратегія ментального айкідо, стратегічних альянсів, системи управління взаємовідносинами з клієнтами та ін. Підсумовано, що конкурентні стратегії є невід'ємною і важливою складовою частиною ринкових відносин, які дозволяють отримувати стійкі конкурентні переваги як результат виснажливої конкурентної боротьби суб'єктів бізнесу за ресурси, за ринки, за споживачів.

З огляду на зміст попередніх розділів, нами обґрунтовано, що досліджувана нами торговельна мережа ТОВ «Добрі товари» повинна у своєму стратегічному плануванні використовувати стратегії конкуренції, а якщо точніше, то стратегії диференціації.

Стратегія диференціації ґрунтується на глибокому дослідженні потреб покупців і створенні нової торговельної пропозиції, яка є відмінною від тих, що пропонують конкуренти на ринку. Нами наведені ключові переваги та ризики стратегії диференціації.

Для досліджуваної торговельної мережі актуальною є продуктова диференціація, яка має свої різновиди стратегій диференціації: якості, асортименту, упаковки, реклами, мерчандайзингу.

Стратегія диференціації, яка ґрунтується на забезпеченні кращої якості для торговельної мережі ТОВ «Добрі товари» може реалізовуватись лише у напрямку підвищення якісних характеристик продуктів. Обґрунтовано, що мережі необхідно зосередитись саме на натуральних домашніх продуктах, як притягували б покупців з різних куточків міста.

Стратегія диференціації асортименту, на нашу думку, може розглядатись лише в сукупності зі стратегію диференціації «за якістю», а саме розширення асортименту пропонуємо реалізувати у напрямку формування «товарних кошиків», що є дуже популярним у західних торговельних мережах. Нами наведені приклади таких можливих товарних пропозицій.

Стратегія диференціації упаковки для досліджуваної торговельної мережі може йти, на нашу думку, може реалізовуватись лише у напрямку удосконалення упаковки тих товарів, які реалізуються «на вагу» в самих торгових точках мережі. Як пропозиції, нами сформульовані тези щодо: відмови від пластику як екологічно шкідливого продукту з переходом на картонно-паперову упаковку, яка гармонує з натуральними продуктами; «персоніфікації» упаковки з назвою торговельної мережі, що допоможе швидко її ідентифікувати та одночасно виконуватиме роль реклами.

Особлива увага приділена стратегії диференціації реклами, яка практично відсутня: немає реклами «Добрі товари» в соціальних мережах, немає власного сайту. Сьогодні просувати бізнес без реклами практично неможливо, тому дана стратегія є однією з ключових в сукупності пропонованих стратегій для ТОВ «Добрі товари».

Крім продуктових стратегій диференціації, торговельна мережа «Добрі товари» може застосовувати стратегію цінової диференціації, але в контексті забезпечення співвідношення «ціна-якість», про що йшлося вище.

Сервісна диференціація для торговельної мережі «Добрі товари» може розвиватись у напрямку надання покупцям додаткових послуг (доставки продуктів споживачеві до вказаного місця). Стратегію сервісної диференціації доцільно реалізовувати в контексті реалізації стратегії диференціації персоналу. Остання повинна передбачати використання сучасних методів мотивації персоналу, їх заохочення у підвищенні товарообороту, запобіганні псуванню товарів та ін.

Нами обґрунтована доцільності використання у торговельній мережі такого засобу мотивації, як підвищення середньої заробітної плати торгово-оперативного персоналу, що дозволить товариству отримати додаткового доходу в сумі 52,5 тис. грн.

Стратегія диференціації іміджу торговельної мережі «Добрі товари» сукупно може відобразити доцільність та ефективність реалізації усіх попередніх стратегій, оскільки імідж суб'єкта торговельного підприємництва формується з якості товарів, асортименту, упаковки, реклами, персоналу та ін.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота виконана на актуальну тему, що обґрунтовано у вступі, де зазначені її мета, об'єкт, предмет дослідження, основні завдання та методи. В процесі роботи її мета досягнута.

Насамперед, ми дослідили сутність, особливості функціонування та перспективи розвитку торговельних мереж в Україні, які за останні роки стали основним стратегічним напрямком розвитку галузі торгівлі.

За своєю сутністю торговельна мережа є горизонтальною інтеграцією торговельних закладів з єдиним центром управління, централізовано визначеними оформленням закладів торгівлі, асортиментом товарів, методами та принципами торгівлі. Нами охарактеризовані переваги торговельних мереж, їх особливості, основні принципи функціонування. Досліджено, що торговельні мережі сьогодні набули широкого розповсюдження практично в усіх країнах світу, а найбільшим сегментом, охопленим мережевою торгівлею, залишаються товари щоденного попиту, які приносять близько 66% виручки торговельним компаніям.

Сьогодні в Україні функціонують кілька десятків загальнонаціональних мереж. Визначено ТОП-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів («АТБ», «Fozzy Group», «VolWest Retail»). Досліджено, які торговельні мережі набирають обертів у розвитку та просуванню у різні регіони України (франчанзигові «Наш Край», «SPAR»; локальні «Сім23», «Сімі», «Близенько»; національний «М'ясомаркет» та ін.).

Виділені особливості функціонування українських торговельних мереж в умовах воєнних дій в Україні, серед яких найважливішими є зміщення акцентів на розвиток ритейлу в безпечні регіони країни з поступовим відновленням торговельних мереж в інших регіонах та високий ступінь ризику ведення бізнесу в галузі ритейлу, оскільки супермаркети, торгові центри є зонами особливої небезпеки під час ракетних чи дронівих атак ворога.

Нами проаналізовані чинники впливу на розвиток торговельних мереж, їх перспективи в Україні, серед них виділені макроекономічні чинники. Акцентовано на тому, що попри вплив нестабільних політичних, економічних, соціальних чинників на торговельну галузь, офіційні дані відображають поступальний висхідний рух показника роздрібного товарообороту в Україні, не дивлячись на усі труднощі.

Територіально вітчизняний ритейл, природно, дещо змістився у західні регіони країни, хоча в другій половині 2023 року спостерігається його активізація у інших регіонах, в тому числі на сході та півдні.

Ми дослідили діяльність ТОВ «Добрі товари», яке має власну торговельну мережу, що об'єднує магазини у м.Тернополі та м. Мукачеве Закарпатської області. Торговельна мережа станом на другу половину 2023 року нараховує 10 магазинів формату «магазин біля дому», в тому числі один маркет. Загальна площа торговельної мережі близько 230 м², а чисельність торгово-оперативного персоналу складає 33 особи.

Проаналізований асортимент товарів торговельної мережі, який номенклатурно не дуже широкий, але основний акцент робиться на якість продуктів. Найбільш розвинутою є товарна лінія «Молоко і молочна продукція», (47 найменувань). Увесь асортимент торговельної мережі ТОВ «Добрі товари» складається із 128 асортиментних позицій. Торговельне підприємство основний акцент у своїй діяльності робить на знаходженні балансу між якісними продуктами та помірними цінами.

Нами проведений короткий АВС-аналіз, виявлено, що до категорії А належить товарна лінія «Молоко і молочна продукція» (74% у формуванні прибутку). Категорія В – це товарні лінії «Заморожені напівфабрикати» та «Бакалія», які разом дають до прибутку 23%; до категорії С належать «Хліб та хлібобулочні вироби», «Яйця» та «Напої» (менше 1% до прибутку).

Фінансові показники діяльності ТОВ «Добрі товари» показують, що підприємство працює прибутково, чистий прибуток у 2022 році становив 50 тис. грн., що менше порівняно з 2020 роком майже у 4 рази.

Нами використана поліноміальна модель другого ступеня для побудови лінії тренду зміни темпів росту доходу у роздрібній торгівлі, яка може використовуватись при його аналізі, оскільки демонструє високий коефіцієнт кореляції між рівнем доходу та змінною. У 2023 році обсяг доходів зріс за рахунок відкриття нових магазинів у м.Мукачеве.

Досліджені питання сутності стратегії підприємства, формування стратегій конкуренції та їх використання в діяльності торговельної мережі. Стратегії конкуренції за своїми цілями, характером, методами досягнення цих цілей є дуже різноманітними. Досліджені загальні конкурентні стратегії за М.Портером, які поділяються на стратегії лідирування; стратегії диференціації; стратегії фокусування. Кожна із цих стратегій має свої характеристики, ознаки, умови та сфери використання і пов'язана з певними ризиками.

Розкриті особливості кожної із стратегій конкуренції та використання кожної з них досліджуваною торговельною мережею «Добрі товари». Стратегія лідирування не на часі в діяльності торговельної мережі, вона не претендує на позицію лідера на ринку.

Стратегія диференціації орієнтується на виділення специфічних характеристик товарів, сировини, технологій, використовуваних підприємствами. Ця стратегія може створювати сприятливі умови для забезпечення взаємодії п'яти елементів конкурентного середовища підприємства.

Нами детально проаналізована можливість використання стратегії диференціації з огляду на п'ять конкурентних сил на ринку стосовно досліджуваної торговельної мережі. Досліджені існуючі конкуренти на ринку (мережі «Подільський фермер», «Твій Сирочок», «Студія м'яса»); потенційні нові конкуренти (маркет «Стодола», який пропонує споживачам фермерські продукти, а також розповсюджена у соцмережах група «Від села до міста»); товари-замінники; постачальники; покупці.

Стратегія фокусування спрямована на зосередження торговельної мережі на отриманні конкурентних переваг на досить вузькому географічному або продуктовому ринковому сегменті. Для її використання торговельній мережі необхідно дуже ретельно аналізувати свої можливості щодо забезпечення зниження витрат стосовно вузького асортименту продуктів високої якості за помірними цінами.

Дослідили питання необхідності удосконалення формування конкурентних стратегій торговельної мережі, охарактеризовані найбільш відомі та використовувані конкурентні стратегії.

Стратегія управління змінами є напрямком сучасного менеджменту та полягає у модифікації будь-якої структурної складової підприємства. Наведені різні методи проведення змін, як традиційні, орієнтовані на працівників, культуру, організацію, технології, так і нові: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, даунсайзинг.

Основними видами стратегії диференціації є: технологічна, цінова, продуктова, комунікаційна та ін. Викладені особливості таких конкурентних стратегій як стратегія ментального айкідо, стратегічних альянсів, системи управління взаємовідносинами з клієнтами та ін. Підсумовано, що конкурентні стратегії є невід'ємною і важливою складовою частиною ринкових відносин, які дозволяють отримувати стійкі конкурентні переваги як результат виснажливої конкурентної боротьби суб'єктів бізнесу за ресурси, за ринки, за споживачів.

Нами обґрунтовано, що досліджувана торговельна мережа «Добрі товари» повинна у своєму стратегічному плануванні використовувати стратегії конкуренції, а якщо точніше, то стратегії диференціації.

Для досліджуваної торговельної мережі актуальною є продуктова диференціація, яка має свої різновиди стратегій диференціації: якості, асортименту, упаковки, реклами, мерчандайзингу.

Стратегія диференціації, яка ґрунтується на забезпеченні кращої якості для торговельної мережі ТОВ «Добрі товари» може реалізовуватись лише у напрямку підвищення якісних характеристик продуктів. Обґрунтовано, що мережі необхідно зосередитись саме на натуральних домашніх продуктах, як притягували б покупців з різних куточків міста.

Стратегія диференціації асортименту, на нашу думку, може розглядатись лише в сукупності зі стратегію диференціації якості, а розширення асортименту пропонуємо реалізувати у напрямку формування «товарних

кошиків», що є дуже популярним у західних торговельних мережах. Нами наведені приклади таких можливих товарних пропозицій.

Стратегія диференціації упаковки для досліджуваної торговельної мережі може йти, на нашу думку, може реалізовуватись лише у напрямку удосконалення упаковки тих товарів, які реалізуються «на вагу» в самих торгових точках мережі. Як пропозиції, нами сформульовані тези щодо: відмови від пластику як екологічно шкідливого продукту з переходом на картонно-паперову упаковку, яка гармонує з натуральними продуктами; «персоніфікації» упаковки з назвою торговельної мережі, що допоможе швидко її ідентифікувати та одночасно виконуватиме роль реклами.

Особлива увага приділена стратегії диференціації реклами, яка практично відсутня: немає реклами «Добрі товари» в соціальних мережах, немає власного сайту. Сьогодні просувати бізнес без реклами практично неможливо, тому дана стратегія є однією з ключових в сукупності пропонованих стратегій для ТОВ «Добрі товари».

Крім продуктових стратегій диференціації, торговельна мережа «Добрі товари» може застосовувати стратегію цінової диференціації, але в контексті забезпечення співвідношення «ціна-якість», про що йшлося вище.

Сервісна диференціація для торговельної мережі «Добрі товари» може розвиватись у напрямку надання покупцям додаткових послуг (доставки продуктів споживачеві до вказаного місця). Стратегію сервісної диференціації доцільно реалізовувати в контексті реалізації стратегії диференціації персоналу. Остання повинна передбачати використання сучасних методів мотивації персоналу, їх заохочення у підвищенні товарообороту, запобіганні псування товарів та ін. Нами обґрунтована доцільності використання у торговельній мережі такого засобу мотивації, як підвищення середньої заробітної плати торгово-оперативного персоналу, що дозволить товариству отримати додаткового доходу в сумі 52,5 тис. грн.

Стратегія диференціації іміджу торговельної мережі «Добрі товари» сукупно може відобразити доцільність та ефективність реалізації усіх

попередніх стратегій, оскільки імідж суб'єкта торговельного підприємства формується з якості товарів, асортименту, упаковки, реклами, персоналу та ін.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер. с англ. 1989. 519 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. 1999. 432 с.

3. Балджи М.Д., Однолько В.О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2021. 344 с.
4. Безпарточний М.Г. Обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. №1 (56). С.19-26. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/56/pdf/19-26.pdf>
5. Безпалько І.Р. Торгові мережі: основи функціонування, управління та розвитку. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/pdf>
6. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траєкторія науки. Електронний науковий журнал*. 2016. №1(6). С. 2.1-2.8. URL: <file:///C:/Users/irabo/Downloads/definitsiya-ponyattya-konkurentna-strategiya-ta-yiyi-mistse-v-upravlinskiy-ierarhiyi-strategiy.pdf>
7. Бойчик І.М., Собко О.М., Спак Г.І. Основні тренди розвитку роздрібно торгівлі України в період нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 7. С. 38-46. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/16281604879768.pdf>
8. Бойчик І., Стахурська С. Підходи до оцінювання ефективності управління нетрадиційними об'єктами інтелектуальної власності молокопереробних підприємств. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень*. Матеріали IV Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 21 липня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. 208 с. С. 64-67. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conferenceproceeding/article/view/672/683>
9. Бойчик І.М. Удосконалення брендингу як основа формування вартості суб'єкта господарювання *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 24. Част.1. С.83-87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24\(1\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24(1)__19)

10. Волошин Р.В. Місце інтелектуального потенціалу у трансформації ринку праці в умовах Індустрії 4.0. Журнал стратегічних економічних досліджень, № 4 (15), 2023. С. 8-14. URL: 10.30857/2786-5398.2023.4.
11. Волошин Р.В. Подолання розриву між сектором вищої освіти і ринком праці як фактор реалізації інтелектуального потенціалу. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. № 1-2 (2023). С. 19-27. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/569/0>
12. Волошин Р.В. Розвиток трудового потенціалу в умовах інтелектуалізації праці. *Економічний дискурс*. 2023. Вип 1-2. С. 7-14.
13. Внутрішній ринок і торгівля України: структурно-інституціональна трансформація: монографія / В.Д.Лагутін, Ю.М.Уманців, А.Г.Герасименко та ін.; за ред.В.Д.Лагутіна. К.: КНТЕУ, 2015. 432 с.
14. Гарник Л.П. Економіка торгівлі. НТУ «Харківський політехнічний інститут». 2021. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/839d8bc6-7dc9-4af9-81be-38014153da45/content>
15. Глюк В. Теория принятия решений. 1995. С.81.
16. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні. Товари і ринки. 2011. №1. С.15-24. URL: file:///C:/Users/irabo/Downloads/tovary_2011_1_4-1.pdf
17. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: монография. 2000.
18. Господарський кодекс України. 2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
19. Євтушенко В.А., Рахман М.С., Дяченко Ю.І. Сучасний стан і нові реалії роздрібної торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С.116-123. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-116_123.pdf

20. Костюк Г.В., Дубровська І.О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4589>
21. Котлер Ф. Основы маркетинга. 2010. 734 с.
22. Крикавський Є.В., Кузьо Н.Є., Косар Н.С. Дослідження конкурентоспроможності мережних підприємств роздрібної торгівлі України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №5. С. 151-156. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/32-18.pdf>
23. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2012. 245 с.
24. Ліщинський О. Особливості функціонування торговельних мереж. Матеріали VIII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (26 жовтня 2023 р., м. Тернопіль, ЗУНУ).
25. Логоша Р.В., Мазур К.В., Кричковський В.Ю. Маркетингове дослідження ринку овочевої продукції в Україні: монографія. Вінниця, ТОВ «ТВОРИ», 2021. 344 с.
26. Малахова Ю. Р. Стратегічне управління розвитком підприємства агропромислового комплексу з метою підвищення його конкурентоспроможності. Проблеми розвитку підприємництва в Україні: Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції 17 листопада 2021 року. К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2021. 137 с.
27. Маркетингові стратегії диференціації: зміст та основні види. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=476200>
28. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. 1992.
29. Офіційний сайт Держстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

30. Павлова В.А. Торговельні мережі в Україні: особливості та проблеми розвитку. *Академічний огляд*. 2011. №1 (34). С.63-69. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2011/1/10.pdf>
31. Паламаренко Я.В. Машевська А.А. Організація роздрібної торгівлі продовольчими товарами та шляхи її удосконалення. *The scientific heritage*. 2021. № 68. С.21-34. URL: <file:///C:/Users/irabo/Downloads/organizatsiya-rozdribnoyi-torgivli-prodovolchimi-tovarami-ta-shlyahi-yiyi-udoskonalennya.pdf>
32. Підприємницькі мережі в торгівлі: монографія / [Н.О.Голошубова, О.О. Кавун, В.М.Торопков та ін.] ; за заг. ред. Н.О.Голошубової. К.: КНТЕУ, 2014. 344 с.
33. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. /за заг. ред. М. І. Ковалюка. К.: ДП «Вид. дім «Персонал». 2018. 350 с.
34. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. 1993. 896 с.
35. Птащенко О. В. Transformation of the global economic space in the present. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля*. 2018. Вип. 4 (245). С. 14–18
36. Птащенко О.В. Рейтингування трудового потенціалу в умовах глобалізації. *Науковий фаховий журнал «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну», Серія «Економічні науки»*. Київ, КНУТД, 2018. № 5 (127), 2018. С. 111-119
37. Птащенко О.В. Ranking as an effective tool for quality assurance of labor potential. *Науковий фаховий журнал «Менеджмент» Київського національного університету технологій та дизайну*. 2018. Issue 2 (28). С. 87-98
38. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія / Н.О. Власова, О.В. Колючкова. ХДУХТ. Харків АдВАТМ, 2012. 255 с.
39. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3 (29).
40. Собко О. М., Стахурська С.В. Механізм управління інтелектуальним

- потенціалом підприємства. *Science and technology: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference*. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2023. Pp. 243-246. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>
41. Собко О.М., Бойчик І.М., Крисоватий І.А. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 2. С.15
 42. Собко О.М., Бойчик І.М., Крисоватий І.А., Смерека С.Б. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 2. С.7-16. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi1u4-un438AhVGgosKHRnzCXQQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.econa.org.ua%2Findex.php%2Fecona%2Farticle%2Fdownload%2F1991%2F6565657076&usg=AOvVaw35i3LkABfp_1M5trkgNACR
 43. Собко О., Крисоватий І.А. Вдосконалення управління інноваційними проектами та пожвавлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 97-112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>
 44. Собко О.М., Крисоватий І.А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 62-69. URL: <file:///D:/Users/feu/Downloads/1938-6565657748-1-PB.PDF>
 45. Собко О.М., Стахурська С.Б. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Економічний аналіз*, 2023. № 1. Том. 33. С. 323-330. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.323>
 46. Собко О.М., Стахурська С.Б. Розвиток інтелектуального потенціалу

- підприємства в умовах сучасних змін. *Економічний аналіз*, 2023. № 2. С. 194-201. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5708/6565657249>
47. Стратегія диференціації: переваги та недоліки. URL: <https://sci.house/ekonomika-predpriyatij-scibook/strategiya-diferentsiatsiji-perevagi-74443.html>
48. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І.Б.Дегтярьова, М.О.Харченко. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
49. Страшинська Л.В. Теоретико-методологічні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12002/1/Theoretical.pdf>
50. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2005. 320 с.
51. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов /Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. 1998.
52. Топ-20 торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом 2023. Ua-Retail.com. 14.03.2023. URL: <https://ua-retail.com/2023/03/top-20-torgovix-merezh-svitu-za-viruchkoju-i-mizhnarodnim-doxodom-2023/>
53. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році. RAU. 17.10.2023. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-erezh-kilkistju-magaziniv/>
54. Торговельні мережі: опорний конспект лекцій [Електронний ресурс] /укладачі: К.В.Сподар, О.О.Лісніченко. Х.: ХДУХТ, 2017. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/8691/1/Opornij_konsp_lekcij_Torgovelni_merezhi_2018.pdf
55. Федірко Г. Конкурентна стратегія підприємства: теоретичний аспект і практичне значення. *«Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №18. С.159-164. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/241087/239225>

56. Філіна С.В. Трактуння поняття реінжинірінг бізнес-процесів як основного методу кардинальної перебудови бізнес-процесів // *Нові економічні системи в сучасних умовах. Вісник соціально-економічних досліджень*, 2013. №4. Ст.210-213.
57. Шевчук О.Ю. Стратегія диференціації продукції на ринку соняшника. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. №2(31). С.89-93. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/4609/1/ilovepdf_com-87-91.pdf
58. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
59. Шостак Р.С. Сутність та принципи функціонування торговельних мереж. *Економіка та держава*. 2012. №6. С.85-88. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2012/25.pdf
60. <https://porady.org.ua/khto-odyagae-ukrainu-komu-nalezhat-naybilshi-merezhi-odyagu-vsi-vidomi-brendi>
61. <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/rozdrubna-torgivlya-v-ukrajini-shcho-zminilosya-pid-chas-pandemiji-yak-zminyuyutsya-za-rik-smaki-pokupciv-50154289.html>
62. <https://sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=183>
63. <https://vctr.media/ua/sami-veluki-magaziki-48196/>
64. <https://eba.com.ua/rau-awards-2021-krashhi-ritejlery-trts-ta-internet-magazynu-ukrayiny/>
65. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43044271/
66. <https://opendatabot.ua>
67. Info Sapiens. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publications>
68. Экономическая стратегия фирмы // Под ред. А.Г.Градова. 1995. 414 с.