

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління

(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра менеджменту

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Роль маркетингової стратегії у формуванні  
конкурентних переваг підприємства»

Виконала: студентка IV курсу, групи ФЕУ-519

Спеціальності 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

Анна ТИМОШЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник Ірина ТЕСЛЕНОК

(прізвище та ініціали)

Рецензент Ніна ПАВЛІШИНА

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ФЕУ

Кафедра менеджменту

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**менеджменту д.е.н, проф.**

Тетяна ПУЛІНА 

« 01 » 06 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА (КИ)**

Тимошенко Анна Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Роль маркетингової стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємства»

керівник проекту (роботи) Тесленок Ірина Миколаївна, к.е.н., доцент

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

затвержені наказом закладу вищої освіти №132 від 21 квітня 2023.









2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01.06.2023 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем формування конкурентних переваг підприємства, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності ТОВ «АТБ-Маркет» за період 2020-2021 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства. 2. Аналіз передумов формування конкурентних переваг ТОВ «АТБ-Маркет». 3. Формування конкурентних переваг ТОВ «АТБ-Маркет» за рахунок удосконалення його маркетингової стратегії.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 11 рис., 15 табл., 51 джерело, 1 формула, 2 додатки.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

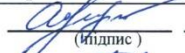
Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Тесленок І.М., доцент кафедри «Менеджмент»	 05.04.2023	 14.04.2023
II	Тесленок І.М., доцент кафедри «Менеджмент»	 14.04.2023	 01.05.2023
III	Тесленок І.М., доцент кафедри «Менеджмент»	 01.05.2023	 14.05.2023
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	 01.03.2023	 01.06.2023

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2023 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2023	
2	Вибір теми	14.03.2023	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2023	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт	01.04.2023	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2023	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	
11	Нормоконтроль	19.05.2023	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06. 2023	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	07-12.06.2023	

Студент(ка)

  
(підпис)

Анна ТИМОШЕНКО

(ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

  
(підпис)

Ірина ТЕСЛЕНОК

(ім'я ПРИЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Роль маркетингової стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємства»: 95 с., 11 рис., 15 табл., 51 джерела, додатки.

**Об'єктом дослідження** в дипломній роботі є процес формування конкурентних переваг підприємства на основі його маркетингової стратегії.

**Предметом дослідження** в дипломній роботі є теоретичні, методичні та практичні питання формування та збереження конкурентних переваг торговельного підприємства на основі маркетингової стратегії.

**Метою роботи** є дослідження ролі маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» у формуванні його конкурентних переваг на ринку продовольчого ритейлу України.

**Методи дослідження:** систематизації, узагальнення, SPACE, експертний метод, табличний та графічний.

**Результати і їх новизна.** Проведено дослідження, результатом якого стало удосконалення маркетингової стратегії торговельного підприємства та розробка пропозицій щодо посилення його конкурентних переваг на основі нового підходу до побудови бренду підприємства в умовах воєнного часу.

**Основні положення роботи.** Розглянуто теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства, проаналізовано передумови формування конкурентних переваг ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку роздрібного ритейлу України, розроблено рекомендації щодо формування конкурентних переваг підприємства на основі його маркетингової стратегії.

**Значущість роботи і висновки.** Запропоновано підхід до побудови бренду підприємства в умовах воєнного часу як конкурентна перевага, а також встановлено основні блоки конкурентних переваг в маркетинговій стратегії підприємства.

Ключові слова: АНАЛІЗ, АРХЕТИП, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, БРЕНД, СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ, ОЦІНКА, ФІРМОВИЙ СТИЛЬ.

## ANNOTATION

Bachelor's work: «The role of marketing strategy in the formation of competitive advantages of the enterprise»: 93 pages, 11 figures, 15 tables, 51 sources, 2 appendices.

**The object of research** in the thesis is the process of forming the competitive advantages of the enterprise based on its marketing strategy.

**The subject of research** in the thesis is theoretical, methodical and practical issues of formation and preservation of competitive advantages of a trading company based on marketing strategy.

**The purpose of the work** is to study the role of the marketing strategy of ATB-Market LLC in shaping its competitive advantages in the food retail market of Ukraine.

**Research methods:** systematization, generalization, SPACE, expert method, tabular and graphic.

**Results and their novelty.** A study was conducted, the result of which was the improvement of the marketing strategy of the trading company and the development of proposals for strengthening its competitive advantages based on a new approach to building the company's brand in wartime conditions.

**Basic provisions of work.** The theoretical foundations of the formation of the company's competitive advantages were considered, the prerequisites for the formation of the competitive advantages of ATB-Market LLC in the retail market of Ukraine were analyzed, and recommendations were developed for the formation of the company's competitive advantages based on its marketing strategy.

**Significance of work and conclusions.** An approach to building a company's brand in wartime conditions as a competitive advantage is proposed, and the main blocks of competitive advantages in the company's marketing strategy are established.  
Keywords: ANALYSIS, ARCHETYPE, COMPETITIVE ADVANTAGE, MARKETING STRATEGY, BRAND, STRATEGIC POSITION, EVALUATION, COMPANY STYLE.

## ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	
Реферат	
Annotation	
Вступ .....	7
Розділ 1 Теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства .....	10
1.1 Сутність управлінської категорії «конкурентна перевага» підприємства .....	10
1.2 Маркетингова стратегія як інструмент формування конкурентних переваг .....	17
1.3 Підходи до формування конкурентних переваг підприємства ...	24
Висновки до розділу 1 .....	31
Розділ 2 Аналіз передумов формування конкурентних переваг ТОВ «АТБ-Маркет» .....	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства .....	33
2.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства .....	40
2.3 Оцінка поточної маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» як джерела конкурентних переваг підприємства .....	49
Висновки до розділу 2 .....	57
Розділ 3 Формування конкурентних переваг ТОВ «АТБ-Маркет» за рахунок удосконалення його маркетингової стратегії .....	59
3.1 Визначення напрямку удосконалення маркетингової стратегії підприємства на базі SPACE-аналізу .....	59
3.2 Новий підхід до побудови бренду підприємства в умовах воєнного часу як конкурентна перевага .....	66
3.3 Оцінка ефективності пропонованих змін конкурентних переваг ТОВ «АТБ-Маркет» .....	73
Висновки до розділу 3 .....	78
Висновки .....	79
Список використаних джерел .....	82
Додатки .....	88

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах війни багато українських підприємств зіштовхнулися з проблемою зниження конкурентоздатності через погіршення ринкових умов, посилення конкуренції, нестачі фінансових, людських та інших ресурсів.

В таких умовах як ніколи актуальними стають питання формування та збереження конкурентних переваг. В науковій літературі описані різні джерела конкурентних переваг, одним з таких джерел є маркетинг. Однак маркетинг не існує сам по собі і будь-яке підприємство діє в межах тієї чи іншої маркетингової стратегії, а отже її складові – товарна політика, ціноутворення, розподіл та комунікації стають джерелом конкретних переваг. Але для забезпечення успіху підприємства на основі використання його конкурентних переваг необхідно забезпечувати їх унікальність, стійкість та неможливість до імітації конкурентами.

Пошук джерел та формування стійких конкурентних переваг знаходиться в фокусі наукових інтересів багатьох українських та іноземних вчених, серед яких Р. Грант, М.Е. Портер, Г. Хемел, Ф. Котлера, Е.Дж. Маккарті, В. Бондаренко, І.Л. Балабанова, А.В. Войчак, М.М. Лепа, А.Ф. Павленко, Н.В. Куденко, М.В. Чорна, І.В. Шаповалову, О.М. Ткачука, Ю.П. Харкову, З.Є. Шершнева та ін.

Роль маркетингової стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та її вплив на можливості формування конкурентних переваг є предметом наукового пошуку І. Ансоффа, Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена, М.Е. МакГрас, Дж. Хітона, А.В. Троян, А.О. Старостіної, О. Сінішина, Л. Федулова, В. А. Кравченко, Л. О.Ярош та інших.

Не применшуючи внеску зазначених авторів у розвиток теорії і практики пошуку та формування конкурентних переваг підприємства та ролі маркетингової стратегії підприємства в цьому, слід зазначити, що формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах потребує розгляду

індивідуальних характеристик як самого підприємства, так і зовнішнього середовища, в умовах якого підприємство здійснює господарську діяльність. Оскільки не існує загальноприйнятої готової моделі формування конкурентних переваг, яка була б оптимальною для усіх підприємств, існує потреба у проведенні досліджень та формуванні ефективних підходів до пошуку джерел конкурентних переваг та їх забезпечення на кожному окремому підприємстві. Саме ці обставини обумовили вибір теми дослідження та її актуальність.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження ролі маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» у формуванні його конкурентних переваг на ринку продовольчого ритейлу України.

**Об'єктом дослідження** є процес формування конкурентних переваг підприємства на основі його маркетингової стратегії.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні питання формування та збереження конкурентних переваг торговельного підприємства на основі маркетингової стратегії.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність управлінської категорії «конкурентна перевага» підприємства;
- показати маркетингову стратегію як інструмент формування конкурентних переваг;
- проаналізувати підходи до формування конкурентних переваг підприємства ;
- дати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище підприємства;
- оцінити поточну маркетингову стратегію як джерела конкурентних переваг підприємства;
- визначити напрямок удосконалення маркетингової стратегії підприємства на базі SPACE-аналізу;

- обґрунтувати новий підхід до побудови бренду підприємства в умовах воєнного часу як конкурентна перевага;
- розробити рекомендації щодо оцінки запропонованих заходів.

**Методи дослідження.** Для реалізації поставлених завдань в роботі використано методи аналізу та синтезу, систематизації, узагальнення, експертний метод, методи аналізу конкуренції, SPACE-аналіз, табличний та графічний методи для представлення результатів дослідження.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємства у відповідності до його стратегічної позиції та маркетингової стратегії, а також нового підходу до побудови бренду підприємства в умовах воєнного часу.

Інформаційними джерелами в роботі є наукові статті, монографії, матеріали конференцій, звітність ТОВ «АТБ-Маркет», статистика, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

**Практична цінність** результатів дослідження полягає у тому, що визначено напрямки удосконалення маркетингової стратегії підприємства на базі SPACE-аналізу, зокрема розробка місії підприємства, удосконалення брендингу та комунікаційної політики. Дано обґрунтування нового підходу до побудови бренду підприємства в умовах воєнного часу як конкурентної переваги та розроблено рекомендації щодо оцінки запропонованих заходів.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінки. Робота містить 15 таблиці, 11 рисунки. Список використаних джерел (51 найменування) – 6 сторінок, 2 додатки – 7 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність управлінської категорії «конкурентна перевага» підприємства

Діяльність сучасного підприємства здійснюється у складному висококонкурентному середовищі, і тому одним з основних завдань є пошук джерел та формування конкурентних переваг, які б гарантували ринковий успіх. Джерелами конкурентних переваг можуть бути різні аспекти діяльності підприємства, його персонал, продукт, комунікації або, навіть відносини з постачальниками. Сама категорія «конкурентна перевага» дуже багатоаспектна, тому необхідно дослідити її сутність та трактування різними дослідниками.

Р. Грант визначає, що конкурентна перевага виникає в ситуації, коли два або більше підприємств конкурують на одному і тому самому ринку, тоді одно з них отримує перевагу перед суперниками, коли воно стабільно отримує більш високий прибуток [45, с.228].

Американський дослідник М.Е. Портер визначає конкурентні переваги як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо [19, 20]. Серед головних конкурентних переваг М. Портер назвав: низькі витрати виробництва, диференціацію товарів та послуг, фокусування на єдиному ринковому сегменті.

Представник французької школи управління Ж.Ж. Ламбен розглядає конкурентну перевагу як характеристику (атрибут) товару, торговельної марки, бренду або підприємства [50, с. 368].

Українські науковці також внесли великий вклад в дослідження питання формування та розвитку конкурентних переваг.

Одним з піонерів української школи стратегічного управління була професорка Н.В. Куденко, яка говорила про конкурентну перевагу як про показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку [14, с. 45].

Серед сучасних дослідників конкурентних переваг слід відзначити В. Бондаренко [5], І.В. Шаповалову [39], О.М. Ткачука, Ю.П. Харкову [35] та інших.

І.В. Шаповалова на думку якої конкурентна перевага це: «...ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалий період» [39].

В. Бондаренко вважає конкурентну перевагу цінністю, якою володіє система і яка надає їй перевагу перед конкурентами [5].

О.М. Ткачук та Ю.П. Харкова визначають конкурентну перевагу як «сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних спроможностей і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами-конкурентами на ринку» [35].

На сьогодні, окрім розглянутих, існує безліч інших підходів та трактувань категорії «конкурентна перевага», багато з яких будуються на походженні конкурентних переваг. Отже, необхідно дослідити основні джерела конкурентних переваг з погляду вітчизняних та іноземних дослідників.

Г. Хемел в своїй праці «Leading the Revolution» основним джерелом конкурентних переваг називав чуттєвість до змін та постійне прагнення слідкувати за змінами. Головною конкурентною перевагою Г. Хемел називав навички, знання, технології і відносини, що забезпечують підприємству інтелектуальне лідерство в галузі й на ринку [47].

На рис. 1.1 наведено джерела виникнення конкурентної переваги підприємства.

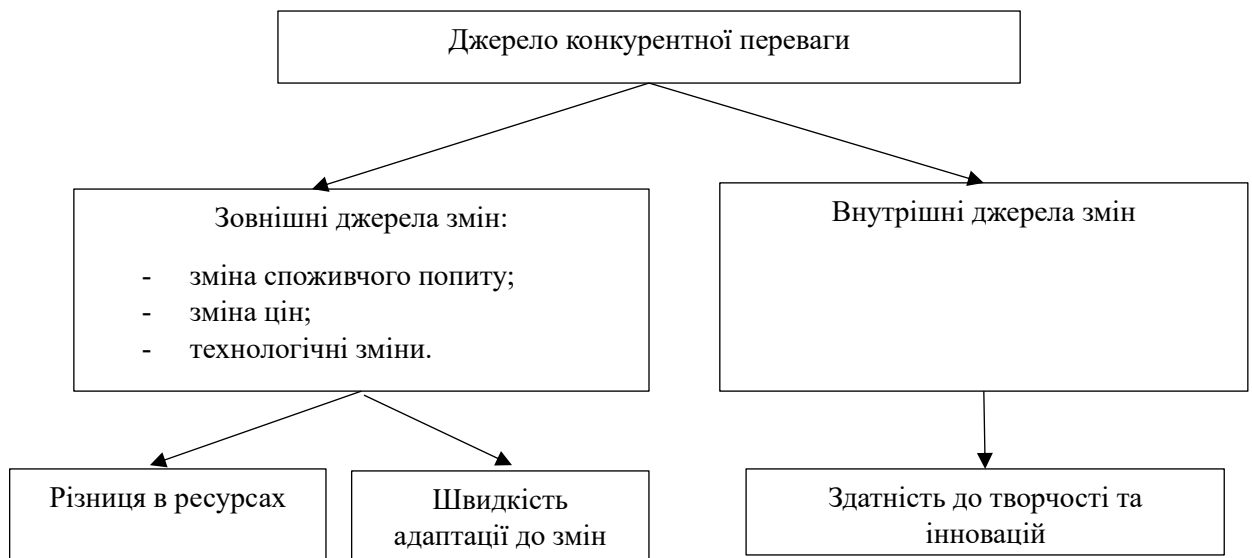


Рис. 1.1 Джерела конкурентних переваг [45, с. 229]

Як можна побачити з рисунку 1.1, джерела конкурентної переваги поділяються на: зовнішні та внутрішні джерела змін. То, наскільки зовнішні зміни здатні створювати конкурентні переваги або наносити шкоду, залежить від масштабів цих змін і того, наскільки сильно різняться стратегії підприємства. Чим сильніше виражено нестійкість ринкового середовища, тим більше буде джерел змін, і чим сильніше різняться ресурси і спосібності підприємства, тим більше дисперсія показників прибутковості, а, відповідно, і конкурентна перевага підприємств [45, с.229].

Внутрішні зміни як правило є наслідками інновацій, зокрема і створення нових бізнес моделей. При цьому інновації не лише створюють конкурентну перевагу, але й забезпечують основу, яка дозволяє знищити конкурентну перевагу інших. Сучасні інноваційні бізнес-модулі, які стимулюють створення конкурентних переваг ґрунтуються на [45, с. 232-233]:

- створенні цінності для споживачів на основі нового досвіду, товарів, їх доставки та упаковки (мережа книжкових крамниць Noble – створений простір

де є бібліотека, в якій можна використовувати Інтернет, де можна відпочивати та спілкуватися, тут багато вільного місця, книжок та є кафе Starbucks; в універмагах NordStorm – різноманітні форми обслуговування клієнтів);

- модифікації бізнес-процесів та новітніх схемах організаційних структур (найбільший виробник сталі в США – Nucor - використовує новітні технології обробки, плоскі та гнучкі організаційні структури та інноваційні системи управління, що дозволило їй отримати конкурентну перевагу у вигляді продуктивності та гнучкості; Wal-Mart використовує модель бізнесу, що ґрунтується на нових технологічних процесах і підходах до організації: «зіркоподібний» ланцюг постачань, система дистрибуції, новаторські методи вантаження в портах, використання інформаційних технологій і комунікацій дозволяють отримати дані з усіх пунктів продажу і на їхній основі приймати рішення про ланцюг створення цінності; Nike – розробляє дизайн, здійснює маркетинг а збут взуття, але її основною діяльністю є координація широкої та складної глобальної мережі, яка включає у себе дизайн моделей та дослідження ринку, виробництво (на умовах підряду компонентів в Південній Кореї та Тайвані) і фінальне збирання взуття підрядниками (в Китаї, Філіппінах, Індії та Тайланді, а також інших країнах з низькою заробітною платою. Таким чином компанія повністю перебудувала традиційний для взуттєвої галузі ланцюг цінностей, що надало їй конкурентну перевагу.

Важливе місце в категорії «конкурентна перевага» має категорія «стала конкурентна перевага». Після того як конкурентна перевага сформована, його можуть зруйнувати конкуренти. На думку, Р. Гранта, швидкість руйнування конкурентної переваги може залежить від того, яким шляхом підуть конкуренти – інноваціями чи імітацією [45].

Імітація – це найбільш пряма форма конкуренції, тому для збереження довгострокової конкурентної переваги необхідно встановити бар'єри на путі імітаторів. Р. Румельт використовував термін «ізоляційні механізми» для опису «бар'єрів, які обмежують фактичну рівновагу прибутку серед окремих фірм» [51].

Для того, щоб одне підприємство могло імітувати діяльність іншої необхідно виконання чотирьох умов:

- ідентифікація – підприємство повинно мати змогу виявити, чи володіє конкурент перевагою;
- стимули – виявлення конкурентної переваги у суперника, підприємство має бути впевнено, що інвестиції у імітацію повернуться з прибутком;
- діагностика – необхідно проаналізувати особливості стратегії конкурента, які забезпечили йому конкурентну перевагу;
- придбання ресурсів – підприємство повинно бути здатним придбати або створити ресурси і здібності, необхідні для імітування стратегії більш ефективної фірми.

В табл. 1.1 наведено стадії перелічені вище та типи ізолюючих механізмів, які існують на кожній з них.

Отже, як видно з табл. 1.1 підприємство повинно не лише створювати конкурентну перевагу, але й забезпечувати ізоляційні механізми для конкурентів задля унеможливлення її імітації.

Для отримання прибутку від конкурентної переваги необхідно спочатку встановити її, а потім зберігати досить тривалий час. Можливість збереження конкурентних переваг залежить від ринків та галузей, де працює підприємство. Для існування конкурентної переваги необхідна недосконала конкуренція, тобто ринки повинні відповідати характеристикам або олігополії, або монополістичної конкуренції. Для визначення ступеня недосконалості конкуренції необхідно виявити характеристики ресурсів та здібностей, необхідних для конкуренції, а також умови їх наявності.

Для оцінки того, які конкурентні переваги можуть бути сформовані, ринки також можна поділити на споживчі та промислові. В таблиці 1.2 наведено різні конкурентні переваги на різних ринках.

Таблиця 1.1

**Стійка конкурентна перевага: типи ізолюючих механізмів\***

№ з/п	Необхідність імітації	Ізолюючий механізм	Зміст механізму
1	Ідентифікація	Приховування високих результатів діяльності	- встановлення цін на такому рівні, який знизить привабливість ринку для конкурента; - нерозголошення фінансових результатів; - скритність.
2	Стимули для імітації	Стримування: доведення до відома імітатора своїх агресивних намірів; Переважне право: використання всіх доступних інвестиційних можливостей	- запевнити суперників в нерентабельності імітації; - ведення агресивної цінової війни; - швидке розширення модифікацій товарів; - розширення виробничих потужностей; - збільшення кількості патентів.
3	Діагностика	Використання багатьох джерел конкурентних переваг для створення «причино-наслідкової двозначності»	Конкурентна перевага повинна бути багатомірною, щоб конкурент не зміг визначити, які саме чинники дали конкурентну перевагу.
4	Придбання ресурсів	Формування конкурентної переваги на ресурсах та здібностях, які маломобільні та важко копіюються	Максимально складні технології, унікальні ресурси, інновації.

\*Примітка. Складено автором на основі [45, с. 236]

З табл. 1.2 можна побачити, що для споживчих ринків, джерелами недосконалої конкуренції, які сприяють формуванню конкурентних переваг є:

- неповнота інформації, а отже хто володіє інформацію краще, може отримати конкурентну перевагу;

Таблиця 1.2

**Конкурентні переваги на споживчому та промисловому ринках [45, с. 242]**

Типи ринків	Джерело недосконалої конкуренції	Можливості для конкурентної переваги
Споживчий ринок	1. Відсутнє (ринки з досконалою конкуренцією)	Відсутні
	2. Неповний доступ до інформації	Внутрішня торгівля
	3. Трансакційні витрати	Мінімізація витрат
	4. Систематичні поведінкові тенденції	Діагностика кращих зразків
	5. Перевага	Використання стратегії «від зворотного»
Промислові ринки	1. Бар'єри для імітації	Визначити бар'єри для імітації (наприклад, утримання, переважне право, причино-наслідкова двозначність) і будувати стратегію на них
	2. Бар'єри для інновації	На них важко впливати або використовувати

- трансакційні витрати та їх розмір, конкурентними перевагами будуть володіти ті, в кого витрати найнижчі;

- наявність систематичних поведінкових тенденцій – ефект вихідних, ефект малої фірми, січневий ефект тощо, тобто періоди, коли змінюються поведінкові чинники споживачів, і ті підприємства, які краще їх можуть враховувати, ті і перемагають у конкурентній боротьбі.

На промислових ринках, джерелами недосконалої конкуренції, які сприяють формуванню конкурентних переваг є значно менша кількість чинників, зокрема ресурси, їх доступність, якість, унікальність та ціна, а також здібності.

Аналіз багатьох джерел [5, 7, 10, 12, 15, 19, 25, 28, 34, 35, 39, 40], показав, що більшість дослідників вважають, що підприємство може досягти більш високих показників прибутковості у порівнянні з конкурентами одним з двох способів:

- або воно зможе постачати ідентичний продукт або послугу за більш низькою вартістю;

- або воно запропонує товар або послугу, які будуть настільки відрізнятися від існуючих на ринку пропозицій, що покупець погодиться сплатити цінову премію, що перевищує витрати на цю видозміну.

В першому випадку підприємство буде володіти перевагою за витратами, а у другому – за диференціацію.

## **1.2 Маркетингова стратегія як інструмент формування конкурентних переваг**

Конкурентні переваги підприємства досягаються за рахунок різних інструментів, які дозволяють йому адаптуватися до змін середовища, якнайкраще задовільняють потреби клієнтів, надавати ринку кращу продукцію, обслуговування тощо. Як показано вище джерела конкурентних переваг підприємства можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні джерела конкурентних переваг знаходяться серед функцій підприємства, зокрема і функції маркетингу. Отже, розглянемо маркетингову діяльність підприємства як основу формування його конкурентної переваги. Але будь-яка маркетингова діяльність здійснюється в межах маркетингової стратегії, а отже саме маркетингова стратегія є інструментом формування конкурентних переваг.

В науковій літературі існує багато визначень маркетингової стратегії, а також підходів до її розуміння.

Маркетингова стратегія відноситься до інструментальних стратегій підприємства та є способом досягнення цілей та завдань, пов'язаних з розширенням частки ринку, збільшенням продажів, підвищенням рівня впізнання бренду, підприємства та продукції, розвитку підприємства та його ринків, перемоги у конкурентній боротьбі та інших. Таким чином, маркетингова стратегія – це комплекс рішень, інструментів та підходів до вирішення цілей та завдань підприємства з всебічного виявлення і дослідження потреб клієнтів та їх задоволення з метою набуття конкурентної переваги на ринку.

О. Сенишин виділяє наступні характеристики маркетингової стратегії, що визначають підходи до її визначення:

- довгострокова орієнтація;
- засіб реалізації цілей а завдань підприємства;
- базується на результатах стратегічного аналізу;
- має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства (третій функціональний рівень);
- визначає вектор ринкової діяльності підприємства;
- визначає сильні боки в діяльності підприємства, що зможуть стати основою його конкурентної переваги;
- складова частина загальної стратегії підприємства [26].

Серед найвідоміших іноземних дослідників маркетингової стратегії підприємства слід відзначити Ф. Котлера, який є одним з основоположників теорії та практики маркетингу. Він визначає маркетингову стратегію як «логічну схему маркетингових заходів, з допомогою яких підприємство сподівається виконати свої маркетингові задачі» [13].

Дж. Хитон говорить про маркетингову стратегію як про «процес з'ясування аудиторії покупців і з'ясування які товари мають для неї сенс придбання» [46, с. 167].

Е.Дж Маккарти – засновник концепції комплексу маркетингу «4Р», розглядав маркетингову стратегію як «пошук привабливих можливостей і планування шляхів отримання вигоди з таких можливостей» [48].

М.Е. МакГрас визначав маркетингову стратегію в якості побудови і організації процесу задоволення потреб клієнта [49, с. 46].

Але дослідників маркетингової стратегії у світі значно більше.

В українському науковому просторі питання пов'язані з маркетинговою стратегією підприємств, її визначення, розробки та удосконалення також активно досліджуються протягом останніх тридцяти років.

Однією з найвидатніших дослідниць питань розробки та реалізації маркетингової стратегії в Україні є Н.В. Куденко, на визначення якої

маркетингова стратегія – це: «...напрямок або вектор дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій» [14, с. 13]. Під ринковою позицією Н.В. Куденко розуміє ринкові аспекти діяльності підприємства, тобто його діяльність по відношенню до споживачів та/або конкурентів, а отже, будь-яка маркетингова стратегія, на її думку, визначає вектор дій підприємства або по відношенню до споживачів, або по відношенню до конкурентів, або одночасно і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів (наприклад, маркетингові стратегії диференціації, позиціонування, диверсифікації та ін.)» [24].

Л.В. Балабанова визначає маркетингову стратегію як «основні напрями зосередження зусиль, філософію бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації; засіб досягнення маркетингових цілей» [3, с. 14].

А.Ф. Павленко, А.В. Войчак говорять про маркетингову стратегію як «...генеральну програму дій підприємства, визначення і освоєння цільових ринків, орієнтація виробництва на задоволення потреб, запитів споживачів, створення комунікаційних та розподільних систем, тощо...» [18, с. 25].

Як можна побачити з наведених вище визначень, більшість українських дослідників розглядають маркетингову стратегію як генеральний план, напрямок дій, вектор розвитку з метою задоволення цільових ринків для досягнення цілей підприємства, перш за все прибутковості.

Але останнє десятиріччя ознаменувалося суттєвими змінами, які поступово міняють підходи до маркетингової стратегії, чинників, що її визначають, зокрема споживачі (цільові ринки), їх характеристики та поведінка. На це в своїх дослідженнях вказують Ю.О. Соколова та Т.Ю. Щербіна [28]. Автори визначають маркетингову стратегію як «гнучкого та адаптивного механізму реалізації маркетингової діяльності підприємства з використанням технологій цифрової економіки, орієнтований на конструювання довгострокових відносин з клієнтами на основі індивідуальної цінності, емоційної прив'язки та свободи вибору» [28, с. 57]. Базуючись на наведених вище ствердженнях, можна сказати, що маркетингова стратегія – це інструмент досягнення конкурентної переваги, оскільки вона містить набір компонентів, щоб задовільнити потреби

цільових ринків, а також максимізувати власний результат підприємства. Конкурентні переваги, що формуються на базі стратегії маркетингу можна охарактеризувати як внутрішні.

На те, яку роль стратегія маркетингу відіграє у формуванні конкурентної переваги підприємства впливає і такий чинник, якої бізнес-орієнтації дотримується це підприємство:

- прощтовхування товару на ринок;
- притяжіння товару ринком;
- залучення інвестицій із зовнішнього середовища.

В табл. 1.3 показано, як пов'язана маркетингова стратегія підприємства та його можливі бізнес-орієнтації, створення конкурентної переваги та її вид.

Таблиця 1.3

**Маркетингова стратегія та конкурентна перевага підприємства в залежності від його бізнес-орієнтації\***

Бізнес-орієнтація підприємства	Характеристики маркетингової стратегії	Основні показники оцінки ефективності маркетингової стратегії	Вид конкурентних переваг
1	2	3	4
Прощтовхування товару на ринок	Стратегія глибокого проникнення на ринок (збільшення продажів, максимізація прибутку), стратегії масового охоплення ринку (інтенсивний збут), стратегії просування, цінові стратегії	Витрати, обсяг продажів, обсяг прибутку, короткострокові та тактичні цілі, показники ефективності збутової діяльності та маркетингових комунікацій.	Конкурентні переваги у витратах, комунікація, цінах, перевагах споживачів, їх смаках та поведінці.

\*Примітка. Доопрацьовано автором на основі [28, с.59]

## Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Притяжіння товару ринком	Стратегія розвитку ринку (відносин з клієнтами); забезпечення продажів певного товару на заданому рівні.	Рівень обізнаності про товар, частка ринку, імідж підприємства, марочний капітал, рівень лояльності.	Конкурентні переваги у бізнес-моделі комунікації зі споживачами, яку не просто імітувати. Але також конкурентні переваги у витратах, цінах.
Залучення інвестицій із зовнішнього середовища	Стратегії розвитку ринку / продукту/ та росту підприємства (вертикального, диверсифікованого). Забезпечення інвестиційної привабливості підприємства шляхом створення його позитивного іміджу та високої ринкової вартості.	Розмір інвестицій, використання інновацій у всіх елементах комплексу маркетингу.	Конкурентні переваги, що ґрунтуються на інноваціях

Проштовхування товару ринком – це організація діяльності підприємства з використанням активних методів збуту, просування, конкурентної боротьби на ринку для збільшення продажів.

Притяжіння товару ринком – це, навпаки, організація діяльності підприємства з використанням, за якої засобами маркетингу створюють умови, коли споживач в конкретний момент прийняття рішення про покупку хоче придбати не будь-який товар, а саме товар цього бренду. Ця бізнес орієнтація спрямована на формування лояльності споживача.

Залучення інвестицій із зовнішнього середовища - це організація діяльності підприємства з формування інвестиційної привабливості за рахунок ринкових факторів росту капіталізації бізнесу.

Підприємства може мати будь-яку із описаних бізнес-орієнтації, але формування конкурентних переваг буде більш ефективним у випадку бізнес орієнтації – залучення інвестицій із зовнішнього середовища, та менш ефективним в разі бізнес орієнтації на прощтовхування товару. Оскільки ті конкурентні переваги, що виникають в межах бізнес орієнтації прощтовхування товару можуть бути легко імітованими конкурентами, оскільки тут будуть конкурентні переваги в збуту, рекламі, комунікаціях тощо. А, в тому разі, коли підприємство орієнтовано на залучення інвестицій із зовнішнього середовища, воно працює на створення унікальних умов виробництва, унікальної торговельної пропозиції, підвищення ринкової привабливості тощо, а отже може бути створена унікальна стійка конкурентна перевага, яку важко імітувати.

Отже, на базі аналізу можливих конкурентних переваг в межах певної маркетингової стратегії та бізнес-орієнтації підприємства, можна запропонувати певний процес формування конкурентної переваги (рис. 1.2).

На першому етапі аналізується організаційно-економічна діяльність підприємства та основні її показники – кількісні та якісні. Серед найважливіших кількісних показників: обсяг продажів, дохід, прибуток, рентабельність, активи та їх ліквідність, розмір заборгованості та її характер, показники ефективності використання активів, персоналу. Якісними показниками організаційно-економічної діяльності є: організаційна структура – її тип, гнучкість та ефективність; корпоративна культура; стабільність та лояльність персоналу підприємства.

Другий етап передбачає аналіз ринку та оцінку ринкової позиції підприємства. Аналіз ринку можна здійснювати у різних напрямках:

- аналіз споживачів, їх потреб, поведінки, сегментів тощо;
- аналіз конкурентів, рівня та характеру конкуренції на ринку;
- аналіз постачальників, рівень та характер їх впливу на діяльність підприємства;
- аналіз інших аспектів ринку, в залежності від галузі та сфери діяльності підприємства.

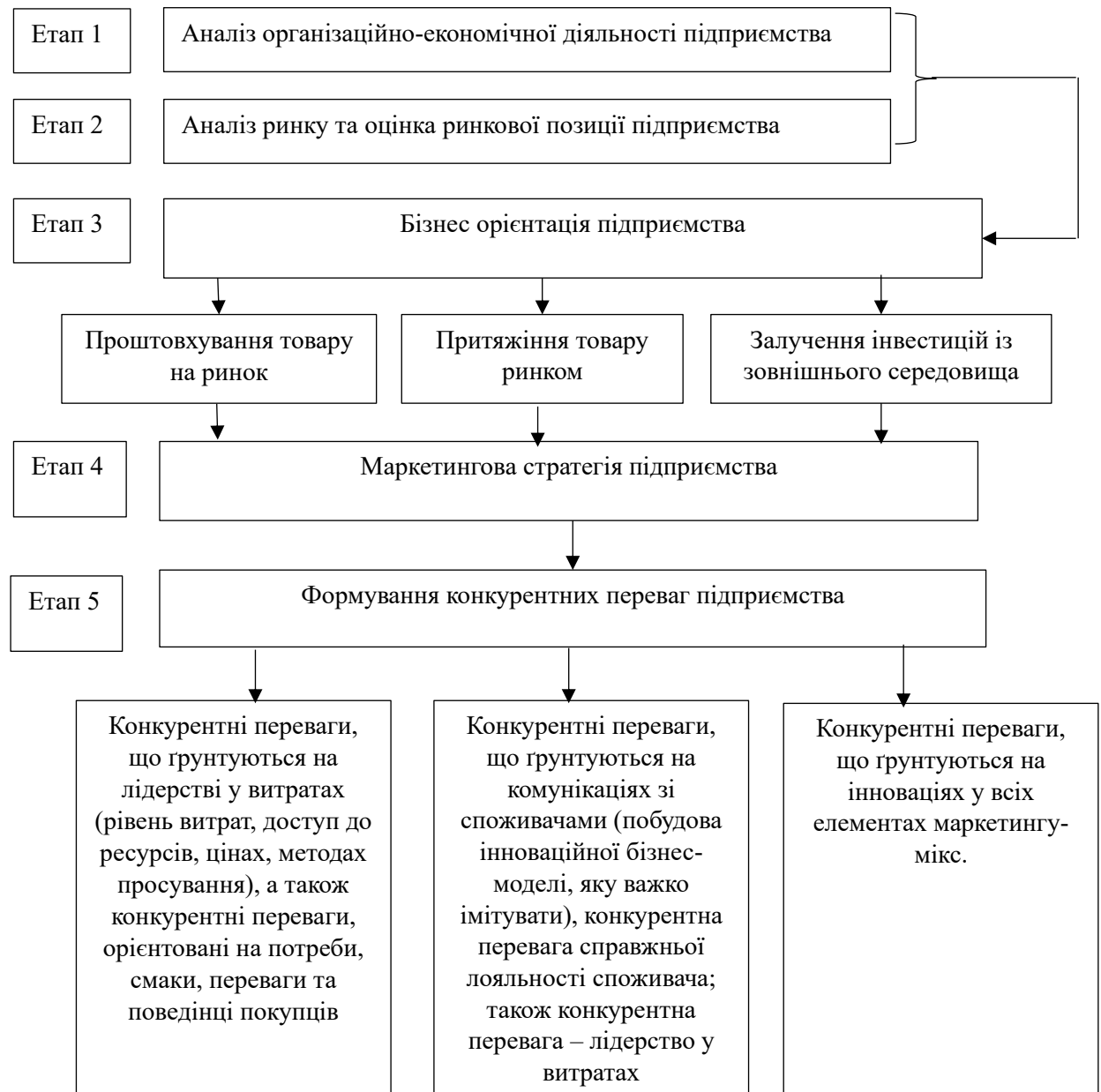


Рис. 1.2 Етапи процесу формування конкурентної переваги підприємства, що ґрунтується на його маркетинговій стратегії\*

\*Примітка. Розробка автора на основі [3, 13, 14, 18, 26, 28, 48, 49]

В результаті реалізації першого та другого етапів визначається ринкова позиція підприємства та характер його операцій, що дозволяє зробити висновок про бізнес-орієнтацію підприємства (третій етап).

На основі поточної ринкової позиції та характеру діяльності підприємства, його бізнес орієнтації ми визначаємо його маркетингову стратегію, її підґрунтя

та основні складові. Маркетингові стратегії підприємства можна класифікувати за багатьма характеристиками:

- за ступенем охоплення ринку Ф. Котлера (масового маркетингу, диференціації, фокусування, індивідуального маркетингу);
- за можливостями розвитку підприємства у сполученні «товар-ринок» І. Ансоффа (стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту, диверсифікації);
- за конкуренцією (лідера ринку, переслідувача, захисна, флангова, атакуюча тощо);
- за інструментами маркетингу (товарна, цінова, просування, розподілу, комунікації).

В залежності від цілей, завдань, місії та бачення підприємства, його ринкової позиції, стану та характеру підприємства обирається відповідна маркетингова стратегія.

На останньому, п'ятому етапі, на основі існуючої маркетингової стратегії формуються передумови до конкурентних переваг, ведеться пошук найбільш сильних сторін діяльності підприємства (висока якість продукції, унікальні товари, доступ до ресурсів, наявність вертикальної інтеграції з постачальниками або системою розподілу, наявність інноваційних бізнес-моделей, використання інновацій в різних сферах діяльності підприємства, велика ринкова частка, лояльні та віддані споживачі тощо). Після формування конкурентної переваги, проводиться її діагностика та будується, за можливості, захист від імітації.

Запропонований процес формування конкурентної переваги підприємства на основі його маркетингової стратегії є універсальним та може бути застосований до будь-якого підприємства.

### **1.3 Підходи до формування конкурентних переваг підприємства**

Дослідження категорій «конкурентна перевага» та «маркетингова стратегія» показало, що існує багато різних підходів до їх формування.

Починаючи із роботи А. Сміта про абсолютні та порівняльні переваги та їх вплив на успіх держави в міжнародній торгівлі [27], науковці досліджували питання конкурентоспроможності та конкурентних переваг держав, націй, підприємств. М.В. Чорна пропонує шість підходів до формування конкурентних переваг:

- факторний або ресурсний – ключовим джерелом формування конкурентних переваг є наявність певних факторів виробництва або ресурсів, які гарантуватимуть встановлення прийнятний рівень цін на товари та послуги (основоположник А. Сміт);

- витратний – ключове джерело конкурентних переваг – стійке зниження витрат, що гарантувало мінімізацію ціни. Основоположником цього підходу був М. Портер, чия стратегія «лідерства за витратами» базується на застосуванні ефекту масштабу, зниження собівартості та продажу товарів за цінами, що не вище цін конкурентів;

- якісний – формування конкурентних переваг базується на безперервному підвищенні якості товарів і послуг, процесів та систем. Характерним для цього підходу є розвиток принципів «тотального управління якістю»;

- адаптивний – ключове джерело формування конкурентних переваг – гнучкість підприємства з метою забезпечення можливостей негайного реагування на зміни потреб ринку. Результатом адаптивного підходу до формування конкурентних переваг стали: систем автоматизованого проектування продукції, систем управління, виробничих систем, механізмів стратегічного управління підприємством;

- інноваційний – джерело формування конкурентних переваг – стратегічні інновації, з метою диференціювання товарів та послуг від конкуруючих аналогів за рахунок оригінальності та індивідуалізації обслуговування;

- інформаційний – ключове джерело конкурентних переваг: знання, інформація та час. Базовими стратегіями, спрямованими на формування часових конкурентних переваг є: «підвищення швидкості реагування на зміни

споживчого попиту», «прискорення процесів розробки та постановки на виробництво нових товарів», «скорочення термінів постачання продукції або надання послуг» [38, с.185].

Повертаючись до досліджень Ж.Ж. Ламбена, можна побачити, що він об'єднав витратний та якісний підходи до формування конкурентних переваг. Однак він також ввів категорію «ключові компетенції», визначив, що конкурентна перевага залежить від ексклюзивної технології, здібності, ресурсу, які створюють унікальну цінність для споживача. Отже в якості джерел конкурентних переваг Ж.Ж. Ламбен визнає:

- відмінну якість продукції;
- низькі витрати, що дозволяє запропонувати ринку більш низьку ціну;
- пошук та реалізація ключової компетенції, яка б дозволила створити унікальну цінність для споживача в обслуговуванні, властивостях продукції тощо [50, с. 369].

М.М. Лепа запропонував власний підхід до формування конкурентних переваг підприємства, що ґрунтується на мінливому середовищі та умовах бізнесу, що постійно змінюються [15]. Основні джерела конкурентних переваг на його думку:

а) Орієнтуватися на нові реалії:

- продавати тим покупцям та за такими каналами збуту, які пред'являють найбільш високі вимоги;
- визнати нормою підвищення вимог до рівня бар'єрів, що регламентують діяльність, виробництво, якість або стандартів якості товарів;
- працювати з постачальниками, які є резидентами країни в якій здійснюється діяльність;
- створювати персоналу максимально сприятливі умови праці.

б) Вчасно помічати та реалізовувати зміни:

- забезпечувати задоволення потреб тих споживачів та посередників, чії потреби випереджають потреби інших;
- постійно займатися науковими дослідженнями та розробками;

- здійснювати постійний моніторинг конкурентів, оцінювати характер конкуренції, слідкувати за конкурентною ситуацією ;

в) Постійно обмінюватися інформацією з покупцями, посередниками, постачальниками, підприємства споріднених галузей [38, с. 185].

Аналіз наукової літератури [10] також дозволив, з'ясувати, що виділяють стратегічний та маркетинговий підходи до формування конкурентних переваг підприємства.

Стратегічний підхід передбачає: «оптимізацію розподілу ресурсів компанії в напрямку забезпечення їх найвищої ефективності використання та мінімізації непродуктивних витрат; визначення змісту та характеру можливих конкурентних переваг певного підприємства (оцінка ступеня конкурентоспроможності, де рівень конкурентної переваги оцінюється відповідно до конкурента); формування стратегічного планування на підприємстві, що забезпечить системне бачення змісту необхідних заходів для формування комплексних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі» [10, с. 82].

Маркетинговий підхід, в свою чергу, базується на споживачах. Споживачі, це найголовніший компонент маркетингового підходу, що вимагає ретельного вивчення, проведення маркетингових досліджень, сегментації та позиціонування. Маркетинговий підхід, зав'язаний на споживачах ґрунтується на стратегії STP -маркетингу (segmentation – targeting – position або сегментування – вибір цільового сегменту – позиціонування). Тут головна роль відводиться поділу споживачів за певними ознаками, вибору цільових груп та сегментів, визначенню позиції підприємства та конкурентів і вибору відповідної позиції, що ґрунтується на конкурентних перевагах продукції чи підприємства.

В дослідженнях Г.О. Селезньової відзначено три групи підходів до формування конкурентних переваг:

- ринковий;
- ресурсний;
- інституційний [25, с. 508].

Ринкова група підходів включає такі як конкурентне позиціонування, «ланцюг вартості», орієнтація на споживача, орієнтація на конкурента, інтелектуальне лідерство.

До складу ресурсної групи підходів відносяться наступні: матеріальні та нематеріальні ресурси підприємства, динамічний підхід до розвитку ключових компетенцій, управління знаннями, організації, що самі навчаються, реструктуризація, інноваційний потенціал підприємства та інтелектуальне лідерство.

Інституційна група підходів є найсучаснішою і тому включає такі теорії як теорія екосистем, теорія соконкуренції та управління відносинами з бізнес-партнерами.

Наведено систематизований перелік підходів та їх коротка характеристика (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Підходи до формування конкурентних переваг та їх характеристика\*

Група підходів	Підхід	Характеристика підходу
1	2	3
Ринкова	Конкурентне позиціонування	Перевага досягається за рахунок вигідної позиції в галузі (аналізу сильні сторони конкурентів, вибір відповідної родової стратегії).
	«Ланцюг вартості»	Перевага формується за рахунок пошуку більш низьких витрат або можливості диференціації товару
	Орієнтація на споживача	Конкурентна перевага ґрунтується на диференціації товару.
	Орієнтація на конкурента	Конкурентна перевага ґрунтується на: лідерстві за витратами та сукупності дій щодо погіршення якості конкурентного середовища
	Інтелектуальне лідерство	Розвиток довгострокових компетенцій та отриманні інтелектуального лідерства.
Ресурсна	Акцент на матеріальні і нематеріальні ресурси	Розвиток внутрішніх можливостей підприємства (комплекс його матеріальних і нематеріальних активів)

\*Примітка. Складено автором на основі [25, с.508-509]

## Продовження табл. 1.4

1	2	3
	Динамічний підхід до розвитку здібностей компанії	Джерелами переваги над конкурентами є ключові компетенції - глибоко вкорінені здібності, які сприяють розвитку тих видів діяльності, які є найбільш успішними.
	Управління знаннями	Знання є джерелом створення конкурентних переваг за рахунок отримання інформації про стан середовища та відносин між ними.
	Організації, що самонавчаються	Конкурентна перевага – інтелектуальний капітал, який формується на основі прирощення знань шляхом випередження щодо підготовки, навчання й розвитку персоналу.
	Реструктуризація	Комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення організаційної структури і функцій управління: модернізація технічних і технологічних аспектів виробництва; вдосконалення фінансово-економічної політики; зниження витрат; краще використання матеріальних і трудових ресурсів; створення сучасної інформаційної системи та документообігу
	Інноваційний потенціал підприємства	Конкурентні переваги формуються на основі інноваційної спрямованості, яка передбачає впровадження інновацій у всі сфери діяльності підприємства.
	Управління відношеннями з бізнес-партнерами	Пошуку можливостей партнерських відносин замість конкуренції у зв'язку з тим, що досягнення конкурентних переваг підприємства може ґрунтуватися не лише на власних можливостях, але й на можливостях бізнес-партнерів, які разом формують ланцюг чи мережу функціонування підприємства.
Інституційна	Теорія екосистем (кoeволюція)	Підприємство є елементом еко-системи, а його конкурентна перевага полягає у тісних виробничих зв'язках з партнерами, полегшенні доступу до ресурсів всіх видів, визначенні того, що доцільно проводити в більшому масштабі тощо.
	Теорія соконкуренції	Для формування конкурентної переваги застосовують теорію ігор, що дозволяє, створювати гнучкі комбінації:
	Стратегія блакитного океану	Конкурентна перевага ґрунтується на пошуку вільної ринкової ніші, яку підприємство створює шляхом концентрації на ключових для споживачів критеріях вибору і оцінки продукту

Отже, як ми бачимо існує велика кількість різних підходів до формування конкурентної переваги підприємства. Більшість з існуючих підходів, ґрунтується на ресурсах підприємства та різних аспектів їх використання, але всі вони

сходяться до зниження витрат, забезпечення їх ефективного використання, прагнення до забезпечення унікальності.

Розповсюджені управлінські підходи, що ґрунтуються на навчанні персоналу, розвитку компетентностей фірми, реструктуризації, розвитку інноваційного потенціалу, тощо, але управлінські підходи не розглядають маркетингову стратегію як джерело формування конкурентної переваги підприємства.

Наступний поширений підхід це конкурентний, що ґрунтується на дослідженні сильних та слабких сторонах конкурентів, конкурентної ситуації на ринку та умов здійснення діяльності. Як правило цей підхід, пов'язаний зі створенням умов, що погіршують конкурентне середовище та посилюють ринкову владу підприємств (диференціація, лояльність споживачів, зростання частки ринку, конкурентне позиціонування, створення ланцюга споживчої вартості для кращого позиціонування та більш глибокого проникнення на ринок). Конкурентний підхід має міцний зв'язок з маркетинговою стратегією підприємства, оскільки саме вона дозволяє знаходити інструменти та засоби конкурентних переваг.

Аналіз змісту інституційної групи підходів до формування конкурентних переваг дозволив здійснити висновок, про те, що концепції в межах цієї групи є інтегруючими, поєднуючи у собі всі попередні, створюючи ефекти синергії. Виходячи з того, що підприємство є часиною екосистеми в якій існують споживачі, партнери, постачальники, інвестори, необхідно формувати гнучкі ланцюги зав'язків між ними з метою найбільш ефективного доступу до ресурсів, ринків збуту, створювати інвестиційну привабливість. Такий підхід відповідає бізнес орієнтації залучення інвестицій із зовнішнього середовища, на основі якої будується найефективніша маркетингова стратегія, а й відповідно і конкурентна перевага.

Так саме стратегія пошуку ринкової ніші (блакитного океану) є суто маркетинговим підходом до формування конкурентної переваги, яка полягатиме

у знаходженні унікальної можливості для підприємства у виробництві, розподілі або просуванні продукції.

Таким чином, з безлічі підходів до формування конкурентних переваг підприємства можна чітко виділити цілу групу підходів з маркетинговою орієнтацією, а, відповідно, маркетингова діяльність підприємства та маркетингова стратегія є основою формування конкурентної переваги.

## **Висновки до розділу 1**

Досліджено сутність управлінської категорії «конкурентна перевага», що дозволило з'ясувати її дефініції іноземними та вітчизняними авторами, а також виявити основні джерела конкурентних переваг. Також показано, що конкурентну перевагу важливо не лише сформувати, але й втримати, з використанням різноманітних ізолюючих механізмів, можливості застосування яких залежать від типу ринку, його характеристик та особливостей. В більшості досліджень вказується на те, що конкурентні переваги формуються або за рахунок більш низьких витрат, або за рахунок пропозиції додаткової цінності.

Розглянуто маркетингову стратегію підприємства як інструмент формування його конкурентних переваг. Проаналізовано зміст категорії «маркетингова стратегія», який пропонується іноземними та українськими науковцями, з урахуванням змін, що відбулися у чинниках формування маркетингової стратегії в останні десятиріччя. Показано, що суттєвий вплив на маркетингову стратегію, а відповідно і конкурентні переваги підприємства має його бізнес-орієнтація. Показано яка маркетингова стратегія відповідає певній бізнес-орієнтації, та визначено які конкурентні переваги можуть бути сформовані. Запропоновано процес формування конкурентних переваг підприємства на основі його маркетингової стратегії.

Розглянуто різні підходи та класифікації до формування конкурентних переваг від класичних до сучасних. Всі їх можна об'єднати у великі групи: управлінські, ринкові, ресурсні, стратегічні, інноваційні, адаптивні тощо.

Найбільшу цікавість представляють підходи, орієнтовані на маркетинг, оскільки вони об'єднують більшу частину можливих конкурентних переваг підприємства від низьких витрат, яку легко відтворити, до створення унікальної ніші, які відтворити неможливо. В цілому конкурентні переваги підприємства забезпечують йому стійкість та життєздатність у довгостроковому періоді, що стає особливо актуальним у час турбулентних змін.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» (скорочено ТОВ «АТБ-Маркет») здійснює роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Підприємство входить до складу корпорації АТБ (рис. 2.1).

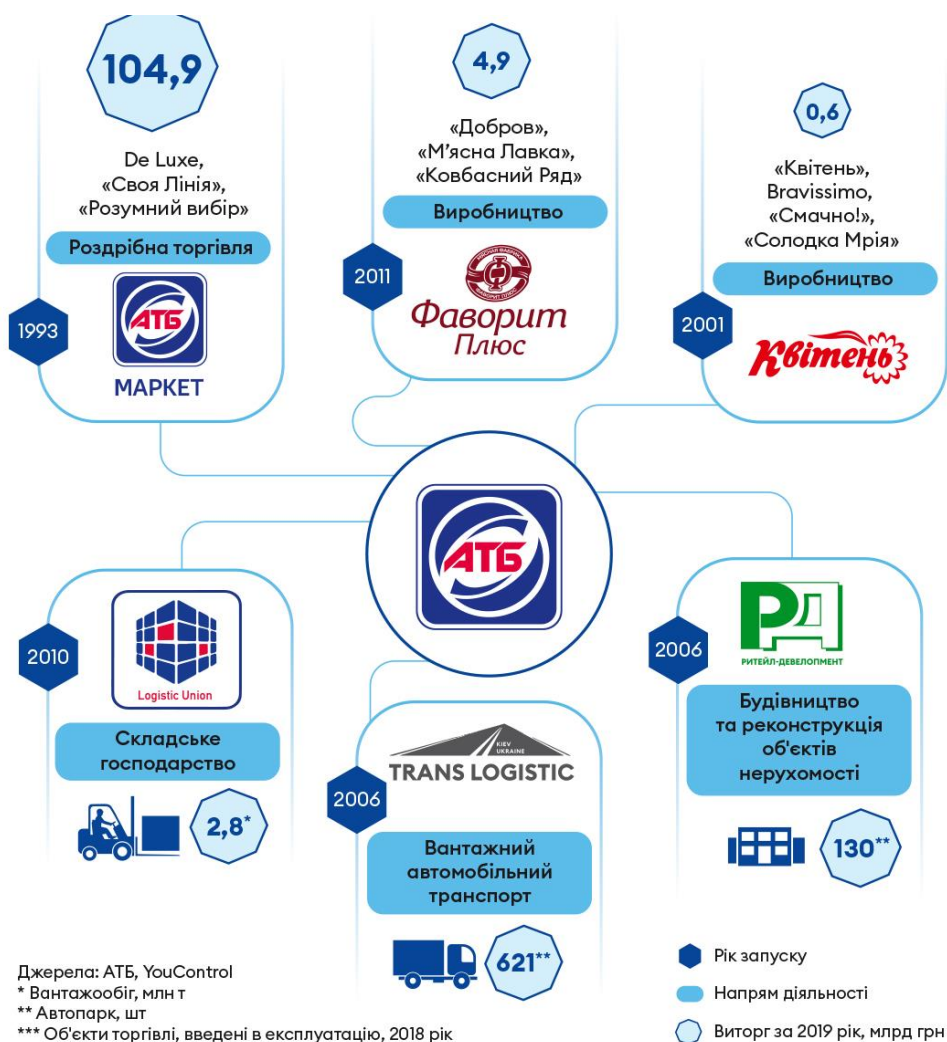


Рис. 2.1 Склад корпорації АТБ [8]

Підприємство створено в 1993 році, коли об'єдналися у єдине підприємство шість гастрономів міста Дніпро. Назву, «АТБ-маркет», підприємство отримало від аббревіатури «АгроТехБізнес» у 1998 році, і з тих часів усі магазини АТБ працюють під єдиним брендом та у моноформаті. За 25 років підприємство виросло в найбільшу роздрібну мережу національного масштабу. На початок 2022 року, торговельна мережа «АТБ-Маркет» налічувала 1250 магазинів в 274 населених пунктів 24 областей України [8, 21].

Підприємство є найбільшим роботодавцем України і налічує персонал в кількості 55 тис. осіб. Щоденно покупки в мережі «АТБ-Маркет» здійснюють понад 4 млн. українців.

Принципи роботи мережі ТОВ «АТБ-Маркет» [8, с. 6]:

- відкривати магазини в невеликих містах, де можна стати торговцем №1;
- стандартизація торговельних приміщень: у залі площею 800 м<sup>2</sup> повинно бути 10 одночасно працюючих кас та понад 3500 позицій на полицях;
- низькі ціни – найкраща реклама. Основний інструмент маркетингу – щотижневі знижки (до 30%) на найбільш ходові товари і власні торгові марки;
- інвестувати в технології, навчати персонал;
- вибирати товари з високою оборотністю;
- проводити аукціони зі зниженням ціни серед місцевих виробників;
- вчасно платити постачальникам.
- не зупинятися в розвитку.

За результатами аналізу «Єдиного звіту про управління ТОВ «АТБ-Маркет» та його дочірніх компаній [8] можна зробити висновок, що підприємство має лінійно-функціональну структуру управління (рис. 2.2), в якій безліч відділів підпорядковуються генеральному директору, і частина його заступнику.

Аналіз наведеної на рис. 2.2 організаційної структури свідчить про її простоту, але занадто велику завантаженість головного керівника підприємства, оскільки йому напряму підпорядковуються начальники десяти служб.

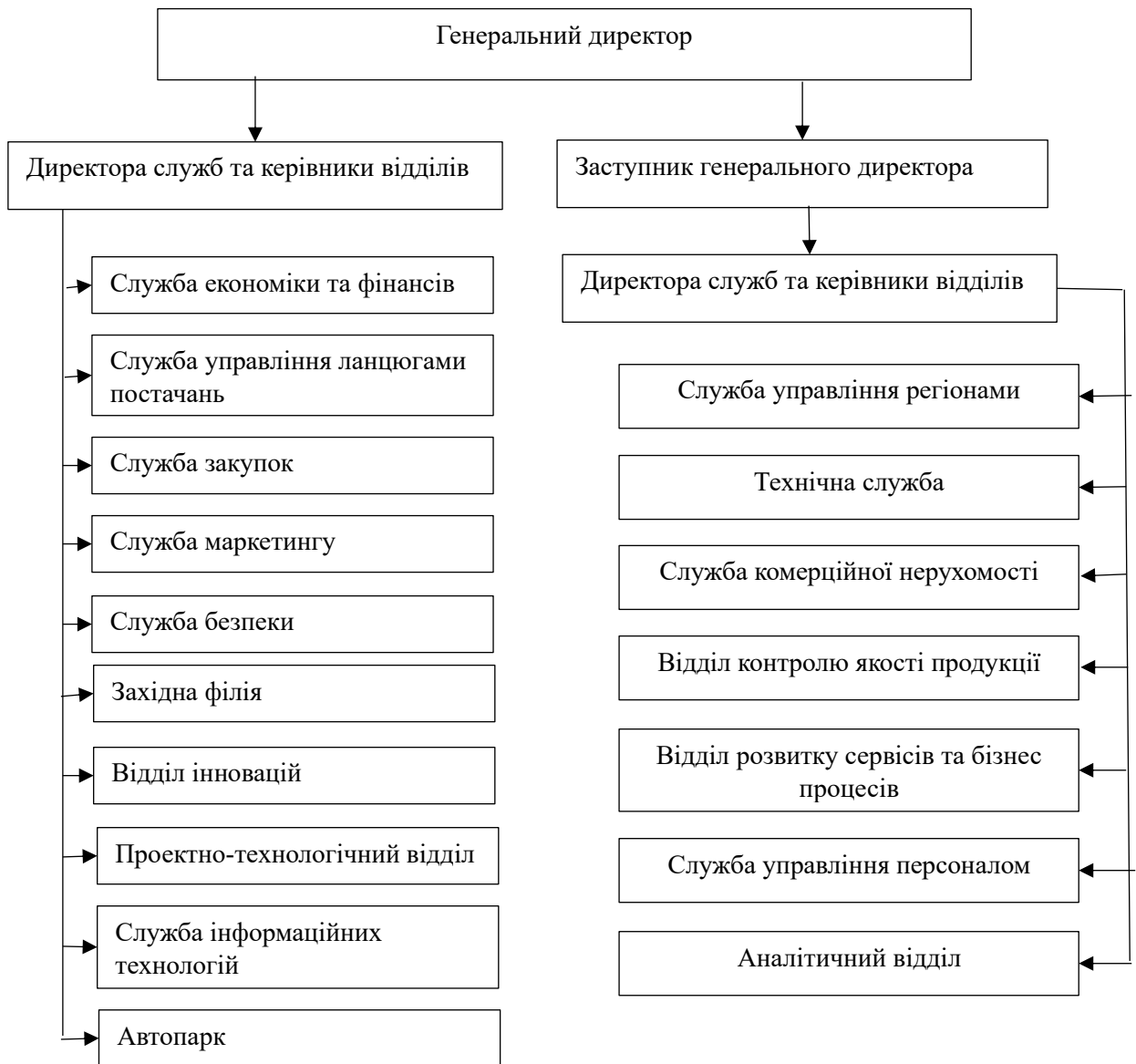


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» [8, с. 3]

Тим самим, можна зробити висновок, що на підприємстві існує значний особистий контроль керівника над всіма бізнес-процесами, а стиль керівництва авторитарний.

Також з цієї структури видно, що планування на підприємстві здійснюється централізовано, та за позначенням самого підприємства у «моноформаті», що з одного боку полегшує керування підприємством та знижує витрати на управління, але при цьому не враховує особливостей розвитку окремих

регіональних ринків, рівень конкуренції, уповільнює динаміку прийняття ситуативних рішень, що ставить під загрозу конкурентні переваги підприємства.

З рис. 2.2 неможливо зрозуміти яким чином на підприємстві відбуваються вертикальні та горизонтальні комунікації, хто визначає маркетингову стратегію. На наш погляд організаційна структура підприємства потребує удосконалення, зокрема необхідно прописати функції та підпорядкування служби маркетингу та пов'язаних служб, оскільки від них залежать формування конкурентних переваг.

ТОВ «АТБ-Маркет» динамічно розвивається впродовж майже 30 років, але два рази за своє існування воно зазнавало суттєвих втрат через агресію РФ. У 2014 році підприємство втратило всі торговельні площі, що були розташовані в Автономній республіці Крим, через її окупацію, а також частину крамниць у Донецькій та Луганській областях. В 2022 році також були втрачені торговельні потужності у Запорізькій, Херсонській, Донецькій та Луганській областях. Підприємство зазнало суттєвих збитків, що негативно відобразилось на його фінансовій звітності, ринковій частці, конкурентоспроможності. Більш того, через війну та інші події для формування конкурентних переваг ТОВ «АТБ-Маркет» потребує нових підходів до маркетингу, брендингу, комунікацій тощо.

Можливість формування конкурентних переваг підприємства значно залежить від результатів його економічної діяльності, таких як прибуток, рентабельність продажів, наявність власного капіталу, рівня заборгованості, оскільки всі вони визначають можливості фінансування інноваційної діяльності, брендингу, розвитку ринків та продуктів.

Дані про фінансову звітність підприємства наведено в табл. А.1 – А.3 додатку А. В табл. 2.1 наведено основні показники економічної діяльності та їх аналіз.

Як можна побачити ключові фінансові результати в 2021 році зростали у порівнянні з 2020 роком, що свідчить про значну фінансову силу підприємства. Так, чистий прибуток підприємства зріс на 44,38%, так само як і прибуток до оподаткування – 44,43%.

Таблиця 2.1

**Показники економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у 2021 році\***

№ з/п	Показник	2021 рік	2020 рік	Відносна зміна показника, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	148 745 255	123 864 393	+20,08
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	110 486 259	92 747 990	+19,12
3	Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	38 258 996	31 116 403	+23,0
4	Інші операційні доходи, тис. грн	1 330 685	836 833	+59,0
5	Адміністративні витрати, тис. грн	4 815 775	4 325 613	+11,33
6	Витрати на збут, тис. грн	22 451 209	18 968 340	+18,36
7	Інші операційні витрати, тис. грн	416 027	484 528	-14,13
8	Прибуток, тис. грн	11 906 670	8 174 755	+45,65
9	Інші фінансові доходи, тис. грн	216 069	135 000	+60,0
10	Інші доходи, тис. грн	14	106	-86,7
11	Фінансові витрати, тис. грн	1 953 681	1 269 616	+53,87
12	Інші витрати, тис. грн	12 385	8 035	+54,13
13	Прибуток до оподаткування, тис. грн	10 156 687	7 032 210	+44,43
14	Податок на прибуток, тис. грн.	-1 827 799	-1 263 544	+44,65
15	Чистий прибуток, тис. грн	8 328 888	5 768 666	+44,38

\*Примітка. Складено автором на основі [32]

В 2021 році підприємство сплатило на 44,65% податку на прибуток більше, ніж у 2020 році, і є лідером рейтингу найбільших платників податків України, що свідчить про його активну громадську позицію, прагнення до формування позитивного іміджу, формування позитивних відносин з державою, контролюючими органами та громадськістю.

Разом із доходами підприємства пропорційно зростали і витрати. Так, собівартість реалізованої продукції зросла на 19,12%; адміністративні витрати – 11,33%; фінансові витрати – 53,87%. І хоча зростання доходів покрило зростання витрат, але якщо б витрати не зросли так сильно, то фінансові показники могли бути кращими.

Наступним елементом економічного аналізу є визначенні показників ефективності використання власного капіталу, витрат, обігових коштів тощо. За даними наведеними в табл. 2.1 можна розрахувати основні показники

рентабельності, що характеризують економічну ефективність діяльності підприємства (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

### Показники рентабельності діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник рентабельності	Методика розрахунку	Значення показника		Відносна динаміка показника порівняно з попереднім періодом
		2021 р.	2020 р.	
Рентабельність продажів,% (за даними табл. 2.1)	$\frac{\text{прибуток від реалізації продукції}}{\text{дохід від продажів}} \times 100\%$	25,72	25,12	+2,38
Рентабельність власного капіталу,% (ROE) – за даними табл. 2.1 та А.1 додатку А.	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} \times 100\%$	437	127,3	+243,28
Рентабельність активів,% (ROA) – за даними табл. 2.1 та А.1 додатку А.	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{сукупні активи підприємства}} \times 100\%$	23,36	13,6	+71,76
Рентабельність обігових коштів, % (за даними табл. 2.1 та А.1 додатку А.)	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{обігові кошти}} \times 100\%$	57,05	36,16	+57,77

Рентабельність продажів є основним індикатором оцінки фінансової ефективності ТОВ «АТБ-Маркет». Показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект діяльності підприємства – реалізацію основної продукції. Як можна побачити з таблиці 2.2 рентабельність продажів ТОВ «АТБ-Маркет» становила 25,72%, що на 2,38% більше ніж у попередньому році. Немає однозначного трактування цього показнику, але 25% в українській

галузі роздрібної торгівлі вважається нормальним та достатнім, тим більше, що показник постійно зростає.

Показник рентабельності власного капіталу показує скільки грн прибутку підприємству вдалося згенерувати на одну залучену гривню власного капіталу, як ми можемо побачити для ТОВ «АТБ-Маркет» це досить великий показник, у 2021 році – він склав 437 грн на гривню власних коштів підприємства, а у 2020 році – 127,3 грн. Зростання за рік склало 243,28%, що свідчить про ефективне використання підприємством власних коштів.

Рентабельність активів (ROA) показує наскільки вигідні активи компанії в отриманні доходу. ROA є фінансовим показником ефективності ведення бізнесу, який, фактично, говорить про результативність використання підприємством свого майна, включаючи кредитні запозичення. ROA більше 5%, як правило, вважається хорошим. Використовуючи це коефіцієнт можна визначити стабільно чи зростає прибуток компанія, а також наскільки стійким її перевага над конкурентами [37]. Як видно з табл. 2.2 рентабельність активів ТОВ «АТБ-Маркет» у 2021 році становила 23,36%, що на 71% більше ніж в 2020 році (13,6%), а отже можна зробити висновок, що підприємство ефективно використовує свої активи та має конкурентну перевагу у сфері ефективного використання активів.

Рентабельність обігових коштів демонструє можливості підприємства в забезпеченні обсягу річного прибутку по відношенню до середньорічної суми обігових коштів компанії. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більше ефективно використовуються обігові кошти. Таким чином, за результатами розрахунків представленими в табл. 2.2 можна сказати, що цей показник ТОВ «АТБ-Маркет» є ефективним – 57% у 2021 році, що на 58% вище за показник 2020 року, а отже він також зростає як і інші показники рентабельності підприємства.

Існують й інші показники рентабельності, але аналіз чотирьох основних показників, представлених в табл. 2.2 дозволяє зробити висновок про сталий розвиток підприємства, його ефективне управління, зростання продажів,

ефективне використання власного та запозиченого капіталу. В цілому, ТОВ «АТБ-Маркет» є ефективним з точки менеджменту економічної діяльності та володіє конкурентними перевагами, пов'язаними з фінансами.

Наступними показниками, що характеризують діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» є торговельної площі, кількість торгових підприємств, чисельність персоналу та інші (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

### Основні організаційні показники ТОВ «АТБ-Маркет» у 2020-2021 рр.

Показник	Значення показника		Відносна динаміка показника порівняно з попереднім періодом
	2021р.	2020 р.	
Розмір торговельної площі, тис. кв.м.	972	961	+0,93%
Кількість крамниць, од	1215	1201	+1,16%
Чисельність персоналу, тис. ос.	52	49,9	+4,2%
Асортимент, позицій	3500	3500	-
Щоденна кількість покупців, що обслуговується, млн. осіб.	4,5	4	+12,5%

Аналіз показав, що всі організаційні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у 2021 році також зростали, хоча і не швидкими темпами. Однак у 2022 році ці показники зменшилися, через втрати підприємством торговельних площ та товарів через повномасштабну агресію та війну.

Разом з цим підприємство зберегло фінансову стійкість, конкурентоздатність та позиції на ринку.

## 2.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «АТБ-Маркет»

ТОВ «АТБ-Маркет» здійснює діяльність на ринку з високим ступенем конкуренції. За даними статистики за 2021 рік в Україні було понад 700 тис. торговельних підприємств різного типу: оптових, роздрібних та інших [11].

У звіті дослідницької компанія GT Partners Ukraine «Ринок роздрібної торгівлі продовольчими товарами України: поточний стан та прогнози розвитку на 2022-2023 роки» вказано, що в Україні станом на 2022 рік працювало близько 180 торговельних мереж, лідерами серед яких є ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Фозі Груп», ТОВ «Волвест Груп» (Volwest Retail), ТОВ «Арітейл», ТОВ ТПК «Львівхолод» та інші. На рис. 2.3 наведено на ТОП-5 найбільших торговельних продуктових мереж в Україні у 2020-2021 рр.

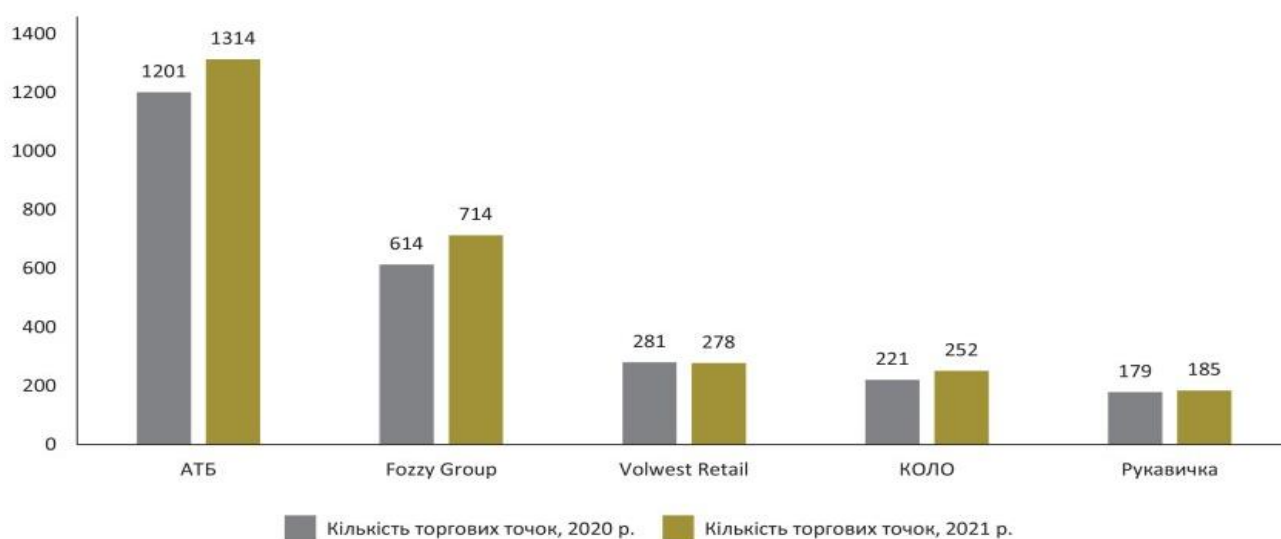


Рис. 2.3 П'ять найбільших торговельних мереж України у 2020-2021 рр. за даними GT Partners Ukraine [43]

Як можна побачити з рис. 2.2 лідер ринку ТОВ «АТБ-Маркет» приростив кількість крамниць за рік з 1201 у 2020 році до 1314 у 2021 році, тобто на 113 крамниці, або на 9,4%. Найближчий конкурент – ТОВ «Фозі Груп» (Fozzy Group), який володіє крамницями під брендами «Сільпо», «Фора», «Fozzy», «Le Silpo», «Thrash», «Favore» збільшив кількість крамниць до 714 (614 у 2020 році), тобто на 100 крамниць, що склало 16,2%. Третя з розміром мережа Volwest Retail (бренди «Наш Край», «SPAR», «Наш Край ЕКСПРЕС») скоротилася в 2021 році на 3 крамниці.

Через великий розмір ринку саме за кількістю підприємств, а також відсутність достовірної інформації про обсяги продажів всіх учасників ринку

оцінити ринкову частку підприємств практично неможливо. Тому, для того, щоб визначити межі ринку, які контролюються різними конкурентами, які відносяться до групи продуктіві торговельні мережі, оскільки статистику немережєвих конкурентів порахувати неможливо, ми обрали в якості показника, що визначає частку ринку – кількість крамниць в торговельній мережі. В табл. 2.4 наведено найбільші торговельні мережі України у 2020-2021 рр., їх розмір, частка ринку та зміни, що відбулися за 2021 рік.

Таблиця 2.4

**Ринкові показники діяльності найбільших торговельних мереж України у 2020-2021 рр.\***

№ з/п	Торговельна мережа	Власник	Кількість крамниць		Ринкова частка за кількістю крамниць, %		Зміни (ріст/зниження) кількості крамниць, %	Приріст ринкової частки, %
			2020	2021	2020	2021		
1	«АТБ-Маркет»	ТОВ «АТБ-Маркет»	1201	1314	9,61	10,14	+9,4	+0,53
2	«Сільпо», «Фора», «Fozzy», «Le Silpo», «Thrash», «Favore»	Fozzy Group	614	714	4,91	5,5	+16,2	+0,59
3	«Наш Край», «SPAR», «Наш Край ЕКСПРЕС»	Volwest Retail	281	278	2,24	2,14	-1	-0,10
4	«КОЛО»	ТОВ «Арїтейл»	221	252	1,76	1,94	+14	+0,18
5	«Рукавичка»	ТОВ ТПК «Львівхолод»	179	185	1,43	1,42	+3,33	+0,01
6	Інші (175 мереж)		10000	10220	80	78,83	+2,2	-1,17
	Всього торговельних мереж		12496	12963	100	100	-	-

\*Примітка. Складено автором на основі [42]

З табл. 2.4 можна побачити, що найбільше приріст ринкової частки у 2021 році відбувся у ТОВ «Фозі Україна» - +0,59%, у ТОВ «АТБ-Маркет» приріст

ринкової частки склав 0,53%, отже був майже однаковим, таким чином ТОВ «АТБ-Маркет» як був лідером ринку, так і залишився. Також, ТОВ «АТБ-Маркет» у 2020 році потрапила до списку найбільших ритейлерів світу компанії Deloitte, посівши в ньому 230 місце. У доповіді відзначається висока ефективність ТОВ «АТБ-Маркет», за рахунок показників обсягу продажів у розрахунку на 1 кв.м. який є найвищим серед конкурентів, та агресивної цінової політики [8]. У інших учасників ринку приріст ринкової частки був незначним від 0,01% у ТОВ ТПК «Львівхолод» до 0,18% ТОВ «Арітейл». ТОВ «Волвест Ритейл» взагалі втратив 0,1% частки ринку.

Також за даними табл. 2.4 можна зробити висновок, що у 2020 році на п'ять найбільших компаній ринку доводилася ринкова частка у розмірі – 20%, а інші 175 торговельних мереж обслуговували 80% ринку. В 2021 році це співвідношення змінилося на користь лідерів ринку, оскільки сумарна частка 175 торговельних мереж знизилася на 1,17% і склала 78,83%, що з одного боку дуже мало, але так чи інакше вплив лідерів ринку посилюється. При цьому зміни сталися на користь саме двох найбільших торговельних мереж, а саме ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Фозі груп».

Таким чином, виходячи з даних табл. 2.4 можна зробити висновок, що на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами України у 2021 році була інтенсивна конкуренція з великою кількістю учасників ринку, які активно ростуть та розвиваються, використовують різноманітні інструменти менеджменту, логістики та маркетингу.

У 2022 році за даними Асоціації ритейлу України було сумарно було закрито 3973 торгових об'єктів. І це тільки прямі втрати основних фондів, пов'язані із закриттям торгових точок, не враховуючи недоотриманих прибутків підприємствами малого та середнього бізнесу. Так, продуктовий ритейл тратив 17%; розважальні центри – 87%; споживчі товари – 51%; фармацевтика – 16%; заправки – 15% [42]. На сьогодні даних про втрати торговельних площ та торговельних закладів торговельних мереж через руйнування та окупацію територій немає. Однак, зрозуміло, що постраждали саме національні та

регіональні мережі, такі як «АТБ-Маркет», «Сільпо», «Ашан», «Епіцентр-К», «Економ Плюс» та інші, які географічно знаходилися в зруйнованих та окупованих містах України. Наприклад, через окупацію Бердянська, Приморська, Мелітополя, Херсона та інших міст Півдня та Сходу України, зокрема сильно постраждала мережа ТОВ «АТБ-Маркет», яка разом втратила понад 100 магазинів.

Аналіз діяльності різних торговельних мереж дозволив виділити певні характеристики за якими можна їм дати оцінку та умовно об'єднати у групи. Отже, в ході проведеного аналізу нами виділено наступні показники, що характеризують діяльність торговельних мереж в Україні в 2021 році, так саме як і в 2022 році, незважаючи на повномасштабне вторгнення та військові дії з боку країни агресора:

- масштаб діяльності (національна мережа, регіональна мережі або локальна мережа);
- роль, що виконується (лідер ринку, послідовник, нішер, аутсайдер);
- розмір мережі (великий, середній малий);
- кількість брендів (один, два-три, багато);
- формат торгівлі (магазин коло дома, дискаунтер, супермаркет, гіпермаркет, гіпермаркет-дискаунтер, торговельний центр);
- ціновий сегмент (низький, середній, високий);
- програма лояльності (відсутня, індивідуальна, партнерська);
- широта товарного асортименту (широкий, середній, вузький);
- маркетингова стратегія (активна, пасивна, відсутня);
- наявність проекту e-commerce;
- використання інноваційних технологій.

Серед виділених характеристик найважливішими є формат торгівлі, оскільки він визначає розмір торговельної площі однієї крамниці, асортимент, ціни. Також значення має масштаб дії, кількість брендів мережі, розмір мережі та маркетингова активність. В табл. 2.5 наведено характеристику форматів роздрібних продовольчих магазинів в Україні.

Таблиця 2.5

**Формати продовольчого ритейлу в Україні**

Формат торгівлі	Характеристика	Торговельні мережі
Гіпермаркет	Торговельна площа більше 5 000 кв.м., широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів, самообслуговування	Ашан Україна, Караван
Супермаркет	Торговельна площа від 2,5 до 5 тис. кв.м., широкий асортимент продовольчих товарів, але обмежений непродовольчих товарів, через нестачу площі, самообслуговування.	Сільпо, Варус, Le-Silpo, Фора, Наш Край, Епіцентр К, Еко-маркет,
Дискаунтер	Торговельна площа від 1 000 кв.м.. Існує в двох різних версіях: жорсткий дискаунтер (hard discount store), який майже повністю орієнтований на власні торгові марки і низький рівень цін; м'який дискаунтер (soft discount stores), що пропонує більш широкий вибір фірмових виробів і свіжих продуктів харчування	Thrash – жорсткий дискаунтер; АТБ-Маркет – м'який дискаунтер.
Магазин біля дому	Невеликий продовольчий магазин із торговою площею менше 400 м2, як правило, за асортиментом схожий із супермаркетами, але в даному форматі існує також і обслуговування через прилавок	КОЛО, Руковичка, Апельмон, Економ Плюс, Копійка, Таврія В, Близенько.
Cash&Carry	Оптово-роздрібний формат, торговельна площа від 5000 кв.м., широкий асортимент.	Метро

Як можна побачити з табл. 2.5 найбільше торговельних мереж в Україні працює у форматі «супермаркет» та «магазин біля дому», відповідно тут можна спостерігати найгострішу цінова та нецінову конкуренцію. ТОВ «АТБ-Маркет» представлено в форматі «дискаунтер», хоча поступово крамниці цієї мережі всі більше можна охарактеризувати як класичний супермаркет і за площею, і за асортиментом і за цінами. Що стосується гіпермаркетів, то їх на ринку України не багато і здебільшого вони розташовані у великих містах, наприклад ТОВ «Ашан Україна» на кінець 2021 року володів лише 19 крамницями. Те саме

можна сказати про Cash&Carry, працює в Україні в цьому форматі лише «Метро Україна» і крамниці є лише у великих містах.

Торговельні мережі, які відносяться до формату торгівлі «магазин біля дома» мають переважно регіональний та локальний характер діяльності: мережі «Апельмон», «Економ Плюс» та «Копійка», відповідно м. Запоріжжя та Запорізька область, Донецька, Дніпропетровська, Херсонська області; мережа «Рукавичка» - Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська області; «Близенько» - Луцька область тощо. Супермаркети, гіпермаркети, дискаунтери та Cash&Carry, як правило, здійснюють діяльність у національному масштабі.

Значно відрізняються конкуренти на ринку України за кількістю брендів, так ТОВ «Фоззі Груп» володіє 5 брендами, які представляють три різні формати торгівлі: гіпермаркет (Le Silpo), супермаркет (Сільпо, Fozzy, Фора), дискаунтер (Thrash), в той час як ТОВ «АТБ-Маркет» всі крамниці об'єднав під єдиним брендом, хоча вони мають як мінімум три різні оформлення (синьо-червоне, чорне та зелене). Ще декілька торговельних мереж обрали такий шлях як ТОВ «Фоззі Груп», але більшість розвивають один бренд.

На ринку можна спостерігати, як конкуренти імітують вдалі стратегії лідерів ринку, так рестайлінг, який провів ТОВ «АТБ-Маркет» перейняли багато конкурентів, змінивши дизайн своїх крамниць на чорно-біло-червоні кольори.

Цінові стратегії конкурентів різноманітні, багато використовується програм лояльності, зокрема партнерських з банками, заправками, аптеками та іншими підприємствами сфери обслуговування та роздрібної торгівлі непродовольчими товарами. Оскільки цінових стратегій багато, то ми для аналізу цінових стратегій використаємо матрицю «ціна-якість», яка складається з дев'яти типів цінових стратегій (рис. 2.4).

Отже як можна побачити з рис. 2.4 за ціновими стратегіями, що ґрунтуються на показниках «рівень якості – рівень цін» можна виділити такі групи конкурентів:

- стратегія преміальних націнок (висока якість – висока ціна): Le Silpo, Сільпо, Фудмаркет, Метро;

- стратегія глибокого проникнення на ринок (висока якість – середня ціна): Ашан та АТБ-Маркет;
- стратегія завищених цін (середня якість – висока ціна): Варус та Фора;
- стратегія середніх цін (середня якість – середня ціна): Копійка, Економ Плюс, Близенько, Коло;
- стратегія показного блиску (низька якість – середня ціна): Апельмон та Thrash.

Якість	Рівень цін на товари, що реалізуються в торговельній мережі		
	Високий	Середній	Низький
Висока	Стратегія преміальних націнок  Le Silpo, Сільпо, Фудмаркет, Метро Караван	Стратегія глибокого проникнення на ринок  АТБ-Маркет Ашан	Стратегія підвищеної цінової значущості
Середня	Стратегія завищених цін  Варус, Фора,	Стратегія середніх цінами  Копійка Економ Плюс Близенько, КОЛО, Наш край	Стратегія сприятливих цін  Еко-маркет
Низька	Ціни «пограбування»	Стратегія «показового блиску»  Апельмон Thrash	Стратегія низьких цін

Рис. 2.4 Характеристика цінових стратегій торговельних мереж України за показником «ціна-якість»

\*Примітка. Складено автором

При цьому якість розглядається як комплексний показник, тобто не лише якість продукції, але й якість торгового обладнання, обслуговування, додаткових послуг, що надаються, використання інформаційних технологій, різних форм розрахунку та способів оплати тощо. Таким чином, ми можемо виділити певні групи конкурентів, зокрема і тих, з якими конкурує ТОВ «АТБ-Маркет»: мережа супермаркетів «Сільпо», «Фора», «Варус», оскільки це національні мережі, які мають такі самі розміри торговельної площі, схожий асортимент, інструменти маркетингу тощо. Отже далі, конкурентні переваги ми будемо оцінювати саме у порівнянні з цими мережами. В табл. 2.6 наведено порівняльну характеристику груп конкурентів серед роздрібних продуктових мереж України.

Таблиця 2.6

**Порівняльна характеристика груп конкурентів серед роздрібних продуктових мереж України**

Торговельна Мережа	Показники							
	Масштаб дії	Формат	Цінова стратегія	Кількість брендів	Розмір мережі	Програма лояльності	Електронний магазин	Інноваційні торгові технології
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ашан Україна	національний	гіпермаркет	Глибоке проникнення	1	19	індивід	+	+
Караван	національний	гіпермаркет	Преміальна націнка	1	9	індивід	-	+
Фоззі Груп	національний	Гіпермаркет/ супермаркет/ дискаунтер	Преміальна, завищених цін, показного блиску	5	714	індивід	+	+
Варус	національний	супермаркет	Завищених цін	1	103	індивід	+	+
Наш Край	регіональний	супермаркет	Середніх цін	4	281	партнер	+	+
ФудМаркет(Епіцентр К)	національний	супермаркет	Преміальна націнка	1	100	немає	-	+
Еко-маркет	національний	супермаркет	Сприятливі ціни	1	137	немає	+	+
АТБ-Маркет	національний	дискаунтер	Глибокого проникнення	1	1314	партнер	+	+
КОЛО	регіональний	Біля дому	Середніх цін	1	252	немає	+	+
Руковичка	регіональний	Біля дому	Середніх цін	2	185	немає	+	+

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Апельмон	локальний	Біля дому	Показного блиску	1	40	немає	+	-
Економ Плюс	регіональний	Біля дому	Середніх цін	1	84	немає	+	-
Копійка	регіональний	Біля дому	Середніх цін	1	36	немає	+	-
Таврія В	регіональний	Біля дому	Показного блиску	1	18	немає	+	-
Близенько	регіональний	Біля дому	Середніх цін	1	25	немає	+	+
Метро	національний	Cash&Carry	Преміальні націнки	1	10	немає	+	-

Таким чином, проаналізовано конкурентне середовище ТОВ «АТБ-Маркет», в результаті чого з'ясовано, що на ринку продуктового ритейлу України існує дуже багато учасників, серед яких найбільш організованою групою торговельні мережі. В Україні понад 180 торговельних продовольчих мереж, національного регіонального та локального рівнів, різних форматів.

Встановлено основні характеристики та показники, за якими можна оцінювати різних конкурентів та об'єднати їх в групи тих, хто є найближчими конкурентами та складають ТОВ «АТБ-Маркет» найбільшу конкуренцію на ринку. Такими конкурентами є торгові мережі супермаркетів «Сільпо», «Фора», «Варус», і тому саме по відношенню до них будуть розглядатися конкурентні переваги підприємства.

### **2.3 Оцінка поточної маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» як джерела конкурентних переваг підприємства**

Як вже було відзначено вище ТОВ «АТБ-Маркет» є лідером ринку продовольчого ритейлу в Україні. Підприємство динамічно розвиваються, щорічно збільшуючи кількість торговельних підприємств, ринкову частку, обсягів продажів.

Оцінка діяльності підприємства за даними у відкритих джерелах дозволяє зробити висновок про те, що підприємство використовує стратегію інтенсивного зростання та забезпечення максимальної присутності в усіх містах, де є його

потенційна цільова аудиторія та максимального покриття території, що обслуговується.

Аналіз діяльності підприємство, політики в області товарного асортименту, цін, внутрішньої логістики тощо дозволив виділити складові маркетингової стратегії (рис. 2.5).

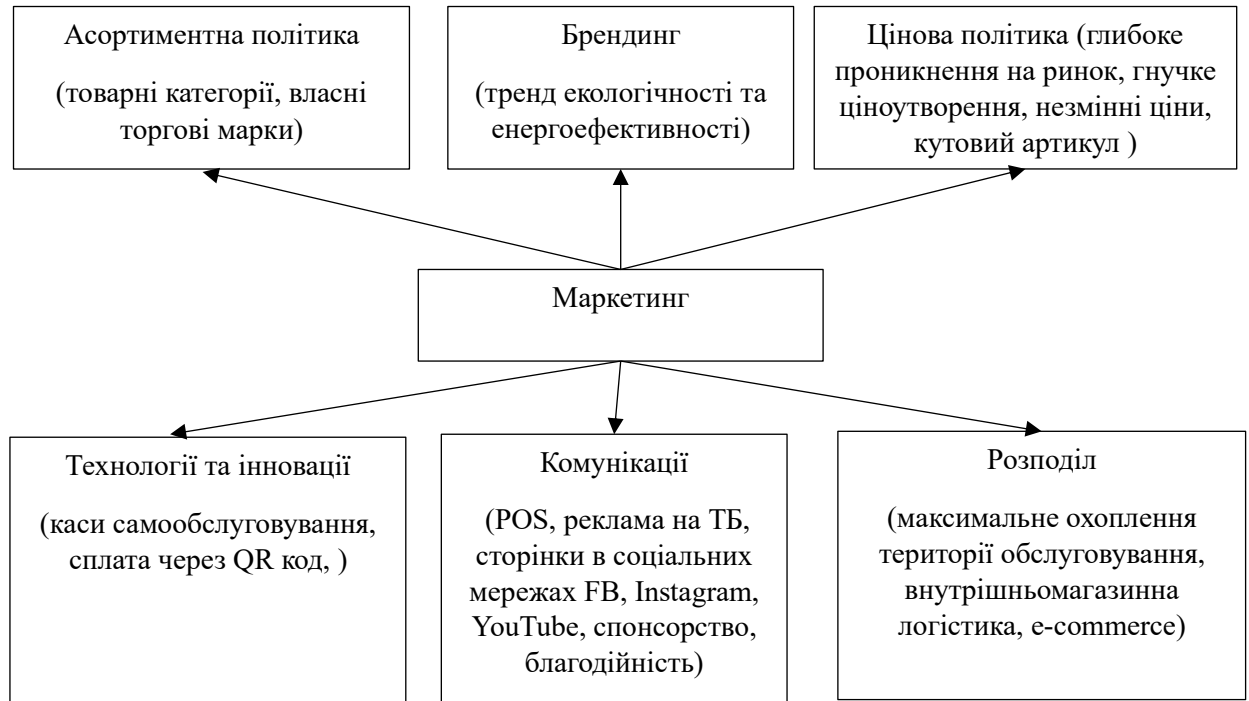


Рис. 2.5 Складові маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»

Асортимент підприємства формувалася тривалий час та в декілька етапів. На початку 2000-х коли підприємство лише обирало свій формат, за взірцем керівництво обрало модель німецької мережі ALDI – «жорсткий дискаунтер», основними характеристиками якого є мінімальний асортимент (до 1000 позицій), найпростіша викладка та низькі ціни. На думку керівництва підприємства такий формат мав підійти Україні, де більшість населення була низько платоспроможною. Однак подібний підхід потерпів невдачу, оскільки український споживач негативно сприйняв подібний мінімалізм. Тому, політику низьких цін підприємство зберегло, але асортимент збільшився до 4000

найменувань. Такий асортимент був середнім між класичним дискаунтером та супермаркетом з асортиментом до 25000 позицій.

В 2022 році в магазинах ТОВ «АТБ-Маркет» представлено 21 товарну категорію: фрукти та овочі, бакалійна продукція, молочна продукція, кондитерська продукція, торти та тістечка, м'ясо та яйця, м'ясні делікатеси, риба та морепродукти, заморожені продукти, алкоголь, безалкогольні напої, товари для дітей, товари для дому та багато інших. Кожна товарна категорія або іншими словами товарна лінія включає широкий асортимент високоякісних продуктів українського та іноземного виробництва відомих торговельних марок, а також власного імпорту та власних торговельних марок. Під власними торговельними марками «Своя лінія», «Розумний вибір», «De Lux», «Today» представлено широкий асортимент продукції в різних товарних категоріях. Підприємство використовує різні цінові рівні для власних торгових марок: «Своя лінія» - найдешевша продукція, «Розумний вибір» - середній рівень цін; «De Lux» - рівень цін на рівні інших торговельних марок українських виробників.

Продукція власних торговельних марок, як правило має високу якість при цьому коштує дешевше, ніж аналогічна продукція виробників, які постачають продукцію до супермаркетів, і тому така продукція може стати конкурентною перевагою. Але нажаль, ця конкурентна перевага легко імітується конкурентами, оскільки у всіх мереж супермаркетів, які є конкурентами ТОВ «АТБ-Маркет», а тому така перевага не є вирішальною у конкурентній боротьбі.

Окрім основного асортименту продукції в «чорних» крамницях «АТБ» є додаткові послуги: кавовий апарат та апарат для віджиму свіжого помаранчевого соку. Разом із наявністю власної свіжої випічки, це залучає до крамниць додатковий потік покупців в ранці, вдень та у вечорі, які в більшості випадків куплять не лише каву або чай, але й шоколад, батончики тощо. Але знов таки, в більшості мереж супермаркетів конкурентів з'явилися аналогічні апарати, що також нівелює цю перевагу. Кава, випічка і соки фреш були впроваджені у рамках рестайлінгу мережі, який стартував 2016 року з експерименту в одному із супермаркетів Дніпра.

Брендинг. Багато уваги підприємство приділяє створенню корпоративного бренду. З'явилося підприємство на ринку, як звичайний дискаунтер, який почав розвивати власну торгову мережу, в основному використовуючи будівлі, які стоять окремо або навіть будували нові, тим самим позбавляючи себе небезпеки орендаторів з одного боку, та забезпечуючи наступну економію від орендних платежів. Політика АТБ дозволяє орендувати до 20% магазинів, у 2022 році цей показник становив 15%.

Логотип компанії не зазнавав значних змін з часів її заснування, тому вже добре запам'ятовується покупцям. Він дуже простий - назва компанії великими червоними літерами на синьо-білому фоні (з 2017 – чорному).

Для фірмового стилю і оформлення фасадів компанія вибрала комбінацію трьох кольорів: темно-синього, білого і червоного. Аналогічне поєднання можна побачити в логотипі Pepsi і Bank of America. Синій колір викликає відчуття надійності, червоний - спонукає до дії, а білий пом'якшує це трохи агресивну поєднання і додає необхідний баланс. Але в 2016 році підприємство здійснило рестайлінг та змінило синій колір на чорний, оскільки це більше відповідало сучасній концепції екологічності та енергоефективності.

Менеджмент компанії вважає, що «чорні» АТБ цікавіші для людей із середнім достатком, ніж звичайні. Перехід ТОВ «АТБ-маркет» у новий формат прискорив конкуренцію: із 2016 року «Сільпо» підвищує ставки, відкриваючи дизайнерські супермаркети з незвичайним інтер'єром і додатковими послугами для покупців – наприклад, ресторанами та кондитерськими. Сучасний дизайн допомагає навіть найбільш чутливим до ціни покупцям легше розлучатися з грошима, бо вмикаються позитивні емоції.

На фасаді практично кожного магазину можна побачити інформацію про поточні акції і вигідних цінових пропозиціях.

Внутрішнє оформлення повторює корпоративні кольори: білий підлогу і стіни, темно-синє обладнання та форма співробітників підкреслюють перше враження. Таблички, що повідомляють про вигідні пропозиції, і цінники акційних товарів оформляються в червоному кольорі для залучення уваги.

Технології та інновації. Принцип роботи ТОВ «АТБ – Маркет» – постійні незначні щоденні поліпшення.

Компанія намагалася запустити онлайн торгівлю, особливо під час карантину. Але цей проект успішним не був. За оцінками експертів ринку сайт компанії, де розміщені всі дані про продукцію, акції є особистий кабінет, це скоріше інструмент лояльності і наслідування трендів, отже він потребує удосконалення і покращення роботи.

Організація логістичних операцій та розподілу. Багато уваги керівництво корпорації приділяє організацію логістичних процесів. При більшості торгових залів крамниць «АТБ-Маркет» є малі склади, а товари привозять щодня.

Після масштабного збою у роботі напередодні 2010 року через погані погодні умови, коли підприємство не змогло забезпечити свої магазини у м. Києві, через те, що склади компанії розташовувалися на сході, вони були обладнані старими холодильниками, а процесами керували вручну. Компанія втратила новорічний обсяг продажів у м. Київ. Невдача стала приводом, аби повністю переглянути логістику. Компанія організувала власну систему розподільних центрів із розрахунком, щоб супермаркети знаходилися від них не далі, ніж за 300 км, а один центр припадав на 250 магазинів.

З 2010 по 2020 рр. корпорація АТБ звела та орендувала десять розподільних центрів класу А площею понад 200 000 кв. м. У 2021 році на місці двох орендованих центрів у Харкові з'явиться власний складський комплекс на 25 000 кв. м. Сучасні склади працюють на зниження витрат. Оптимізація складських операцій, яку мережа почала впроваджувати на початку 2010-х, дозволила в рази підвищити продуктивність праці. У 2015-му компанія з'ясувала, що працівники складу іноді проходять по 10 км на день, збираючи замовлення для супермаркетів. Проблему розв'язала автоматизація. Унаслідок впровадження Warehouse management system (WMS) склад тепер може збирати в 10 разів більше палет з товаром, ніж раніше: 18 000 на добу, у кожній з яких – від 300 до 1000 позицій.

Отже аналіз складових маркетингової стратегії, ми виділили шість її складових, які можна використати для оцінки конкурентної переваги підприємства на ринку, а саме:

- асортимент;
- брендинг;
- цінова політика;
- розподіл;
- комунікації;
- технології.

Оцінку конкурентних переваг підприємства за виділеними складовими маркетингової стратегії доцільно провести за допомогою багатокутника конкурентних переваг. Для цього за допомогою методу експертного аналізу визначимо шкалу оцінки конкурентних переваг. Для всіх показників конкурентних переваг можна задати як кількісну, так і якісну оцінку, якісній оцінці також надається бальна оцінка за 5-ти бальною шкалою, а саме:

- 1 – низька якісна оцінка;
- 2-3 – середня якісна оцінка;
- 4-5 – висока якісна оцінка.

В табл. 2.7 наведено критерії і показники конкурентних переваг ТОВ «АТБ-Маркет» у 2021 році.

Таблиця 2.7

**Критерії конкурентних переваг, що можна визначити в маркетинговій стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»**

Критерії та показники конкурентоздатності	Значення показника		
	Кількісне (за наявності)	Якісна оцінка	Бальна оцінка
Асортимент	4000	середній	2
Цінова політика	низькі ціни	середня	3
Брендинг	-	висока	5
Розподіл / логістика		середня	4
Комунікації		середня	2
Технології		середня	2

Найслабкішими конкурентними перевагами, які ми можемо побачити в маркетинговій стратегії підприємства є асортимент (менше позицій, ніж у супермаркетах), комунікації та використання технологій (через неефективність інтернет-торгівлі). Натомість конкурента перевага брендингу та логістиці є сильними.

Вище ми визначили основних конкурентів ТОВ «АТБ-Маркет» серед інших торговельних мереж на ринку, серед яких «Сільпо», «Фора» та «Варус». Отже здійснимо порівняння ТОВ «АТБ-Маркет» з його конкурентами за основними критеріями конкурентних переваг маркетингової стратегії, які наведено в табл. 2.7.

В табл. 2.8 наведено результати аналізу визначених вище конкурентних переваг. Як можна побачити, що загальна зважена оцінка конкурентної переваги найвища, у мережі «Сільпо», незважаючи на те, що вона не лідер ринку, але мережа пропонує широкий асортимент товарів, а український споживач любить вибір та різноманітність, а також у мережі «Сільпо» більш сильні комунікації, реклама, просування тощо, хоча загальне поняття бренду у «Сільпо» значно слабше. ТОВ «АТБ-Маркет» має переваги у брендингу, логістиці та цінах, що робить його крамниці сприятливим та безпечним місцем покупки, тим самим посилюючи заявлений бренд. Але є суттєва слабкість у використанні технологій та інтернет маркетингу і це слабкість його маркетингової стратегії.

Мережа дискаунтерів «Фора» входить до ТОВ «Фозі груп» як і мережа «Сільпо». Вона відповідає ТОВ «АТБ-Маркет» за форматом, але є набагато слабшою за всіма показниками конкурентної переваги, і відповідно найслабшою серед всіх розглянутих конкурентів. Торговельна мережа «Варус» за форматом відповідає мережі «Сільпо» - супермаркет, відповідно має приблизно такий самий асортимент продукції і за цим показником є кращою за ТОВ «АТБ-Маркет». Однак ціни там вище, бренд незрозумілий і потребує чіткішого позиціонування, логістика та інші показники слабші, ніж у «АТБ».

Таблиця 2.8

**Порівняння показників конкурентних переваг маркетингової стратегії  
ТОВ «АТБ-Маркет» з його основними конкурентами**

Показник	Вага показника	Оцінка конкурентних переваг ТОВ «АТБ-Маркет» за 5-ти бальною шкалою	Оцінки конкурентів					
			Мережа «Сільпо»		Мережа «Фора»		Мережа «Варус»	
			бал	середньозважена оцінка	бал	середньозважена оцінка	бал	середньозважена оцінка
Асортимент	0,2	2	5	1,0	2	0,4	5	1,0
Цінова політика	0,2	3	2	0,4	2	0,4	1	0,2
Брендинг	0,2	5	3	0,6	1	0,2	2	0,4
Розподіл / логістика	0,1	4	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Комунікації	0,2	2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
Технології	0,1	2	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Сумарна оцінка конкурентних переваг	1,0	3,0		3,2		1,6		2,4

Таким чином, за результатами аналізу складових конкурентної переваги маркетингової стратегії торговельної мережі «АТБ-Маркет можна сказати, що основну конкуренцію їй складає мережа «Сільпо», яка є другою на ринку за кількістю крамниць та розміром торговельної площі, тому ТОВ «АТБ-Маркет» повинно приділити увагу пошуку та розвитку таких конкурентних переваг, що дозволять обійти головного конкурента не лише за екстенсивними показниками.

Для більш чіткого графічного відображення даних наведених в табл. 2.8 представимо складові конкурентних переваг маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» та її конкурентів на діаграмі (рис. 2.6).

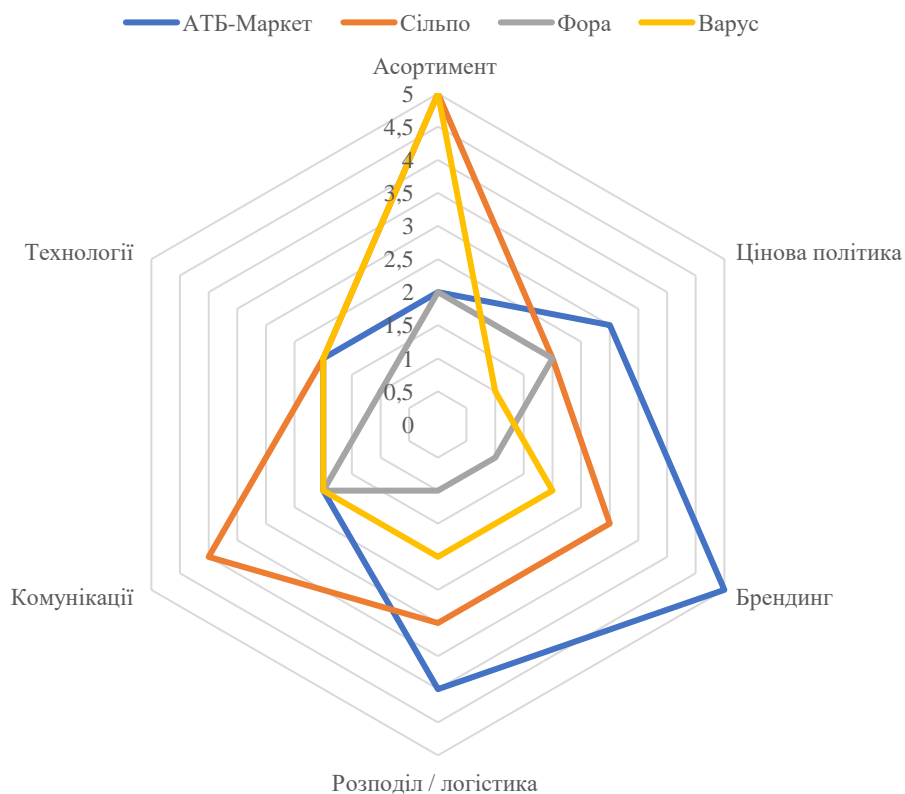


Рис. 2.6 Складові конкурентної переваги маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» та основних конкурентів

На рис. 2.6 чітко видно, що найбільша конкурентна перевага ТОВ «АТБ-Маркет» у порівнянні з конкурентами це його бренд, цінова політика, логістика. Слабкими місцями є асортимент, технології та комунікації. І саме це необхідно врахувати у новій маркетинговій стратегії підприємства.

## Висновки до розділу 2

Аналіз економічної та організаційної складової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» дозволив з'ясувати переваги та недоліки в діяльності підприємства, його сильні та слабкі сторони. Сильними сторонами є фінансова стійкість, ефективність використання власного капіталу, обігових коштів, високий рівень прибутковості, сталий економічний розвиток, незважаючи на негативне зовнішнє оточення, зокрема втрати через військові дії. Також сильною стороною

підприємства є велика кількість торгових закладів – найбільша в Україні, широкий асортимент продукції та низькі ціни. До слабких сторін можна віднести недосконалу організаційну структуру, що потребує реорганізації.

Проаналізовано конкурентне середовище ТОВ «АТБ-Маркет», в результаті чого з'ясовано, що на ринку продуктового ритейлу України існує дуже багато учасників, серед яких найбільш організованою групою торговельні мережі. В Україні понад 180 торговельних продовольчих мереж, національного регіонального та локального рівнів, різних форматів. Встановлено основні характеристики та показники, за якими можна оцінювати різних конкурентів та об'єднати їх в групи тих, хто є найближчими конкурентами та складають ТОВ «АТБ-Маркет» найбільшу конкуренцію на ринку. Такими конкурентами є торгові мережі супермаркетів «Сільпо», «Фора», «Варус», і тому саме по відношенню до них будуть розглядатися конкурентні переваги підприємства.

Проаналізовано існуючу маркетингову стратегію ТОВ «АТБ-Маркет» з позиції формування конкурентних переваг, виявлено основні складові конкурентних переваг: асортимент, цінова політика, логістика, брендинг, комунікації, технології. Здійснено порівняння конкурентних переваг підприємство з його основними конкурентами за допомогою методу експертної оцінки та виявлено сильні та слабкі сторони в конкурентних перевагах, що стено підґрунтям для розробки рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства та формування стійких та невідтворюваних конкурентних переваг.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

### 3.1 Визначення напрямку удосконалення маркетингової стратегії підприємства на базі SPACE-аналізу

Маркетингова стратегія ТОВ «АТБ-Маркет», а відповідно його конкурентні переваги ґрунтуються на стратегічній позиції. В результаті попереднього аналізу можна сказати, що дійсна маркетингова стратегія підприємства може бути охарактеризована як стратегія лідера ринку мережевого ритейлу продовольчими товарами. Підприємство володіє значними конкурентними перевагами, але як будь-який лідер постійно потерпає від атак конкурентів та змушено захищати їх. Тому, для забезпечення захисту своїх конкурентних переваг, формування нових стійких переваг підприємство потребує постійного вдосконалення маркетингової стратегії. Визначити напрямки удосконалення маркетингової стратегії можна на основі методики SPACE-аналізу.

Існує декілька підходів до здійснення SPACE-аналізу, але всі вони зводяться до визначення стратегічної позиції підприємства, який полягає в аналізі чотирьох основних змінних:

- фінансових можливостей;
- конкурентних переваг;
- привабливості ринку;
- стабільності зовнішнього оточення.

Кожна змінні містить в собі декілька показників, яким надається експертна оцінка. В дійсному дослідженні в якості експерта буде виступати автор роботи.

Показниками фінансових можливостей підприємства є:

- прибутковість – високий рівень;
- рентабельність продажів – 25% (див. табл. 2.2) – середній рівень;

- рентабельність власного капіталу – 437% (див. табл. 2.2) – високий рівень;
- рентабельність активів – 23,36% (див. табл. 2.2) – середній рівень;
- рентабельність обігових коштів – 57,05% – високий рівень;
- фондоддача – високий рівень;
- товарообіг на кв.м. площі – високий рівень;
- товарообіг на 1 робітника – високий рівень;
- стійкість до фінансового ризику – середній рівень;
- рівень витрат – високий рівень;
- рентабельність інвестицій – середній рівень.

Показник «конкурентні переваги» складаються з:

- частка ринку (за кількістю торговельних приміщень) – 10% – значний рівень;
- асортимент – недостатній (слабкість) у порівнянні з конкурентами;
- комунікації – недостатні;
- програми лояльності – незрозуміла, непопулярна;
- логістика – сильна сторона, краща ніж у конкурентів;
- ціна – стратегія глибокого проникнення на ринок;
- брендинг – сильна позиція;
- використання інноваційних торговельних технологій (каси самообслуговування, інтернет-замовлення тощо);
- лояльність персоналу (текучість кадрів) – низький рівень (великий показник);
- лояльність покупців – висока, але її характер чітко не визначений.

Наступна змінна – привабливість ринку роздрібної торгівлі України. До початку повномасштабної війни з Російською федерацією ринок продовольчого ритейлу України був дуже привабливим, він потрапляв до рейтингів міжнародних дослідницьких організацій, і хоча за останній рік ринок дуже постраждав, все одно він залишається привабливим для інвесторів, але вже після завершення війни. Змінна характеризується показниками:

- темпи приросту – за останній рік низький, попередньо – середній рівень;
- прибутковість – високий рівень;
- ресурсомісткість – низький рівень;
- капіталомісткість – середній рівень;
- бар'єри входження на ринок – низький рівень;
- державне регулювання – низький рівень;
- конкуренція (кількість конкурентів багато) – високий рівень;
- концентрації ринку – низький рівень.

І остання змінна – «стабільність середовища», визначається безпосередньо для кожного підприємства. Для ТОВ «АТБ-Маркет» складові цієї змінної наступні:

- кількість технологічних змін в галузі – середні;
- рівень та характер інновацій – багато;
- вплив компонент зовнішнього середовища – сильний і здебільшого негативний;
- варіації попиту – багато;
- можливість виходу на ринок нових конкурентів – існує, але після закінчення війни.

Далі за існуючими методиками всім визначеним критеріям надається оцінка за певною шкалою, наприклад 5-ти або 10-ти бальною. Ми обираємо 10-ти бальну шкалу, оскільки вона дозволяє дати оцінку з більшим уточненням. Також відповідно до методики матриця SPACE-аналізу будується у координатній площині, яка має два від'ємні напрямки, тому, такі змінні як фінансові можливості та привабливість ринку мають позитивні значення та визначаються як середньоарифметичне, а конкурентні переваги та стабільність середовища – від'ємні і для того, щоб їх розрахувати необхідно від значення оцінки, яку ми отримуємо в результаті розрахунків як середньоарифметичне відняти 5 чи 10, в залежності від шкали, яку ми використовуємо.

Отже, здійснено розрахунки змінних (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Розрахунок змінних SPACE-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

№ з/п	Показник	Оцінка									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Фінансові можливості</b>											
1	прибутковість	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	рентабельність продажів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	рентабельність власного капіталу	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	рентабельність активів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	рентабельність обігових коштів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	фондовіддача	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	товарообіг на кв.м. площі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	стійкість до фінансового ризику	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	рівень витрат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	рентабельність інвестицій	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Загальна оцінка	$(8+6+9+5+8+9+8+5+3+6)/10 = 6,7$									
<b>Конкурентні переваги</b>											
1	частка ринку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	асортимент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	комунікації	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	програми лояльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	логістика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	ціна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	брендинг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	використання інноваційних торговельних технологій	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	лояльність персоналу (текучість кадрів)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	лояльність покупців	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Загальна оцінка	$(5+3+3+2+10+7+8+4+2+5)/10-10 = -5,1$									
<b>Привабливість ринку</b>											
1	темпи приросту ринку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	прибутковість	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	ресурсомісткість	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	капіталомісткість	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	бар'єри входження на ринок	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	державне регулювання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	конкуренція	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	концентрації ринку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Загальна оцінка	$(4+7+7+8+9+7+8+3)/8 = 6,625$									
<b>Стабільність середовища</b>											
1	кількість технологічних змін в галузі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	рівень та характер інновацій	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	вплив компонент зовнішнього середовища	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	варіації попиту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	можливість виходу на ринок нових конкурентів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Загальна оцінка	$(7+6+2+2+3)/5-10=-6$									

Таким чином ми отримали значення основних показників для побудови матриці SPACE для ТОВ «АТБ-Маркет» для визначення його стратегічної позиції, які наносимо на координатну площу (рис. 3.1).

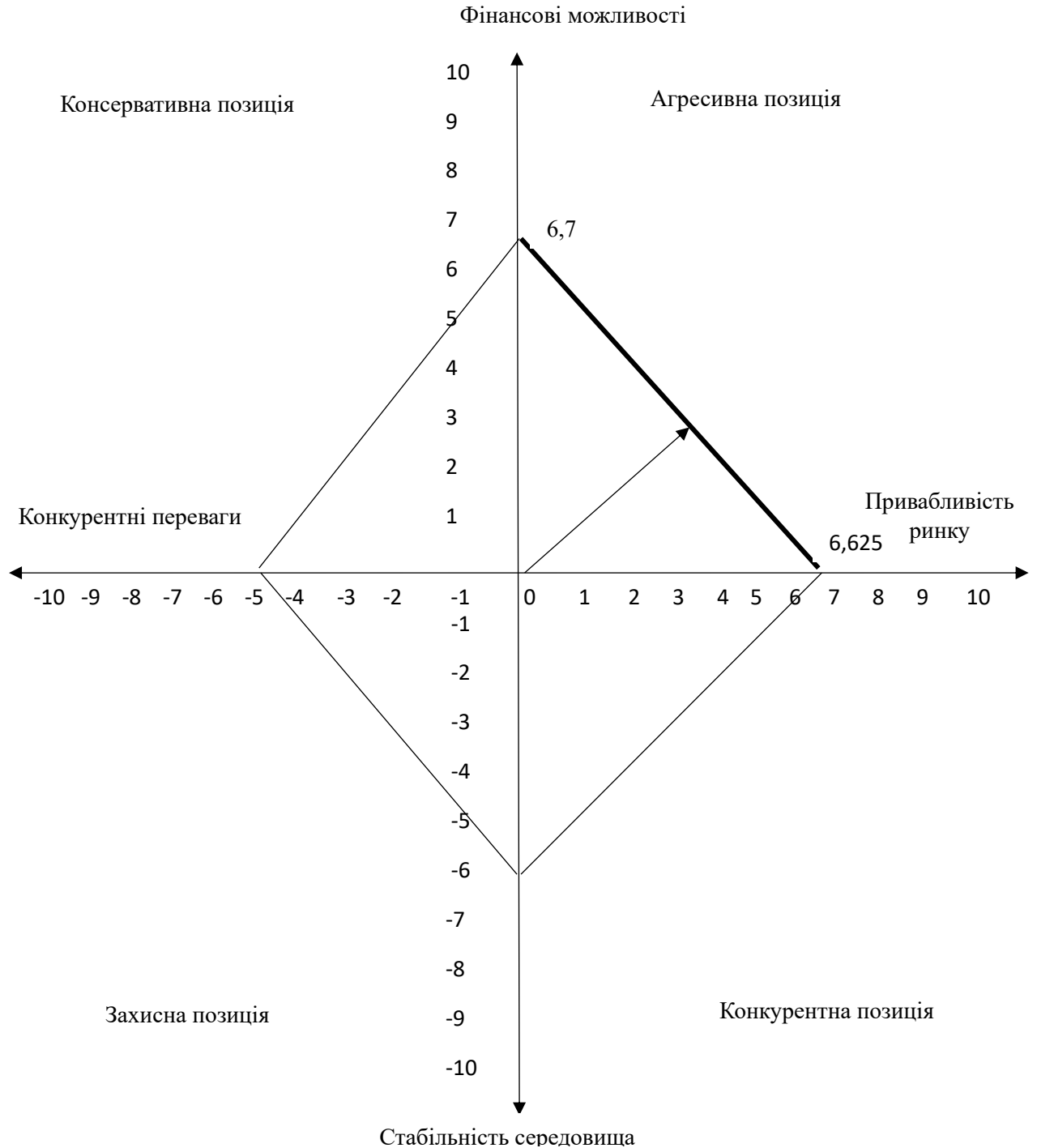


Рис. 3.1 Матриця SPACE для ТОВ «АТБ-Маркет»

З рис. 3.1 зрозуміло, що ТОВ «АТБ-Маркет» має агресивну стратегічну позицію. Для агресивної позиції характерним є такі характеристики:

- висока привабливість галузі;
- значні фінансові можливості;
- необхідність приділяти увагу конкурентним перевагам підприємства;
- необхідність протистояти конкурентам та захищати частку ринку підприємства.

Згідно існуючих підходів головним завданням підприємства, яке знаходиться в даній позиції, в області маркетингової стратегії є збільшення обсягів продажів та розширення частки ринку, а також розробки заходів спрямованих на формування та посилення конкурентних переваг. Тому, на нашу думку, підприємство може використати підхід М. Портера для розробки заходів удосконалення маркетингової стратегії, спрямованої на формування конкурентних переваг, а саме – стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку. На думку, М. Портера «ріст ринкової частки — це той фактор, який впливає на зростання прибутковості фірми. Але збільшення ринкової частки позитивно впливає на прибутковість лише в тому разі, якщо воно засноване на стратегії цінового лідерства або диференціації» [19].

Виходячи з вищесказаного, напрямками удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» повинно стати:

- розширення асортименту як продукції, щоб зрівнятися з такими конкурентами як «Сільпо» та «Варус», так і послуг, зокрема розвиток напрямку інтернет-магазину та можливості замовляти продукцію через службу доставки;
- удосконалення програми лояльності, за рахунок приваблення нових партнерів, зокрема банків, що включені в програму, а також можливо додавання до неї нових партнерів (аптеки, заправні станції, мережевих підприємств громадського харчування тощо);
- диференціація пропозиції («чорні» АТБ та «сині» АТБ) в магазинах різного кольору можна застосувати різні цінові концепції: чорне – середній

ціновий сегмент, а синє – низький ціновий сегмент, Це дозволить диференціювати бренд чорного та синього АТБ, розширити пропозицію та охопити більш широку кількість споживачів;

- удосконалення маркетингових комунікацій, використання більше реклами для формування образу бренду та вибудовування відносин зі споживачами;

- оцінка рівня лояльності споживачів, характеру лояльності та формування справжньої лояльності;

- широке впровадження інноваційних технологій оплати, вибору товару, доставки, удосконалення заходів інтернет-маркетингу, зокрема присутності в соціальних мережах.

Але окрім стратегії розвитку, в умовах повномасштабної війни та погіршення ринкової ситуації ТОВ «АТБ-Маркет» повинно думати і про захист своїх позицій, відповідно маркетингова стратегія повинна відображати заходи щодо цього захисту, а також дотримуватися певних принципів:

- впровадження активної інноваційної політики, що відповідає створенню стійкої конкурентної переваги;

- приділяти увагу всій товарно-ринковій матриці, зокрема використовувати стратегію «збиткового лідера продажів» або кутового артикула для всіх категорій товарів, які представлено в крамницях мережі;

- знижувати ціни в момент атаки конкурентів, для захисту позицій та підтримки позитивного іміджу;

- постійне зниження витрат;

- використовувати не інформативну, а престижну рекламу;

Виділяють декілька видів стратегій захисту, зокрема:

- позиційний;

- фланговий;

- випереджувальний;

- контрнаступ;

- мобільний;

- відступ.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки, але для «АТБ-Маркет» ми пропонуємо стратегію упереджувального захисту, а саме перехід до наступальних упереджувальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера. Основна мета - завдяки наступальним діям захистити свої ринкові позиції і позбавити конкурента бажання атакувати.

### **3.2 Новий підхід до побудови бренду підприємства в умовах воєнного часу як конкурентна перевага**

Бренд є інструментом, який робить пропозицію, товар чи послугу підприємства, а також його імідж унікальними. Унікальність – це основа для створення конкурентної переваги, а також складова стратегії упередження атаки з боку конкурентів, оскільки дозволяє створити у свідомості споживача продукції чи клієнта підприємства чіткий образ, який неможливо сплутати ні з ким.

В світі існує багато ритейлерів, чиї бренди відомі та легко впізнавані, саме завдяки чіткому позиціонуванню, наявності активної комунікації зі споживачами, органічному поєднанню всіх складових бренду в єдине ціле. Перелік цих брендів наведено на рис. Б.1 додатку Б. Серед них, Amazon, McDonalds, Zara, ІКЕА, Н&М, Starbucks, KFC. Аналіз перелічених вище брендів дозволяє прояснити те, що є основною складовою їх успіху серед споживачів. Кожен з цих брендів має:

- чітко визначену місію та бачення;
- впізнаваний логотип та єдиний формат торгових закладів;
- чітке позиціонування бренду.

ТОВ «АТБ-Маркет», як показав аналіз, не відповідає жодному з цих пунктів. Тому новий підхід до формування бренду підприємства можна представити в наступній послідовності етапів (рис. 3.2).

Аналіз розділу «Про компанію» на офіційному сайті ТОВ «АТБ Маркет» [21] показав, що компанія взагалі немає, принаймні публічного стратегічного

бачення та місії, хоча зазвичай такі дані публікуються на сайті підприємства. Тому на першому етапі підприємству необхідно їх сформулювати.

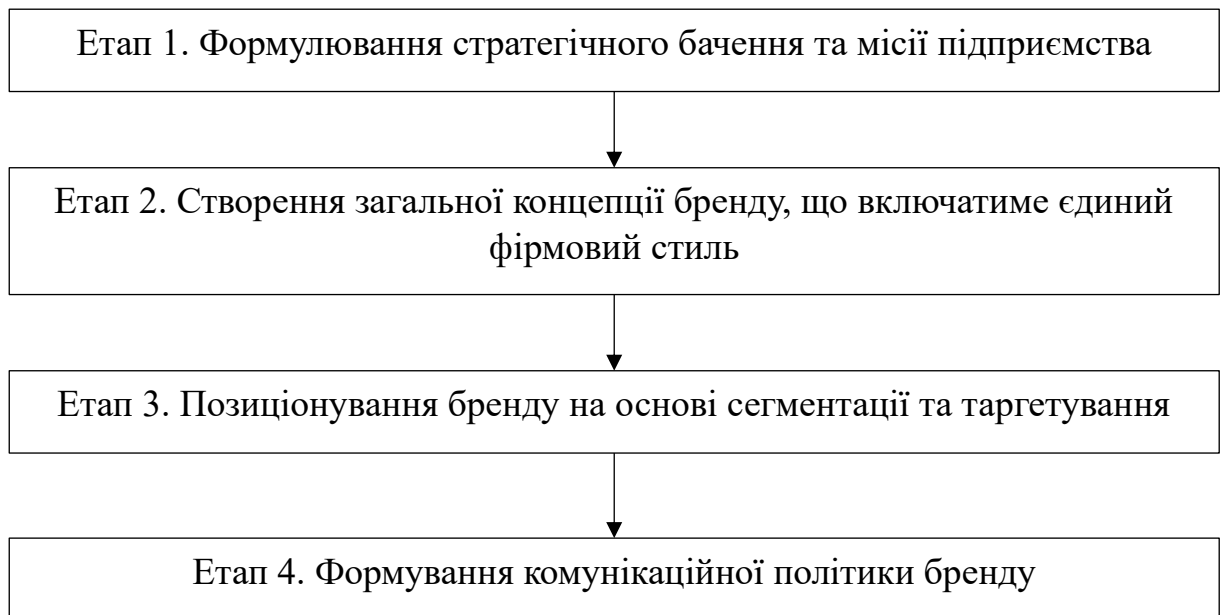


Рис. 3.2 Етапи удосконалення формування бренду ТОВ «АТБ-Маркет» з метою посилення його конкурентних переваг

Стратегічне бачення – це узагальнене бачення керівництва підприємства того для воно існує, які цілі переслідує, до чого прагне. Наприклад, для ТОВ «АТБ-Маркет» баченням може бути – досягнення позиції лідера на ринку продовольчого ритейлу України.

Місія – надання споживачам якісних товарів та послуг, підвищення споживчої цінності послуг підприємства та задоволеності споживачів.

Наявність місії та бачення дозволить підприємству чітко визначити свої стратегічні та тактичні цілі, і, відповідно, сформулювати більш точну маркетингову стратегію.

Другий етап – створення загальної концепції бренду, зокрема і єдиний фірмовий стиль. До 2016 року у підприємства існував єдиний стиль в оформленні всіх торговельних закладів, брендування автомобілів, фірмової символіки тощо. Але з 2016 року в межах рестайлінгу частина магазинів було змінено на «чорну»

концепція, а частина залишилася «синьою» до того ж ще існують декілька «зелених» АТБ. Все це не сприяє чіткому позиціонуванню та підвищенню рівня лояльності споживачів.

Тому, для формування чіткого розуміння у споживача та впізнання фірмового стилю підприємства необхідно: або відмовитися від різних оформлень магазину та привести всі до єдиної концепції, або створити 2 різні мережі: більш дорогий формат – супермаркет – «чорні» АТБ та класичні дискаунтери «сині» АТБ, кожна з яких буде обслуговувати різні сегменти споживачів. Зраз формат магазинів різний, а позиціонування однакове і це плутає споживачів.

Наступним етапам, який є одним з найважливіших є позиціонування бренду, якому передують сегментування та таргетинг.

Сегментація – процес розподілу ринку на сегменти на основі різних характеристик споживачів. Після сегментації необхідно здійснити вибір цільового сегменту – одного або декількох (таргетинг). Цільовий сегмент обирається в залежності від його прибутковості та доступності, зокрема логістичної та комунікаційної. ТОВ «АТБ-Маркет» реалізує продукцію в національному масштабі на всій території України і тому сегментація більше стосується не географічних характеристик споживачів, а демографічних (рівень доходу, соціальна група) та поведінкових (лояльність, частота покупок, причини відвідування магазинів тощо). З цих чинників можна вибрати критерії для позиціонування, наприклад – частота відвідування торговельного закладу, або оцінка значущості ціна/якість, додаткові цінності.

ТОВ «АТБ-Маркет» як і інші підприємства України в 2022 році зустрівся з потужними викликами через повномасштабну війну. Так, в дослідженні О. Мельніченко та М. Мельніченко говориться про те, що мережа «АТБ» з перших днів бойових дій на території України мав реагувати на безліч викликів, через небезпеку для водіїв, зростання цін на пальне, втрату виробничих потужностей та складів на окупованих територіях. Але незважаючи нінащо, мережа запровадила власну програму «Допомога на відстані», яка полягає у тому, що клієнт може обрати необхідний товар через мобільний додаток, сплатити і код

надіслати іншому клієнту, який може знаходитися в іншому місті чи населеному пункті; він приходить у місцевий магазин «АТБ», пред'являє код і отримує сплачений товар. Дана послуга набула додаткового значення через те, що багато людей певний час не мали засобів для існування, у такий спосіб можна було допомогти тим, кому це було терміново необхідно. Також ТОВ «АТБ-Маркет» зібрала та передала ЗСУ та ТРО понад 200 т необхідних товарів та продуктів харчування. Компанія надало безкоштовну допомогу українцям продуктами харчування на суму 200 млн грн [17].

Таким чином, компанія з перших днів війни послідовно формувала імідж соціально-відповідального патріотично налаштованого підприємства. Але так саме робили й інші конкуренти, що ускладнює позиціонування компанії. Водночас суспільство не дуже добре сприймає просування бренду підприємства за рахунок «хайпу» на війні, особливо через те, що багато підприємств сьогодні використовують саме цей підхід до брендування своєї продукції. Тому для здійснення ефективного позиціонування бренду АТБ та не наражати його на звинувачування у використанні ситуації доцільно скористатися моделлю позиціонування за архетипами.

Архетип – це поведінкова програма, яку виконує бренд. Ідея позиціонування на основі архетипів базується на бажаннях клієнтів, цілях та цінностях, емоціях, страхах, стратегії та логіці, соціальному та індивідуальному аспектах. В маркетингу виділяють чотири групи архетипів бренду (рис. 3.3).

З наведених на рис. 3.3 архетипів брендів для позиціонування бренду «АТБ» можна використати архетипи третьої та четвертої групи:

- архетипи стабільності та контролю, наприклад «Дбайливий», для демонстрації надійності, стійкості, довговічності та ефективності бренду та підприємства;
- архетипи приналежності та зв'язку із соціумом, наприклад «Славний малий», які роблять підприємство більш клієнтоорієнтованим, ближчим до споживача та дозволяють донести споживачеві сутність бренду, підвищити його лояльність.

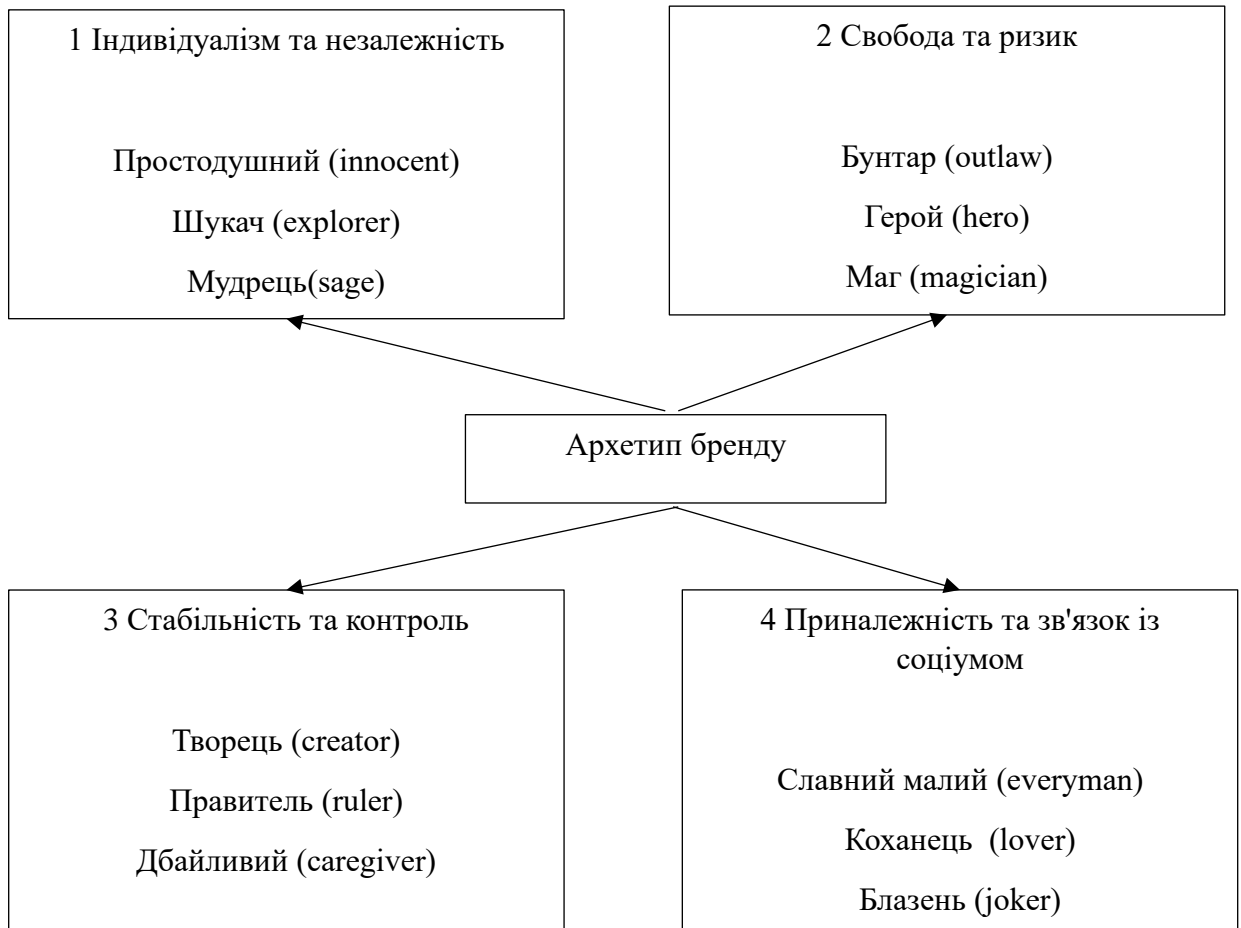


Рис. 3.3 Архетипи бренду, що використовуються для позиціонування ТОВ «АТБ-Маркет»

Позиціонування бренду «АТБ» в архетипі «Дбайливий» будується на таких асоціаціях:

- альтруїстичний
- уважний
- добрий
- турботливий
- самовідданий
- усвідомлений
- доброзичливий.

Архетип «Славний малий» має асоціації:

- приємний у спілкуванні;

- дружній;
- відкритий;
- комунікабельний.

Позиціонування за архетипами дозволить сформувати конкурентні переваги, що ґрунтуються на емоційній залученості та справжньої лояльності. Конкурентна перевага, що побудована на емоційній залученості є стійкою та її неможливо зімітувати, оскільки вона базується на емоціях, враженнях, асоціаціях, безпосередньо пов'язаних з конкретним брендом.

Так, бренд «АТБ» - це бренд максимально наближений до споживача – магазини АТБ скрізь, вони є в кожному спальному районі, центрі міста, на прохідних вулицях, і в дальніх куточках – «АТБ-Макет» турбується про своїх покупців. Магазин має максимальний час роботи – з 6 ранку до 10 вечора (до війни цілодобово) для забезпечення максимально високої якості обслуговування клієнтів.

Умови середовища, викликані військовим часом, вимагають від підприємства більш чітких та зрозумілих кроків у формуванні бренду. Одним з підходів до цього є формування відповідного тону голосу (Tone of voice), який відповідає позиціонуванню підприємства та бренда.

Тон голосу – це те як звертається та звучить бренд, в ньому проявляються:

- цінності бренда;
- філософія;
- ставлення до цільової аудиторії.

Тон голосу виражається в комунікаціях підприємства. Під час аналізу нами з'ясовано, що комунікації ТОВ «АТБ-Маркет» є найслабшою складовою його конкурентної переваги. Тому визначення тону голосу сприятиме удосконаленню маркетингових комунікацій підприємства.

Формулювання тону голосу підприємства підпорядковується відповіді на такі питання:

- хто говорить (від чийого імені ведеться розмова з цільовою аудиторією, які цінності доносяться, в чому ключова особливість бренду)?

- кому говорить (хто наша цільова аудиторія та який тон буде найкращим та релевантним саме для неї)?
- як говорить (чи використовуються звертання, який стиль оповіді, яку лексику використовуєте)?
- що чіпляє (які емоційні тригери: веселі, сумні, зворушливі, страшним, дратівливим тощо)?

З метою удосконалення комунікації бренду «АТБ» з його цільовою аудиторією також необхідно розробити ціннісну пропозицію, яка буде транслюватися за усіма каналами комунікації: всередині торгових закладів, на сайті підприємства, в ЗМІ та в інших точках дотику бренду з цільовою аудиторією.

Ціннісна пропозиція бренду «АТБ» в умовах воєнного часу:

- надійне постачання якісних продовольчих товарів, забезпечуючи попит;
- збереження доступних цін на продукцію при одночасному забезпеченні якості продукції, що продається;
- максимальна присутність поряд з потенційними споживачами в будь-якому місті країни;
- збереження робочих місць та соціальний захист робітників у всіх регіонах України.

Для просування ціннісної пропозиції підприємства до цільових аудиторій та позиціонування бренду використовуються:

- участь в благодійних акціях;
- створення інформаційних приводів;
- підтримка національних подій в якості спонсора;
- реклама в соціальних мережах;
- удосконалення програми лояльності;
- використання digital-технологій (мобільний застосунок, сплата за товари он-лайн тощо).

При застосуванні перелічених заходів підприємство зможе створити чітку та зрозумілу позицію свого бренду у свідомості цільової аудиторії та забезпечити справжню лояльність, що стане найбільшою конкурентною перевагою підприємства, що ґрунтується на маркетинговій стратегії.

### **3.3 Оцінка ефективності пропонованих змін конкурентних переваг ТОВ «АТБ-Маркет»**

Для підприємства роздрібною торгівлі значущі є конкурентні переваги, засновані на маркетинговій стратегії та які містять такі складові як місія, бренд, лояльність асортимент, цінова політика, логістика, комунікації, маркетингові інновації. Перелічені переваги мають різні вагу, важливість та рівень унікальності (табл. 3.2).

Як можна побачити в табл. 3.2 в маркетинговій стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» нами було виділено всі вісім блоків, в межах яких може бути створено конкурентні переваги для підприємства роздрібною торгівлі. Вагу кожного блоку ми оцінили виходячи з рівня унікальності, який можна досягти для кожної можливої конкурентної переваги.

Так, високим рівнем унікальності, тобто їх не можливо або дуже важко імітувати конкурентами наділені переваги, що стосуються місії підприємства, його комунікацій та бренду. Місія розробляється у відповідності до стратегічного бачення керівництва і має унікальні властиві лише йому характеристики, зокрема мету існування організації. Відтворити бачення керівництва підприємства неможливо. На основі місії розробляються стратегічні цілі, маркетингова стратегія, комунікації та бренд. Бренд підприємства втілює у собі всі елементи комплексу маркетингу від сутності товарної пропозиції, її цінності до комунікаційної політики, яка дозволяє транслювати цінність та позиціонувати її у свідомість цільової аудиторії. Сприйняття цільової аудиторії, її ставлення та відданість неможливо відтворити.

Таблиця 3.2

**Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги  
маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»**

№ з/п	Конкурентні переваги	Характеристика	Вага	Рівень унікальності
1	2	3	4	5
1	Місія	Сформульована місія, яка відображає сутність існування підприємства, його стратегічні цілі	0,1	високий
2	Бренд	Єдиний фірмовий стиль, чітке позиціонування. Архетипи «дбайливий» / «Славний малий»	0,15	високий
3	Лояльність	Справжня лояльність, удосконалення програми лояльності (зміна концепції програми, використання більш привабливих інструментів)	0,1	середній
4	Асортимент	1) Оптимізація асортименту за трьома показниками (ширина, глибина, насиченість) у відповідності до потреб цільової аудиторії; 2) Розширення асортименту до формату супермаркет; 3) введення до асортименту нових позицій (яких немає в інших мережах): зелень у горщиках, мікрозелень, квіти.	0,05	низький (легко імітувати)
5	Цінова політика	Підтримка в існуючому стані, просування цін	0,1	низький (легко імітувати)
6	Логістика	Підтримка в існуючому стані (найсильніша конкурентна перевага)	0,2	високий
7	Комунікації	Удосконалення комунікативної політики, використання інтернет-технологій, формування обізнаності, а також усунення плутанини з позиціонуванням через фірмовий стиль: чорні та сині АТБ.	0,25	високий
8	Маркетингові інновації	Інноваційні упаковка, товарні категорії (асортимент), способи оплати, digital технології	0,05	середній (можливо імітувати)
	Сумарна оцінка		1,0	

Середній рівень унікальності мають є характерним для складових конкурентних переваг маркетингової стратегії «лояльність» та «маркетингові інновації».

Лояльність має багато вимірів – справжня, прихована, хибна, когнітивна, поведінкова тощо. Справжня лояльність формується тривалий час, а втрачається миттєво.

Лояльні споживачі, як правило формують ринкову частку підприємства та забезпечують 80% продажів. Інструментами забезпечення лояльності є бренд, комунікації, ціноутворення.

Сьогодні лояльність споживачів ТОВ «АТБ-Маркет» формується за рахунок максимального наближення крамниць підприємства до споживачів і максимальної присутності, а також цінової політики. Але це нестійкі показники через те, що у випадку появи нового сильного конкурента, наприклад, Lidl, Bedronka або інших європейських ритейлерів, того самого формату, що й мережа «АТБ-Маркет», тому мережа потребує суттєвого удосконалення програми лояльності, без прив'язки до банківської картки конкретного банку, оскільки це зупиняю більшість споживачів оформлювати її. Таку картку беруть лише ті, хто готовий стати клієнтом «Ощадбанк» та «Райфайзен банк Аваль», що не подобається потенційним отримувачам картки.

Використання маркетингових інновацій, зокрема інноваційної упаковки, або продукції, або технологій торгівлі та способів оплати може створити конкурентну перевагу, але з впливом часу їх зможуть відтворити конкуренти і для отримання нової конкурентної переваги необхідно буде знов запроваджувати інновацію, або постійно займатися інноваційною політикою, що досить дорого і для підприємства роздрібною торгівлі недоцільно.

Конкурентні переваги маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» з низьким рівнем унікальності – «асортимент» та «цінова політика».

Асортимент досить легко відтворити протягом незначного періоду часу, як би підприємство його не змінювало, навіть якщо це буде в межах власних торговельних марок. Тому, звичайно, широкий та насичений асортимент будуть конкурентною перевагою підприємства, але вага такої переваги не буде значною.

Те саме можна сказати про цінову політику, ціна – це єдиний елемент комплексу маркетингу, який для відтворення конкурентами не потребує, а ні ресурсів, а ні часу.

На основі виділених конкурентних переваг можна здійснити інтегральну оцінку ефективності конкурентних переваг в маркетинговій стратегії ТОВ «АТБ-Маркет». Для цього кожній конкурентній переваги надаємо оцінку за 10-ти бальною шкалою в такому порядку:

- 1-4 – низький рівень унікальності конкурентної переваги;
- 5-8 – середній рівень унікальності конкурентної переваги;
- 9-10 – високий рівень унікальності конкурентної переваги.

Дані для розрахунку наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Дані для розрахунку інтегральної оцінки конкурентної переваги ТОВ  
«АТБ-Маркет» за його маркетинговою стратегією**

№ з/п	Конкурентні переваги	Вага	Оцінка	
			до реалізації пропозицій (поточний стан)	після впровадження рекомендацій
1	Місія	0,1	-	10
2	Бренд	0,15	6	10
3	Лояльність	0,1	4	7
4	Асортимент	0,05	3	3
5	Цінова політика	0,1	3	3
6	Логістика	0,2	9	9
7	Комунікації	0,25	6	10
8	Маркетингові інновації	0,05	6	8

Для розрахунку необхідно скласти відповідну формулу. Так, кожному показнику конкурентній переваги надаємо значення  $K_i$ . Вага показника матиме значення  $a_i$ . Тоді інтегральної оцінка конкурентної переваги ТОВ «АТБ-Маркет» за його маркетинговою стратегією розраховується за формулою 3.1:

$$I_{CA} = \sum_{i=1}^n K_i \times a_i. \quad (3.1)$$

де,  $I_{CA}$  – інтегральна оцінка конкурентної переваги підприємства за його маркетинговою стратегією;

$K_i$  –  $i$ -й показник конкурентної переваги,  $i= 1$  до  $8$ ;

$a_i$  – вага  $i$ -го показника конкурентної переваги.

Таким чином, поточна інтегральна оцінка конкурентної переваги ТОВ «АТБ-Маркет» становить:

$$I_{CA}^{\text{поточна}} = 6 \times 0,15 + 4 \times 0,1 + 3 \times 0,05 + 3 \times 0,1 + 9 \times 0,2 + 6 \times 0,25 + 6 \times 0,05 = 0,9 + 0,4 + 0,15 + 0,3 + 1,8 + 1,5 + 0,3 = 5,35,$$

Після реалізації пропозицій, оцінка становитиме:

$$I_{CA}^{\text{зі змінами}} = 10 \times 0,1 + 10 \times 0,15 + 7 \times 0,1 + 3 \times 0,05 + 3 \times 0,1 + 9 \times 0,2 + 10 \times 0,25 + 8 \times 0,05 = 1 + 1,5 + 0,7 + 0,15 + 0,3 + 1,8 + 2,5 + 0,4 = 8,45,$$

Отже, поточна інтегральна оцінка конкурентної переваги ТОВ «АТБ-Маркет» становить 5,35 з 10, що є середнім показником, але не задовільним з позиції утримання конкурентних переваг та забезпечення конкурентоздатності підприємства, особливо в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення України. В разі реалізації пропозицій описаних вище, особливо формулюванні місії, яка ляже в основу маркетингової стратегії та брендингу, уточненню фірмового стилю, удосконаленню комунікативної складової маркетингової стратегії, а також утримання логістики на існуючому рівні в значно кращому стані, ніж конкуренти інтегральна оцінка конкурентної переваги ТОВ «АТБ-Маркет» буде досягати 8,45 з 10 можливих. Як можна побачити з таблиці 3.3, що найбільшу роль у підвищенні рівня конкурентної переваги станове місія підприємства, яка на сьогодні відсутня взагалі. Таким чином, реалізація пропонованих заходів маркетингової стратегії підприємства дозволить покращити інтегральну оцінку на 3,1 (8,45-5,35) пункти або майже на 60%.

### Висновки до розділу 3

Визначено напрям удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» на основі метода визначення його стратегічної позиції. З'ясовано, що ТОВ «АТБ-Маркет» займає агресивну позицію, для якої характерно розширення ринку, зростання продажів, а також захист позицій, оскільки існує багато конкурентів, які прагнуть атакувати лідера ринку. Також в цій позиції слабким місцем є конкурентні переваги, які постійно треба посилювати та захищати. Запропоновано напрямки удосконалення маркетингової стратегії на основі визначеної позиції для формування та захисту конкурентних переваг підприємства.

Запропоновано рекомендації щодо удосконалення формування бренду ТОВ «АТБ-Маркет», що полягає у застосування певного процесу з декількох етапів, зокрема формування стратегічного бачення та місії, створення загальної концепції бренду з єдиним фірмовим стилем, позиціонуванні бренду на основі сегментації та таргетингу, використанні архетипів та створенні ціннісної пропозиції, удосконаленням комунікаційної політики підприємства на основі концепції «тону голосу».

Визначено напрямки удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» та запропоновано вісім складових її конкурентної переваги. Дано оцінку рівня унікальності визначених конкурентних переваг та ваги їх значущості на основі можливості відтворення переваг конкурентами, швидкості та можливості такого відтворення. Запропоновано формулу розрахунку інтегральної оцінки конкурентної переваги ТОВ «АТБ-Маркет» за його маркетинговою стратегією розраховується, на основі якої здійснено розрахунок цієї оцінки поточного стану підприємства та того, як вона зміниться в разі реалізації запропонованих заходів. Прогнозовано, що в разі реалізації запропонованих заходів рівень конкурентної переваги ТОВ «АТБ-Маркет» в розрізі його маркетингової стратегії зросте на 60%.

## ВИСНОВКИ

1. Досліджено управлінську категорію «конкурентна перевага», що дозволило виявити основні джерела конкурентних переваг та трактування її іноземними та вітчизняними авторами. Більшість визначень зводиться до того, що конкурентна перевага підприємства – це можливість отримувати більший розмір прибутку порівняно з конкурентами, за рахунок властивості чи характеристик продукції, організаційних можливостей, доступу до ресурсів, кращому положенню на ринку, управлінському таланту тощо. Також показано, що конкурентну перевагу важливо не лише сформувати, але й втримати, з використанням різноманітних ізолюючих механізмів, можливості застосування яких залежать від типу ринку, його характеристик та особливостей. В більшості досліджень вказується на те, що конкурентні переваги формуються або за рахунок більш низьких витрат, або за рахунок пропозиції додаткової цінності.

2. Розглянуто маркетингову стратегію підприємства як інструмент формування його конкурентних переваг. Проаналізовано зміст категорії «маркетингова стратегія», який пропонується іноземними та українськими науковцями, з урахуванням змін, що відбулися у чинниках формування маркетингової стратегії в останні десятиріччя. Показано, що суттєвий вплив на маркетингову стратегію, а відповідно і конкурентні переваги підприємства має його бізнес-орієнтація. Показано яка маркетингова стратегія відповідає певній бізнес-орієнтації, та визначено які конкурентні переваги можуть бути сформовані. Запропоновано процес формування конкурентних переваг підприємства на основі його маркетингової стратегії.

3. Розглянуто різні підходи та класифікації до формування конкурентних переваг від класичних до сучасних. Всі їх можна об'єднати у великі групи: управлінські, ринкові, ресурсні, стратегічні, інноваційні, адаптивні тощо. Найбільшу цікавість представляють підходи, орієнтовані на маркетинг, оскільки вони об'єднують більшу частину можливих конкурентних переваг

підприємства від низьких витрат, яку легко відтворити, до створення унікальної ніші, які відтворити неможливо. В цілому конкурентні переваги підприємства забезпечують йому стійкість та життєздатність у довгостроковому періоді, що стає особливо актуальним у час турбулентних змін.

4. Аналіз економічної та організаційної складової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» дозволив з'ясувати переваги та недоліки в діяльності підприємства, його сильні та слабкі сторони. Сильними сторонами є фінансова стійкість, ефективність використання власного капіталу, обігових коштів, високий рівень прибутковості, сталий економічний розвиток, незважаючи на негативне зовнішнє оточення, зокрема втрати через військові дії. Також сильною стороною підприємства є велика кількість торгових закладів – найбільша в Україні, широкий асортимент продукції та низькі ціни. До слабких сторін можна віднести недосконалу організаційну структуру, що потребує реорганізації.

5. Проаналізовано конкурентне середовище ТОВ «АТБ-Маркет», в результаті чого з'ясовано, що на ринку продуктового ритейлу України існує дуже багато учасників, серед яких найбільш організованою групою торговельні мережі. В Україні понад 180 торговельних продовольчих мереж, національного регіонального та локального рівнів, різних форматів. Встановлено основні характеристики та показники, за якими можна оцінювати різних конкурентів та об'єднати їх в групи тих, хто є найближчими конкурентами та складають ТОВ «АТБ-Маркет» найбільшу конкуренцію на ринку. Такими конкурентами є торгові мережі супермаркетів «Сільпо», «Фора», «Варус», і тому саме по відношенню до них будуть розглядатися конкурентні переваги підприємства.

6. Проаналізовано існуючу маркетингову стратегію ТОВ «АТБ-Маркет» з позиції формування конкурентних переваг, виявлено основні складові конкурентних переваг: асортимент, цінова політика, логістика, брендинг, комунікації, технології. Здійснено порівняння конкурентних переваг підприємства з його основними конкурентами за допомогою методу експертної оцінки та виявлено сильні та слабкі сторони в конкурентних перевагах, що станає підґрунтям для розробки рекомендацій щодо удосконалення маркетингової

стратегії підприємства та формування стійких та невідтворюваних конкурентних переваг.

7. Визначено напрям удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» на основі метода визначення його стратегічної позиції. З'ясовано, що ТОВ «АТБ-Маркет» займає агресивну позицію, для якої характерно розширення ринку, зростання продажів, а також захист позицій, оскільки існує багато конкурентів, які прагнуть атакувати лідера ринку. Також в цій позиції слабким місцем є конкурентні переваги, які постійно треба посилювати та захищати. Запропоновано напрямки удосконалення маркетингової стратегії на основі визначеної позиції для формування та захисту конкурентних переваг підприємства.

8. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення формування бренду ТОВ «АТБ-Маркет», що полягає у застосування певного процесу з декількох етапів, зокрема формування стратегічного бачення та місії, створення загальної концепції бренду з єдиним фірмовим стилем, позиціонуванні бренду на основі сегментації та таргетингу, використанні архетипів та створенні ціннісної пропозиції, удосконаленням комунікаційної політики підприємства на основі концепції «тону голосу».

9. Визначено напрямки удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» та запропоновано вісім складових її конкурентної переваги. Дано оцінку рівня унікальності визначених конкурентних переваг та ваги їх значущості на основі можливості відтворення переваг конкурентами, швидкості та можливості такого відтворення. Запропоновано формулу розрахунку інтегральної оцінки конкурентної переваги ТОВ «АТБ-Маркет» за його маркетинговою стратегією розраховується, на основі якої здійснено розрахунок цієї оцінки поточного стану підприємства та того, як вона зміниться в разі реалізації запропонованих заходів. Прогнозовано, що в разі реалізації запропонованих заходів рівень конкурентної переваги ТОВ «АТБ-Маркет» в розрізі його маркетингової стратегії зросте на 60%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амзин А. Digital-брендинг: инструкция по применению. URL: <https://themedia.center/digital-brending-instruktsiya-po-primeneniyu> (дата звернення 19.04.2023).
2. АТБ виріс у найбільшого ритейлера завдяки нескінченним поліпшенням. Яка наступна вершина? Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/efekt-masshtabu-02012021-815> (дата звернення: 03.04.2023).
3. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1-2(1). С. 94-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado\\_2014\\_1-2\(1\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2014_1-2(1)_25) (дата звернення: 28.03.2023).
5. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 41(2). С. 31-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2016\\_41\(2\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2016_41(2)_7) (дата звернення: 15.03.2023).
6. Брендинг ритейлера-дискаунтерів: як розповісти про низьких цінах і привернути покуп. Блог КОЛОРО. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/brending-riteylerov-diskaunterov-kak-rasskazat-o-nizkikh-tsenakh-i-privlech-rokupatelya.html> (дата звернення: 12.04.2023).
7. Бутенко Н., Кривенко М. Методичні підходи до систематизації конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2009. Випуск 107-108. С.42-46.

8. Єдиний звіт про управління ТОВ «АТБ-Маркет» та його дочірніх компаній (група). 21 с. URL: [https://www.atb.ua/web/content/3506-3506/Unified\\_Management\\_Report\\_2019.docx](https://www.atb.ua/web/content/3506-3506/Unified_Management_Report_2019.docx) (дата звернення: 02.04.2023).
9. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5–8.
10. Касіч А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 25. № 2. С. 79-85.*
11. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2021 році. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg\\_u/arch\\_ksg\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm) (дата звернення: 12.04.2023).
12. Кривешко О.В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2020. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7656> (дата звернення: 01.05.2023).
13. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 5-е вид. К.: Діалектика, 2020. 880 с.
14. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. К. : КНЕУ, 2002. 245 с.
15. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия /НАН Украины. Институт экономики промышленности. Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд» 2003. 296 с.
16. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 296-299.
17. Мельніченко О., Мельніченко М. Управління брендами в сучасних умовах: виклики воєнного часу та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. Том 2. С. 24-29.

18. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. К. : КНЕУ, 2003. 246 с.
19. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. К.: Наш Формат, 2019. 624 с.
20. Портер М. Стратегія конкуренції; пер. з англ. К.: Основи, 1997. 390 с.
21. Про компанію. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-Маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/companу> (дата звернення: 10.05.2023).
22. Пуліна Т.В., Тесленок, І.М., Ткаліч Я.С. Управління розвитком маркетингових комунікацій організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 72-77.
23. Пустотін В. Етапи побудови бренд-стратегії. Management.com.ua. Стратегічна сесія. 2018. URL: <http://www.management.com.ua/notes/brand-strategy-steps.html> (дата звернення 25.04.2023).
24. Сак Т.В., Стасюк І.М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4150> (дата звернення: 18.04.2023).
25. Селезньова Г.О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип.10. С. 505-511. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/13967/1/8F.pdf> (дата звернення: 27.04.2023).
26. Сенишин О. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління. *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 4. С. 125–133.
27. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй / пер. Олександра Васильєва. К.: Наш Формат, 2018. 722 с.
28. Соколова Ю.О., Щербіна Т.Ю. Теоретичні та практичні питання розробки маркетингової стратегії підприємства в умовах пандемії SARS-COV-2 (COVID-19). *Вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова*. 2021. Т. 26. Вип. 5 (90). С. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-90-9> (дата звернення: 09.05.2023).

29. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Ярош Л. О. Формування конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2012. № 5. С. 13-18.

30. Статистика війни: за місяць бойових дій український ритейл втратив третину своїх торгових точок. URL: <https://rau.ua/novyni/statistika-vijni/> (дата звернення: 11.04.2023).

31. Тесленок І.М., Квач Ю.О. Особливості розробки інноваційної стратегії підприємства. *Наук. журнал. Економічний вісник Запорізького національного технічного університету. Запоріжжя: ЗНТУ*. 2018. Вип. 2. С. 35 – 40.

32. Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ». Фінансова звітність за 2021 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2021) (дата звернення: 22.03.2023).

33. Топ-10 найдорожчих ритейл-брендів світу: версія Interbrand Сайт Асоціації ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-ritejl-brendiv-interbrand/>(дата звернення: 15.04.2023).

34. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2498> (дата звернення: 28.03.2023).

35. Ткачук О.М. Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства / Перспективні напрямки наукової думки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль: зб. наук. праць «ΛΟΓΟΣ» / відп. за випуск Голденблат М.А. ГО «Європейська наукова платформа». Обухів: Друкарня «Друкарник» (ФОП Гуляєва В.М.), 2018. Т.3. С.66-70.

36. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 3. С. 48-64.

37. Фондовий ринок та біржі. Інформаційний портал. URL: <https://ukrfondrinok.com/dovidnyk/slovnyk/76-roa> (дата звернення: 12.05.2023).
38. Чорна М.В. Трансформація підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник економічної науки України. 2009. №1. С.184-186.*
39. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство. 2017. №10. С.427-432.*
40. Шевченко Л.С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право. 2022. № 2 (49). С. 72-92.* URL: [http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/08/Economic-Theory-and-Law-2022-2-2\\_72-92.pdf](http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/08/Economic-Theory-and-Law-2022-2-2_72-92.pdf) (дата звернення: 18.03.2023).
41. Янковець Т. Цифрові технології підвищення вартості брендів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2019. № 4. С. 85-97.*
42. Food-ритейл України у 2021 році: хто задавав основні темпи експансії? Інформаційний ресурс All-retail. URL: <https://allretail.ua/analytics/76835-food-riteyl-ukrajini-u-2021-roci-hto-zadavav-osnovni-tempi-ekspansiji/> (дата звернення: 22.04.2023).
43. Global Powers of Retailing 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html> (дата звернення: 16.04.2023).
44. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965. xiv, 241 p.
45. Grant, R. M. *Cases to accompany Contemporary strategy analysis, fifth edition*. 5-th ed. Oxford: Blackwell, 2005. 560 p.
46. Heaton James. *Finding creative ways to help our clients*. Tronvig Group, N.Y.: John Wiley and Sons, 2013. P.67. 198.
47. Hemel G. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2000.

48. McCarthy E.Jerome. Basic marketing, a managerial approach. Homewood, Ill.:R.D.Irwin, 1978. P.770.
49. McGrath Jen. Marketing strategie. McGrath Group, London, 2010. P.46.
50. Lamben J.-J. Market-Driven Management. Strategic and Operational Marketing. Palgrave Publishers Ltd. 2000. 800 p.
51. Rumelt R. Toward a Strategic Theory of the Firm. Comprtrtiva Strategic Management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice -Hall. 1984. PP. 556-570.

## **ДОДАТКИ**

**Додаток А**  
**Фінансова звітність ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021 рік**

Таблиця А.1

**Баланс підприємства [32]**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
1	2	3	4
<b>Актив</b>			
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	81 573.00	86 689.00
первісна вартість	1001	392 195.00	357 915.00
накопичена амортизація	1002	310 622.00	271 226.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 307 660.00	1 782 972.00
Основні засоби	1010	18 601 181.00	23 895 667.00
первісна вартість	1011	29 875 858.00	39 237 613.00
знос	1012	11 274 677.00	15 341 946.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	586 227.00
первісна вартість	1016	0.00	600 421.00
знос	1017	0.00	14 194.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	3 705.00
Відстрочені податкові активи	1045	72 971.00	90 903.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	21 063 445.00	26 446 223.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	6 423 708.00	7 771 596.00
Виробничі запаси	1101	96 394.00	98 930.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	6 327 314.00	7 672 665.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 192.00	1 477.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1130	183 950.00	213 226.00
у тому числі з податку на прибуток	1135	87 344.00	60 896.00
з нарахованих доходів	1136	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1140	319 747.00	451 286.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 066 482.00	1 043 345.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 506 283.00	6 407 400.00
Готівка	1166	361 233.00	366 310.00
Рахунки в банках	1167	3 145 050.00	6 041 090.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00

## Продовження табл. А.1

1	2	3	4
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	14 588 706.00	15 949 226.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	35 652 151.00	42 395 449.00
Пасив			
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 891 989.00	4 520 877.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 901 919.00	4 530 807.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 966 470.00	9 875 245.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	9 966 470.00	9 875 245.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 418 069.00	2 812 036.00
товари, роботи, послуги	1615	13 357 721.00	16 637 705.00
розрахунками з бюджетом	1620	761 213.00	1 077 782.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	335 744.00	546 077.00
розрахунками зі страхування	1625	117 805.00	144 542.00
розрахунками з оплати праці	1630	509 268.00	626 140.00
за одержаними авансами	1635	50 895.00	55 468.00
за розрахунками з учасниками	1640	4 885 844.00	5 639 313.00
із внутрішніх розрахунків	1645	310.00	339.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	357 141.00	426 475.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	15.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 325 481.00	569 582.00
Усього за розділом III	1695	23 783 762.00	27 989 397.00

## Продовження табл. А.1

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	35 652 151.00	42 395 449.00

Таблиця А.2

## Звіт про фінансові результати [32]

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148 745 255.00	123 864 393.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	110 486 259.00	92 747 990.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	38 258 996.00	31 116 403.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	1 330 685.00	836 833.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	4 815 775.00	4 325 613.00
Витрати на збут	2150	22 451 209.00	18 968 340.00
Інші операційні витрати	2180	416 027.00	484 528.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11 906 670.00	8 174 755.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	216 069.00	135 000.00

## Продовження табл. А.2

1	2	3	4
Інші доходи	2240	14.00	106.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	1 953 681.00	1 269 616.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	12 385.00	8 035.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10 156 687.00	7 032 210.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 827 799.00	-1 263 544.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 328 888.00	5 768 666.00
збиток	2355	0.00	0.00
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8 328 888.00	5 768 666.00
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	662 508.00	547 735.00
Витрати на оплату праці	2505	11 288 548.00	9 681 090.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 137 538.00	1 766 165.00
Амортизація	2515	4 302 609.00	3 943 569.00
Інші операційні витрати	2520	11 257 874.00	9 117 573.00
Разом	2550	29 649 077.00	25 056 132.00

Таблиця А.3

## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) [32]

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	202 796 282.00	152 675 636.00
Повернення податків і зборів	3005	196.00	82.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	49.00	82.00
Цільового фінансування	3010	165 198.00	117 754.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0.00	0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	1 412 627.00	1 229 548.00
Надходження від повернення авансів	3020	9 869.00	11 347.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	379.00	144.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	140 854.00	75 735.00
Надходження від операційної оренди	3040	263 648.00	7 445.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	3 376.00	587.00
Надходження від страхових премій	3050	0.00	0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0.00	0.00
Інші надходження	3095	111 431.00	106 978.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	141 255 846.00	119 750 659.00
Праці	3105	9 144 938.00	7 843 934.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	2 136 625.00	1 774 679.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	12 631 034.00	10 364 972.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	1 635 338.00	1 269 124.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	4 318 733.00	3 597 885.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	6 676 963.00	5 497 963.00
Витрачання на оплату авансів	3135	3 201 750.00	2 462 771.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	0.00	0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0.00	0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0.00	0.00
Інші витрачання	3190	19 375 598.00	208 909.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	17 158 069.00	11 819 332.00
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0.00	0.00
необоротних активів	3205	4 774.00	12 537.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	204 867.00	137 613.00
дивідендів	3220	0.00	0.00
Надходження від деривативів	3225	0.00	0.00
Надходження від погашення позик	3230	3 024 014.00	2 246 351.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0.00	0.00
Інші надходження	3250	0.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0.00	0.00
необоротних активів	3260	6 692 869.00	6 462 042.00
Виплати за деривативами	3270	0.00	0.00
Витрачання на надання позик	3275	0.00	0.00

## Продовження табл. А.3

1	2	3	4
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0.00	20.00
Інші платежі	3290	0.00	0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-3 459 214.00	-4 065 561.00
Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	0.00	0.00
Отримання позик	3305	10 000.00	70 000.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0.00	0.00
Інші надходження	3340	0.00	0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	0.00	0.00
Погашення позик	3350	0.00	0.00
Сплату дивідендів	3355	4 652 409.00	3 653 727.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	1 951 535.00	1 269 616.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	4 207 652.00	2 993 672.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0.00	0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0.00	0.00
Інші платежі	3390	0.00	0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-10 801 596.00	-7 847 015.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	2 897 259.00	-93 244.00
Залишок коштів на початок року	3405	3 506 283.00	3 599 527.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	3 858.00	0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	6 407 400.00	3 506 283.00

## Додаток Б

## Перелік найдорожчих ритейлерів світу

10 найдорожчих брендів ритейлерів у світі									
Компанія, бренд	Ціна-2021, \$ млрд	Місце в топ-100	Ціна-2020, \$ млрд	Місце в топ-100	Ціна-2019, \$ млрд	Місце в топ-100	Ціна-2018, \$ млрд	Місце в топ-100	
Amazon 	249,2	2	200,7	2	125,3	3	100,8	3	
McDonald's 	45,9	9	42,8	9	45,4	9	43,4	10	
Nike 	42,5	11	34,4	15	32,4	16	30,1	17	
IKEA 	20	27	18,9	25	18,4	26	17,5	27	
H&M 	14,1	43	14	37	16,3	30	16,8	30	
Zara 	13,5	45	14,9	35	17,2	29	17,7	25	
Adidas 	13,4	49	12,1	50	11,9	45	10,8	50	
Starbucks 	13	51	11,2	56	11,8	48	9,6	57	
eBay 	12,3	56	12,3	46	12	44	13	38	
KFC 	5,4	93	5,1	92	5,5	93	5,5	86	

Рис. Б.1 Найдорожчі бренди світових ритейлерів [33]