

**Полусмяк Ю. І.**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Пономарьова К. С.**  
студентка  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя, Україна

## **ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОЛОЖЕННЯ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»**

Торгівельна мережа «АТБ» налічує понад 1000 магазинів в 279 населених пунктах 24 областей України та продовжує демонструвати найвищі темпи зростання. Дії з боку конкурентів або нових учасників ринку впливають на конкурентну перевагу та ефективність будь-якої компанії. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» постійно аналізує поведінку клієнтів та відповідно адаптує свою стратегію ведення бізнесу. Продовжує пристосовувати та впроваджувати інновації для вдосконалення мережі до потреб клієнтів у всіх форматах. Компанія, на постійній основі виявляє та ефективно реагує на пріоритети клієнтів щодо ціни, асортименту продукції, доступності та сервісу, задля уникнення негативного впливу на взаємовідносини з клієнтами, попит на продукцію компанії, конкурентоспроможність та на частку ринку і зростання бізнесу. Продукція магазинів мережі, постачається з широкого спектру вітчизняних і міжнародних постачальників [1]. Компанія намагається знаходити кваліфікованих постачальників, які дотримуються чинного законодавства, включаючи закони про працю, безпеку та охорону навколишнього середовища, а також відповідають стандартам ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Якщо продукція, яку продає ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», не є безпечною або не відповідає очікуванням клієнтів, з'являється загроза втратити клієнтів або нести відповідальність за будь-які ушкодження клієнтів, які користуються або споживають продукт ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Будь-яку втрату довіри з боку клієнтів важко і дорого відновити. Тому ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» щомісячно проводить лабораторні випробування, під час яких перевіряється якість продукції та пакувальний матеріал. Також однією з форм контролю якості продукції в торговій мережі «АТБ» є проведення аудиту системи якості на всіх постачальниках-виробниках [2].

В процесі дослідження проаналізовано особливості практичної реалізації методу оцінки конкуренції на основі побудови карти стратегічних груп (КСГ), а також надано конкретні рекомендації з виконання розрахунків та їх обґрунтованого аналізу. На першому етапі обираємо параметри диференціації компаній в галузі: Кількість магазинів ( $i_1$ ); Кількість працівників у мережі ( $i_2$ ); Товарообіг за рік ( $i_3$ ); Середня кількість покупців за день ( $i_4$ ); Кількість проєктів з якими співпрацюють ( $i_5$ ). Будуємо допоміжну Таблицю 1 для порівняння існуючих конкурентів за різними параметрами. Для побудови КСГ ринку розроблено допоміжну таблицю аналізу даних (табл. 1), в якій виділені параметри диференціації компаній, а також вибрані ті організації, на підставі інформації про які будується карта.

Таблиця 1. Допоміжна таблиця аналізу даних для побудови КСГ

| ТТ                                 | Кількість магазинів в Україні (i <sub>1</sub> ) | Кількість працівників у мережі (тис. осіб.) (i <sub>2</sub> ) | Товарообіг за рік (млрд. грн.) (i <sub>3</sub> ) | Середня кількість покупців за день (млн) (i <sub>4</sub> ) | Кількість проєктів з якими співпрацюють (i <sub>5</sub> ) |
|------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| «АТБ-МАРКЕТ» (А)                   | 1316                                            | 55                                                            | 149,8                                            | 4                                                          | 12                                                        |
| Fozzy Group «Сільпо» (В)           | 299                                             | 39,4                                                          | 64,4                                             | 2,7                                                        | 16                                                        |
| ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» (С) | 22                                              | 6                                                             | 15,5                                             | 3,2                                                        | 3                                                         |
| ТОВ «Varus» (D)                    | 111                                             | 6,7                                                           | 11,3                                             | 1,8                                                        | 2                                                         |

Подальшим етапом є розташування підприємств на карті, яке відбувається на базі таблиці аналізу даних для побудови КСГ (див. табл. 1). Разом з тим виникає питання щодо розташування підприємств відносно одне одного в одному квадранті. Для обґрунтованого вирішення цього питання пропонуємо під час аналізу даних зазначати в таблиці не лише відповідність певному показнику параметра диференціації, але й певний ступінь показника: 1 – низький (мінімальний), 2 – середній, 3 – високий (максимальний).

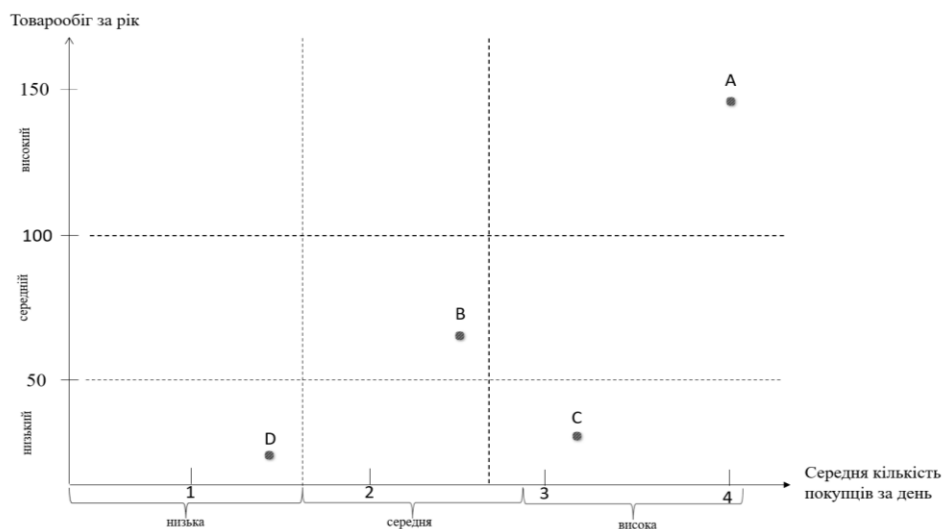


Рис.1. Карта стратегічних груп виробників молочної продукції

Як бачимо з проведеного аналізу, «АТБ-МАРКЕТ» майже за всіма показниками займає позицію лідера на ринку. Fozzy Group «Сільпо» є сильним конкурентом і займає лідерські позиції, відносно кількості проєктів (благодійних, розважальних, екологічних тощо), з якими працює. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є відносно слабким конкурентом, через масштаб і через продовження роботи з країною-агресором у 2022 році. ТОВ «Varus» є відносно

сильним конкурентом через активне масштабування та нарощення виробництва. Проведемо аналіз цілей і стратегій дій конкурентів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (табл. 2).

Таблиця 2. Аналіз цілей і стратегій дій конкурентів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

| Фактор аналізу                | Fozzy Group «Сільпо»                                                        | ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»                          | ТОВ «Varus»                                                    |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Масштаб конкуренції           | Національна                                                                 | Національна                                             | Національна                                                    |
| Стратегічний намір            | Бути домінуючим лідером                                                     | Стати лідером за масштабом                              | Переміститися в галузі на одну-дві сходинки вгору              |
| Мета в боротьбі за долю ринку | Утримання існуючої частки ринку та захоплення нової                         | Експансія за рахунок зовнішнього зростання              | Експансія за рахунок зовнішнього зростання                     |
| Характер дій                  | Оборонна та наступальна                                                     | Оборонна                                                | Наступальна                                                    |
| Конкурентна стратегія         | Зважена цінова політика та активна соціальна та екологічна позиція на ринку | Акцент на поліпшенні якості обслуговування та масштабах | Акцент на високій якості власного виробництва на масштабуванні |

Таким чином, провівши аналіз, можна зробити наступні висновки. Конкурент Fozzy Group «Сільпо». Можливий сценарій дій конкурента: підвищення зацікавленості споживача, шляхом введення акційних пропозицій та участі у проектах. Можливі дії у відповідь компанії «АТБ»: збільшення інтересу споживача шляхом залучення його в нові проекти та акції. Конкурент ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Можливий сценарій дій конкурента: розширення пропозицій відносно товарного асортименту та масштабування гіпермаркетів. Можливі дії у відповідь компанії «АТБ»: створення більш вигідної цінової політики та акцент на зручність географічного розташування магазинів. Конкурент ТОВ «Varus»: Можливий сценарій дій конкурента: масштабування торгових точок та акцент на високоякісне власне виробництво. Можливі дії у відповідь компанії «АТБ»: популяризація та якість власного виробництва.

### Література:

1. Про компанію АТБ. URL: <https://www.atbmarket.com/uk/about>
2. Характеристика та послуги торгового підприємства ТОВ «АТБ-маркет». URL: [https://studwood.net/848020/marketing/harakteristika\\_poslugi\\_torgovogo\\_pidpriyemstva\\_market](https://studwood.net/848020/marketing/harakteristika_poslugi_torgovogo_pidpriyemstva_market)