

**Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»**

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра Маркетингу
(повна назва)

ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

Сивинської Діани
(П І Б)

академічної групи 075-20зск-1
(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Аналіз маркетингової діяльності роздрібного підприємства»
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Яцентюк С.В.	63	задовільно	
розділів:				
1. Теоретико-методичні засади згідно з предметом кваліфікаційної роботи	Яцентюк С.В.	63	задовільно	
2. Дослідження маркетингового середовища підприємства	Яцентюк С.В.	63	задовільно	
3. Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Яцентюк С.В.	63	задовільно	
Рецензент				
Нормоконтролер	Макуха Ю.М.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

_____ **Касян С. Я.** _____

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«_____» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня _____ бакалавра _____
 (бакалавра, магістра)

студенту Сивинській Д. академічної групи 075-20зск-1
 (прізвище та ініціали) (шифр)
спеціальності _____ 075 Маркетинг _____
 (код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою _____ «Маркетинг» _____
 (офіційна назва)

на тему ««Аналіз маркетингової діяльності роздрібного підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ 2023 р. № _____

Розділ	Зміст	Термін Виконання
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Здійснити всебічний огляд та представлення теоретико-методичних засад, які обґрунтовують основну ідею і мету кваліфікаційної роботи та відповідають її предмету і завданням	01.05.2023р. – 11.05.2023р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	Провести дослідження та комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища роздрібного підприємства, його маркетингової діяльності.	12.05.2023р. – 21.05.2023р.
Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Визначити перспективні напрями розвитку маркетингової діяльності роздрібного підприємства, сформулювати і аргументувати конкретні рекомендації щодо її удосконалення.	22.05.2023р. – 04.06.2023р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК	Здійснити відповідне та вчасне оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК	05.06.2023р. - 11.06.2023р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Яцентюк С. В.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 01.05.2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 11.06.2023 р.

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Сивинська Д.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 92 с., 19 рис., 25 табл., 4 додатки, 64 джерела.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретико-методичні засади маркетингової діяльності роздрібного підприємства. Досліджено маркетингове середовище ТОВ «АТБ-маркет». Обґрунтуванні напрями маркетингового розвитку ТОВ «АТБ-маркет».

Об'єкт кваліфікаційної роботи: процес організації маркетингової діяльності роздрібного підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Предмет кваліфікаційної роботи: сукупність теоретичних та практичних положень аналізу маркетингової діяльності підприємства

Мета кваліфікаційної роботи: аналіз теоретичних аспектів та практичних засад організації маркетингової діяльності роздрібного підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення. Положення, що захищаються: маркетингова діяльність роздрібного підприємства: світовий та український досвід. Результати дослідження особливостей маркетингової діяльності роздрібного підприємства ТОВ «АТБ-маркет». Маркетингова стратегія, розроблена на основі маркетингового дослідження, що сприяє залученню споживачів.

Результати роботи бути застосовані ТОВ «АТБ-Маркет» для підвищення ефективності маркетингової діяльності. Запропоновані заходи, спрямовані на розвиток стратегії, яка має на меті задоволення потреб якомога більшої кількості споживачів.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: Маркетингова стратегія підприємства потребує інтегрованого підходу та постійного моніторингу ринку і споживацьких тенденцій. Використання франчайзингу допоможе розширити присутність підприємства в нових регіонах. Посилення маркетингових комунікацій збільшить усвідомленість бренду. Розвиток якісних товарів приверне лояльних клієнтів. Адаптація до змін у платоспроможності вимагатиме перегляду цін та впровадження знижок. Використання новітніх технологій покращить ефективність підприємства та обслуговування клієнтів.

У роботі використано такі методи досліджень: методи спостереження і узагальнення – для дослідження системи маркетингової діяльності у ТОВ «АТБ-маркет»; метод аналізу і синтезу – для деталізації об'єкту дослідження; методи індукції та дедукції – для отримання висновків щодо управління маркетинговою діяльністю та загальних висновків; метод порівняння – для аналізу теоретичних основ поняття «маркетингова діяльність» та конкурентного середовища; методи статистичного аналізу – для проведення статистичних досліджень. Крім того, були використані спеціальні методи маркетингових досліджень, які спрямовані на отримання конкретної інформації та аналіз ринкових тенденцій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПІДПРИЄМСТВО РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ.

ABSTRACT

Explanatory note: 92 p., 19 figures, 25 tables, 4 appendices, 64 sources.

The qualification work analyses the theoretical and methodological foundations of marketing activities of a retail enterprise. The marketing environment of ATB-market LLC has been studied. The directions of marketing development of ATB-market LLC are substantiated.

The object of qualification work: the process of organising the marketing activities of the retail enterprise "ATB-MARKET" LLC.

Subject of the qualification work: a set of theoretical and practical provisions for analysing the marketing activities of an enterprise

Purpose of the qualification work: analysis of theoretical aspects and practical principles of organisation of marketing activities of a retail enterprise and development of measures for its improvement. Defended provisions: marketing activities of a retail enterprise: world and Ukrainian experience. The results of the study of the peculiarities of the marketing activities of the retail enterprise ATB-market LLC. Marketing strategy developed on the basis of marketing research, which helps to attract consumers.

The results of the work can be applied by ATB-Market LLC to improve the efficiency of marketing activities. Proposed measures aimed at developing a strategy aimed at meeting the needs of as many consumers as possible.

Conclusions, proposals for the development of the object of development: The marketing strategy of an enterprise requires an integrated approach and constant monitoring of the market and consumer trends. The use of franchising will help expand the company's presence in new regions. Strengthening marketing communications will increase brand awareness. The development of quality products will attract loyal customers. Adapting to changes in solvency will require revising prices and introducing discounts. The use of the latest technologies will improve the efficiency of the enterprise and customer service.

The following research methods were used in the study: methods of observation and generalisation - to study the system of marketing activities in ATB-market LLC; method of analysis and synthesis - to detail the object of study; methods of induction and deduction - to obtain conclusions on the management of marketing activities and general conclusions; method of comparison - to analyse the theoretical foundations of the concept of "marketing activities" and the competitive environment; methods of statistical analysis - to conduct statistical research. In addition, special methods of marketing research aimed at obtaining specific information and analysing market trends were used.

KEYWORDS: RETAIL TRADE ENTERPRISE, MARKETING ACTIVITY, ANALYSIS OF MARKETING ACTIVITY, COMPETITIVENESS, MARKETING STRATEGY.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РОЗДРІБНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність, принципи та інструменти маркетингової діяльності підприємства.....	9
1.2 Методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності та конкурентоспроможності підприємства	21
1.3 Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства.....	31
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	40
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-маркет».....	40
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства.....	45
2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку.....	62
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	75
3.1 Закордонний досвід впливу на комерційну діяльність за допомогою комплексу маркетингу	75
3.2 Заходи вдосконалення інтернет-діяльності ТОВ «АТБ-маркет».....	83
3.3 Шляхи удосконалення маркетингової стратегії підприємства	91
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Актуальність дослідження. Роздрібна торгівля в останнє десятиліття стала однією з найбільших і успішних галузей вітчизняної економіки. Підприємства роздрібної торгівлі, які безпосередньо взаємодіють зі споживачами, першими помічають зміни в попиті, як у випадку його зростання, так і при спаді, викликаними економічними умовами. Стан роздрібного ринку, а також роздрібної торгівлі в цілому, є індикатором соціально-економічного стану країни. Це пояснюється масштабністю галузі і її значним впливом на економіку. Якісна організація маркетингової діяльності в рамках роздрібної торгівлі сприяє збільшенню товарообігу, повному задоволенню попиту населення та досягненню очікуваних фінансових результатів.

У сучасних умовах кризи і жорсткої конкуренції на ринку роль маркетингу в діяльності підприємства стає надзвичайно важливою. Аналіз та контроль ефективності маркетингової діяльності стають ключовими для прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних. Вдосконалення організації діяльності роздрібного підприємства з урахуванням маркетингових аспектів є надзвичайно важливим, оскільки маркетинг визначає ефективність його роботи. Ураховуючи це, дослідження маркетингової діяльності роздрібного підприємства є надзвичайно важливим і актуальним.

Проблематика дослідження. Проблеми, пов'язані з маркетинговою діяльністю підприємств, були предметом досліджень багатьох вчених як в Україні, так і за її межами. Результати досліджень з цієї теми були висвітлені у працях науковців, таких як:

Проте, потреби в подальшому теоретичному обґрунтуванні та практичному супроводі економічної діяльності суб'єктів ринкової економіки вимагають дальших досліджень і розробки пропозицій щодо поліпшення маркетингової діяльності підприємств. ТОВ «АТБ-Маркет» взагалі має успішну маркетингову стратегію і позитивний імідж компанії з точки зору всіх

показників діяльності, проте початок війни в Україні вимагає перегляду його поточної стратегії. Це необхідно для збереження лідерських позицій на ринку, забезпечення прибутковості та задоволення потреб населення. Умови війни та повоєнний період вимагають адаптації стратегії функціонування підприємства до нових умов господарювання.

Метою роботи є аналіз теоретичних аспектів та практичних засад організації маркетингової діяльності роздрібного підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети в роботі необхідне виконання наступних завдань:

- визначити сутність, принципи та інструменти маркетингової діяльності підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності та конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати маркетингову стратегію як інструмент розвитку підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-маркет»;
- здійснити аналіз маркетингової діяльності підприємства;
- провести оцінку конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- розглянути закордонний досвід впливу на комерційну діяльність за допомогою комплексу маркетингу;
- розробити заходи вдосконалення інтернет-діяльності ТОВ «АТБ-маркет»;
- запропонувати шляхи удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації маркетингової діяльності роздрібного підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних положень аналізу маркетингової діяльності підприємства.

Методи дослідження. В процесі виконання дипломної роботи було

використано комплекс загальних та специфічних методів та інструментів дослідження, зокрема, методи спостереження і узагальнення – для дослідження системи маркетингової діяльності у ТОВ «АТБ-маркет»; метод аналізу і синтезу – для деталізації об'єкту дослідження; методи індукції та дедукції – для отримання висновків щодо управління маркетинговою діяльністю та загальних висновків; метод порівняння – для аналізу теоретичних основ поняття «маркетингова діяльність» та конкурентного середовища; методи статистичного аналізу – для проведення статистичних досліджень. Крім того, були використані спеціальні методи маркетингових досліджень, які спрямовані на отримання конкретної інформації та аналіз ринкових тенденцій.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються особливостей маркетингової діяльності, навчальні та практичні посібники, періодичні видання з економіки, матеріали науково-практичних конференцій і семінарів, фінансова звітність та внутрішні документи ТОВ «АТБ-маркет» як джерела інформації для дослідження.

Положення, що захищаються. Маркетингова діяльність роздрібного підприємства: світовий та український досвід. Результати дослідження особливостей маркетингової діяльності роздрібного підприємства ТОВ «АТБ-маркет». Маркетингова стратегія, розроблена на основі маркетингового дослідження, що сприяє залученню споживачів.

Сфера використання результатів роботи – результати досліджень можуть бути застосовані ТОВ «АТБ-Маркет» для підвищення ефективності маркетингової діяльності. Запропоновані заходи, спрямовані на розвиток стратегії, яка має на меті задоволення потреб якомога більшої кількості споживачів.

Структура кваліфікаційної роботи включає в себе вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РОЗДРІБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, принципи та інструменти маркетингової діяльності підприємства

В ринкових умовах ефективна діяльність будь-якого підприємства передбачає його успішний вхід на ринок і здатність досконало управляти маркетинговою діяльністю та швидко адаптуватися до непередбачуваних змін в економічному середовищі. Вже у 60-70-х роках «маркетингова діяльність стала не просто функцією, а справжньою філософією бізнесу, оскільки маркетинговий спосіб мислення лежить в основі будь-яких комерційних операцій. За таких умов, основною метою стає задоволення потреб споживачів шляхом надання їм відповідних продуктів. Основна роль маркетингу полягає в переконанні підприємства мати те, що потрібно споживачеві» [1].

Маркетинг, як основна функція управління підприємством на ринку, пропонує керівництву певні практично перевірені можливості досягнення позитивних результатів у фінансово-економічній діяльності підприємства в умовах ринкової конкуренції з мінімальним ризиком. Ці можливості включають «послідовність аналітичної роботи, спрямовану на визначення найсприятливіших цільових сегментів ринку, формування змінних факторів зовнішнього середовища відповідно до інтересів підприємства, використання дозволених методів у складній конкурентній боротьбі, створення позитивного іміджу підприємства для цільових споживачів та інші заходи. Проте варто зазначити, що в сучасному швидкому розвитку науки, техніки і технологій, посиленні конкуренції, успіх може досягатися тільки тим підприємством, яке креативно застосовує ефективне управління маркетинговою діяльністю, постійно шукає нові шляхи адаптації до постійно змінюваних умов, що встановлює ринок» [4, с. 5].

З урахуванням вищенаведеного, виникає необхідність детальніше

вивчити різні погляди вчених щодо визначення сутності маркетингової діяльності підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення сутності маркетингової діяльності

Джерело	Економічний зміст маркетингової діяльності
Косенко О. П. [24, с. 64]	«Маркетингова діяльність підприємства може бути представлена як послідовність певних етапів, що їх має зробити товаровиробник на шляху до ринку і споживачів».
Абрамович І. А., Воловик Д. В. [1]	«Маркетингова діяльність має забезпечувати конкурентоспроможне становище того або іншого суб'єкта маркетингової системи на ринку товарів і послуг з урахуванням стану внутрішнього та зовнішнього середовища, це процес, пов'язаний з виконанням дій, скерованих на досягнення маркетингових цілей, що припускає використання певних технологій, засобів і методів»
Карпенко Н. В. [25, с. 97]	«Маркетингова діяльність підприємств повинна забезпечувати набуття конкурентних переваг в умовах нестабільності зовнішнього середовища»
Сенишин О. С., Кривешко О. В. [34, с. 55]	«Маркетингова діяльність підприємства спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, враховуючи запити ринку, встановлювати поточні і, головне, довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток»
Окландер М. А., Кірносова М. В. [27, с. 18]	«Маркетингова діяльність підприємства є творчою управлінською діяльністю, завдання якої полягає у розвитку ринку товарів, послуг і робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів, а також у проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб».
Коноплянникова М. А. [19]	«Маркетингова діяльність підприємства спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, враховуючи запити ринку, встановлювати поточні і, головне, довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток».

Отже, маркетингова діяльність може бути визначена як послідовність дій, спрямованих на досягнення маркетингових цілей підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг. Вона включає в себе аналіз ринку і споживачів, встановлення поточних і стратегічних цілей, розробку шляхів досягнення цих цілей, визначення ресурсів для господарської діяльності, включаючи асортимент, якість продукції, структуру виробництва та прибуток. Маркетингова діяльність також включає оцінку потреб споживачів і впровадження практичних заходів для задоволення цих потреб та є творчою управлінською діяльністю, спрямованою на розвиток ринку.

Управління маркетинговою діяльністю, «як одне з функціональних завдань підприємства, має реалізовуватися відповідно до затвердженого плану маркетингу, який є складовою частиною загального плану діяльності підприємства. Взаємодія між функціями управління підприємством та функціями управління маркетинговою діяльністю відбувається в процесі господарської діяльності шляхом реалізації функцій маркетингового управління», як зображено на рисунку 1.1 [1].



Рисунок 1.1 – Взаємодія загальних функцій управління підприємством та функцій управління маркетинговою діяльністю підприємства [24]

Маркетинг, «як сучасна філософія бізнесу і метод діяльності, що ґрунтується на специфічному підході до господарювання на ринку, характеризується особливими положеннями та принципами» [24, с. 62]. Основні положення та принципи маркетингової діяльності наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Положення та принципи маркетингової діяльності [24]

Принцип	Загальна характеристика
Науково-практичні дослідження ринку	включають проведення аналізу таких аспектів: розміру ринку; системи ціноутворення та динаміки цін; споживчих властивостей товару; методів роботи фірм-партнерів; каналів збуту; стимулювання продажу; специфіки комерційної діяльності і т. д.
Сегментування ринку	визначення найбільш сприятливого сегменту ринку, тобто конкретної групи споживачів, для якої будуть проводитись інтенсивні заходи з просування товарів і послуг. Це дозволяє досягти конкурентних переваг, уникнути конфліктів і успішно конкурувати на ринку.
Гнучке реагування виробництва й збуту на вимоги попиту	полягає в забезпеченні адаптивності та мобільності управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства, враховуючи вимоги ринку.
Інноваційність	передбачає постійне оновлення товару, технологій, напрямків науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт. Воно також використовує різноманітні форми і методи для виходу на нові ринки і стимулювання збуту.
Свобода вибору	Підприємство визначає свою мету, завдання, стратегію і тактику функціонування і розвитку, області діяльності, цільові ринки та методи їх освоєння, асортимент і номенклатуру продукції тощо. Втім, ця свобода обмежена регулюючою політикою держави, бізнес-середовищем, ресурсами підприємства та іншими факторами. Але саме наявність різноманітних варіантів ринкової діяльності стимулює попит на маркетинг.
Спрямованість на споживачів	адаптація бізнесу до потреб, побажань і поведінки споживачів та активний вплив на них з метою стимулювання попиту на товари чи послуги.
Спрямованість на прибуток	Маркетингова діяльність ґрунтується на стратегічних рішеннях, спрямованих на створення стійкого попиту на нові товари і послуги, а також освоєння перспективних цільових ринків. На ранніх етапах впровадження таких стратегій можлива відсутність прибутків.
Активна політика	включає постійний пошук нових ринків і товарів, розгалужену діяльність, стратегії активного розвитку підприємства, попередження дій конкурентів та енергійний підприємницький підхід.
Комплексність дій	вимагає взаємопов'язаних та узгоджених маркетингових заходів з метою досягнення максимального ефекту. Маркетингова діяльність повинна стати основою загальної стратегії підприємства та відображати його амбіції на ринку.
Наявність інфраструктури та фахівців	ефективність маркетингової діяльності залежить від наявності відповідної інфраструктури та кваліфікованих фахівців. Для досягнення успіху потрібно мати дослідницькі, рекламні та консалтингові фірми, а також використовувати інформаційні системи та маркетингові служби на підприємстві, в яких працюють професіонали з відповідною підготовкою.

Маркетингова діяльність «вимагає значних фінансових витрат на проведення досліджень, рекламні кампанії, розробку нових товарів, стимулювання збуту, підготовку та навчання персоналу та багато іншого. З урахуванням цих принципів, маркетинг виконує стратегічні та тактичні завдання» [24, с. 63].

Стратегічні завдання маркетингу, які здійснюються через стратегічне маркетингове планування, включають:

1. Розробку маркетингових стратегій.
2. Визначення та освоєння привабливих цільових ринків.
3. Створення та просування нових товарів.
4. Розробку маркетингових систем та програм.
5. Формування побажань та потреб споживачів.

Ці стратегічні завдання спрямовані на досягнення конкурентної переваги та забезпечення успіху підприємства на ринку.

Тактичні завдання маркетингу, які виконує операційний маркетинг, охоплюють наступні аспекти:

1. Виявлення і аналіз наявних та потенційних бажань споживачів.
2. Оцінку актуального та потенційного попиту на товари та послуги.
3. Обґрунтування доцільності виробництва та збуту товарів та послуг.
4. Організацію науково-дослідницьких та проектно-конструкторських робіт для розробки нових товарів.
5. Планування та координація виробничої, збутової та фінансової політики підприємства.
6. Організація системи та методів збуту продукції.
7. Управління ціновою політикою.
8. Планування комплексу маркетингових комунікацій.
9. Контроль та ревізія маркетингової діяльності підприємства.

Тактичні завдання «спрямовані на практичну реалізацію стратегічних маркетингових рішень та досягнення поставлених цілей підприємства» [4, с. 35].

Маркетингова діяльність підприємства може бути описана як послідовність етапів, які товаровиробник повинен пройти, щоб досягти ринку і споживачів.

У маркетинговій діяльності підприємства «можна виділити сім кроків, кількість яких визначається загальними функціями маркетингу. Ці кроки включають: комплексне дослідження ринку, розробку стратегії маркетингу, товарну політику, цінову політику, політику розподілу, просування товарів та контроль маркетингової діяльності» [25].

Деякі маркетингологи описують основні функції маркетингу наступним чином: «комплексне дослідження ринку і підприємства, узгодження характеристик продукції з побажаннями споживачів, встановлення цін на продукцію та умов оплати, планування збуту та реалізації, підтримка комунікаційних зв'язків зі споживачами, надання гарантій та сервісного обслуговування споживачів, а також контроль та ревізія маркетингової діяльності підприємства» [27].

В залежності від акцентів, що ставляться в маркетинговій діяльності, та враховуючи сферу й об'єкт застосування маркетингової концепції управління фірмою, існує різноманітні класифікації видів маркетингу (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація маркетингу [23]

Ознака класифікації	Різновиди маркетингу
Тип попиту	Конверсійний маркетинг Стимулюючий маркетинг Розвиваючий маркетинг Демаркетинг Підтримуючий маркетинг Ремаркетинг Синхромаркетинг Протидіючий маркетинг
Тип товару	Споживчий маркетинг Промисловий маркетинг Маркетинг послуг
Мета діяльності організації	Комерційний маркетинг Некомерційний маркетинг
Стратегічна орієнтація	Стратегічний маркетинг Операційний маркетинг
Спрямованість на зовнішній ринок	Внутрішній маркетинг Міжнародний маркетинг

Конверсійний маркетинг «застосовується, коли існує негативний попит і завданням маркетингу є зміна негативного ставлення споживача до товару на позитивне».

Стимулюючий маркетинг «використовується, коли попит відсутній і завданням маркетингу є стимулювання попиту».

Розвиваючий маркетинг «застосовується, коли є потенційний, але прихований попит, і завданням маркетингу є перетворення його на реальний шляхом створення нових товарів або використання існуючих товарів в нових сферах».

Демаркетинг «використовується, коли попит на товар перевищує можливості підприємства задовольнити його і завданням маркетингу є зменшення попиту».

Ремаркетинг «використовується в ситуаціях зі зниженням попиту, коли обсяги продажів не досягають планових показників. Завданням маркетингу є відновлення попиту».

Підтримуючий маркетинг «застосовується, коли попит на товар є стабільним і завданням маркетингу є збереження попиту на поточному рівні».

Синхромаркетинг «використовується, коли попит на товар нерівномірний і характеризується прогнозованими коливаннями протягом певного періоду. Завданням є стабілізація попиту».

Протидіючий маркетинг «застосовується, коли попит на певні продукти є нераціональним або небезпечним. Завданням маркетингу є переконання споживачів відмовитися від споживання цих продуктів».

Споживчий маркетинг «спрямований на кінцевих споживачів, які купують товари для особистого некомерційного використання».

Промисловий маркетинг «спрямований на промислових споживачів (юридичних осіб), які купують товари для використання у виробничому процесі, перепродажу або здавання в оренду» [23, с. 20-21].

Комерційний маркетинг використовується організаціями, які мають прибуток як основну мету своєї діяльності.

Некомерційний маркетинг використовується організаціями, які не мають прибуткової мети, а зосереджуються на виконанні соціально важливих функцій, таких як медичні заклади, школи, університети, музеї, театри та інші.

Стратегічний маркетинг передбачає аналіз потреб споживачів, сегментування ринку, вибір цільових сегментів та позиціонування фірми в них, а також розробку маркетингової стратегії.

Тактичний (операційний) маркетинг включає вибір конкретних інструментів для реалізації маркетингової стратегії в обраних цільових сегментах протягом обмеженого періоду, зазвичай до 2 років.

Внутрішній маркетинг використовується підприємствами, чия продукція реалізується в межах однієї країни.

Міжнародний маркетинг «застосовується підприємствами, чия продукція реалізується на території декількох країн. В обох випадках використовуються схожі маркетингові інструменти, але різниця між ринками вимагає адаптації маркетингових програм до особливостей кожного ринку» [1, с. 26-27].

Отже, класифікацію можна провести, виходячи з акцентів у маркетинговій діяльності, а також з урахуванням сфери і об'єкта застосування маркетингової концепції управління фірмою, а саме за такими ознаками: тип попиту, тип товару, мета діяльності організації, стратегічна орієнтація та спрямованість на зовнішній ринок.

Інструменти маркетингової діяльності у системи управління підприємством наведені на рисунку 1.2.

Маркетингові дослідження «є ефективним інструментом маркетингової діяльності і надійним джерелом ринкової інформації. Вони включають систематичне збирання, оброблення та аналіз даних з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. Головні напрями маркетингових досліджень включають вивчення ринку збуту, ефективності використання маркетингових інструментів, зовнішнього та внутрішнього середовища, ринку продуктивних сил, поведінки споживачів, поведінки інших суб'єктів ринку,

сприйняття торгової марки та фірмового стилю, а також визначення реакції після використання продукту» [5, с. 25].



Рисунок 1.2 – Напрями та основні інструменти маркетингової діяльності [24]

Для забезпечення ефективної маркетингової діяльності «необхідно регулярно проводити SWOT-аналіз та постійно здійснювати моніторинг маркетингового середовища. Це дозволяє отримувати необхідну інформацію для своєчасного ухвалення управлінських рішень щодо позиціонування на ринку. Коригування дій підприємства з використанням прогнозування дозволяє збирати і обробляти дані для подальшого аналізу і планування загальної діяльності. Умови невизначеності вимагають використання сучасних методик прогнозування як важливих інструментів маркетингової діяльності підприємства» [24, с. 78].

Для визначення цільових ринків використовуються основні інструменти, такі як дослідження попиту, аналіз його особливостей, сегментування ринку, вибір цільових сегментів і позиціонування.

Позиціонування товару дозволяє відрізнити його від конкурентів та зайняти чітке місце в уявленні споживачів.

Згідно з Ф. Котлером, «комплекс маркетингу є одним з ключових інструментів маркетингової діяльності підприємства і є основою для формування маркетингової політики. Цей комплекс включає товарну, цінову, комунікаційну політики і політику розподілу товарів» [49].

Товарна політика підприємства включає комплекс заходів, які стосуються використання одного або кількох товарів як основних інструментів у виробничо-збутовій діяльності фірми, а також передбачення певного напрямку дій товаровиробника або наявності принципів поведінки.

Рішення щодо товарної політики підприємства «приймаються на різних рівнях, зокрема: створення нового товару: включає в себе розробку назви, марки, упаковки та властивостей нового товару; зміни товарного асортименту: відноситься до розширення або зменшення кількості товарів у портфелі підприємства. Важливі аспекти включають ширину (різновиди товарів) та глибину (варіанти кожного різновиду) асортименту; зміни товарної номенклатури: охоплює ширину, глибину, насиченість та гармонійність товарного асортименту, що передбачає розгляд змін у розміщенні товарів в асортименті, рівні насиченості певних категорій товарів і забезпечення їх взаємної взаємодії» [27, с. 37].

Ціна виступає як ключовий елемент комплексу маркетингу і важливий інструмент управління маркетинговою діяльністю. Планована і обґрунтована цінова політика є основою для досягнення успіху підприємства в ринковому середовищі, забезпечує стабільну увагу споживачів, формує позитивний імідж і сприяє збільшенню прибутків від продажу товарів.

Формування цінової політики «вимагає глибокого розуміння ринку, високої кваліфікації фахівців та здатності передбачати зміни ситуації і своєчасно реагувати на них» [27, с. 98].

Додатково варто зазначити про ще один значний інструмент маркетингової політики, а саме – розподіл. «Розподіл товарів ґрунтується на

плануванні, здійсненні та контролі переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення споживачів і отримання прибутку підприємством. Вибір каналів розподілу є складним управлінським рішенням, оскільки обрані канали мають прямий вплив на всі інші аспекти маркетингу» [4, с. 121].

Складовою частиною маркетингового комплексу «є політика просування, яка має на меті створення й підтримання постійних взаємин між підприємством і ринком. Основна мета просування полягає у збільшенні обсягів продажу товарів та формуванні позитивного іміджу шляхом інформування, переконання та нагадування про діяльність підприємства» [10].

Маркетингова комунікаційна політика спрямована на забезпечення взаємодії з усіма учасниками маркетингової системи. Важливо відзначити, що комунікаційна політика, як інструмент маркетингової діяльності, надає значний потенціал для керування окремими аспектами просування.

Використання додаткових інструментів маркетингу, таких як «системи маркетингової інформації, маркетингове планування, маркетинговий контроль і вибір відповідної організаційної структури служби маркетингу, є важливим для раціонального проведення маркетингової діяльності в підприємстві. Основою для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень є достовірна маркетингова інформація. Ефективним інструментом для отримання необхідних даних є використання маркетингової інформаційної системи, яка дозволяє компанії інтегрувати інформацію з різних джерел і передавати її менеджерам у зручній формі для прийняття рішень» [42, с. 193].

Система маркетингового планування є ще одним «ключовим інструментом, який відіграє важливу роль у діяльності підприємства. Це процес систематичного планування та узгодження маркетингових взаємодій компанії з метою забезпечення відповідності між цілями фірми, її виробничими та реалізаційними можливостями, а також цілями покупців, постачальників, посередників та конкурентів, які можуть пропонувати аналогічні або альтернативні продукти. Планування є потужним інструментом

для визначення цілей підприємства і вибору оптимальних стратегій їх досягнення, включаючи визначення термінів та відповідальних осіб за їх виконання» [25].

Контроль маркетингової діяльності відіграє важливу роль у підприємстві, оскільки його завдання включає визначення, оцінку та інформування про відповідність реального стану маркетинговим нормам. Основні цілі контролю маркетингової діяльності полягають у визначенні досягнення поставлених цілей, аналізі відхилень і виявленні можливостей для поліпшення діяльності. Контроль також включає в себе використання зворотного зв'язку для перевірки адаптивності підприємства до змін у маркетинговому середовищі.

Ефективність маркетингової діяльності підприємства великою мірою залежить від організаційної структури маркетингової служби. Організація маркетингу – «це система управління маркетинговими функціями, яка визначає структуру та розподіл відповідальності за виконання конкретних завдань» [23, с. 16].

Організація маркетингової служби на підприємстві є визначальним фактором в процесі маркетингової діяльності та важливим інструментом управління роботою підприємства.

Отже, маркетинг володає ефективним набором інструментів, оптимальне поєднання яких забезпечує синергетичний ефект управління. Кожен з цих інструментів виконує визначену роль та має своє призначення в процесі маркетингової діяльності. Здійснення якісного управління маркетингом та оперативна реакція на зміни в маркетинговому середовищі стають можливими завдяки правильному вибору та своєчасному застосуванню маркетингових інструментів. Ефективна маркетингова діяльність спрямована на значне підвищення результативності та досягнення поставлених цілей підприємства, а також на задоволення потреб споживачів на високому рівні якості.

1.2 Методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності та конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище швидко змінюється, а ринкова діяльність стає складнішою, контроль ефективності маркетингових заходів набуває великого значення для підприємств. Важливо зрозуміти, що оцінка ефективності маркетингової діяльності не проводиться окремо від інших видів діяльності, а є частиною загальної стратегії підприємства.

Для «забезпечення об'єктивності процесу оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств та досягнення повноцінної, якісної і достовірної інформації, рекомендується виконувати чотири етапи у впровадженні та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства», які зображені на рисунку 1.4 [16].

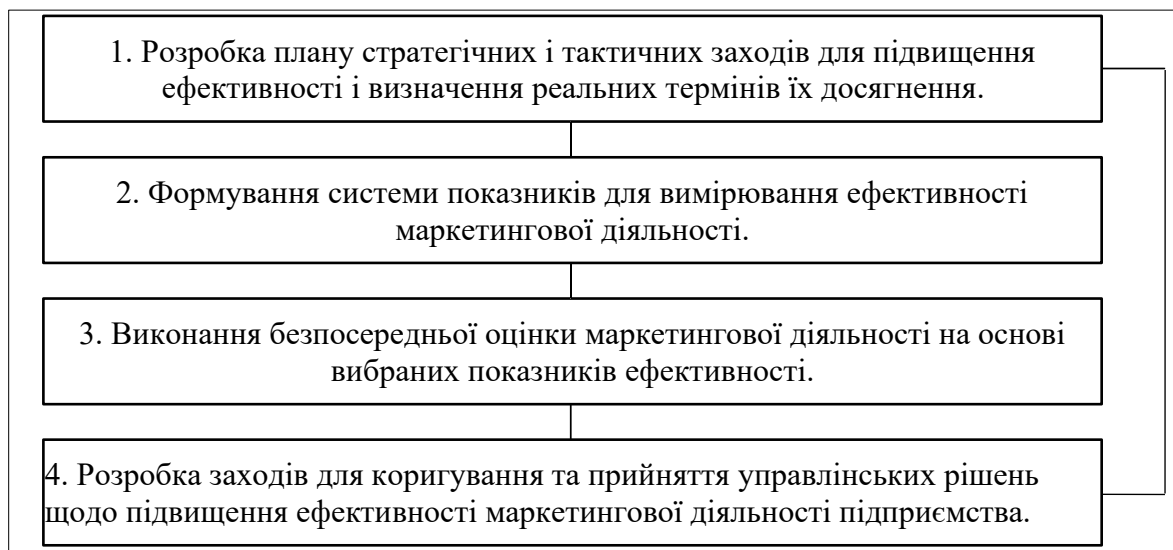


Рисунок 1.4 – Етапи оцінювання маркетингової діяльності підприємств [16]

Перший етап включає визначення стратегічних маркетингових цілей та строків їх досягнення, а також розробку тактичних заходів, які сприятимуть досягненню цих цілей і створенню можливих сценаріїв розвитку.

На другому етапі формується система показників результативності та ефективності маркетингової діяльності підприємства. Ця система включає як

кількісні показники, що відображають загальні обсяги та темпи продажу товарів і послуг, так й якісні показники, що висвітлюють умови розвитку підприємства.

Третій етап включає аналіз поточного стану маркетингової діяльності підприємства: дослідження внутрішньої інформації підприємства, бухгалтерської звітності та оцінку поточних показників розвитку для подальшого порівняння зі змінами, що відбуваються під час реалізації маркетингової стратегії.

На четвертому етапі розробляються коригуючі заходи для прийняття управлінських рішень щодо покращення ефективності маркетингової діяльності підприємства [16].

Оцінка ефективності маркетингової діяльності виконується за допомогою системи показників, яка має два напрями.

Перший напрям, тактичний, спрямований на оцінку короткострокової перспективи і базується на розрахунку динаміки показників, що характеризують:

– «прибутковість підприємства, включаючи валовий дохід, темпи зростання (зниження) валового доходу, рівень валового доходу за окремими товарними позиціями, витрати обігу в цілому та за окремими статтями, питому вагу витрат обігу у загальних витратах, чистий прибуток в цілому та за окремими товарними позиціями, коефіцієнт чистого прибутку»;

– «результативність маркетингу, включаючи обсяг продажу товарів, темпи зростання (зниження) обсягу продажів, структуру товарних позицій у загальному обсязі продажів, обіговість товарних запасів, час обігу товарних запасів»;

– «частку ринку, включаючи частку ринку підприємства (як відношення обсягу продажу товарів підприємства до загального обсягу продажів у галузі), частку підприємства на регіональному ринку, частку ринку підприємства відносно лідера»;

– «конкурентоспроможність в ринковому середовищі» [23, с. 141-142].

Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства «залежить від таких критеріїв, як обсяг товарообігу, розмір товарних запасів та витрати обігу. Однак для більш точної оцінки використовуються такі показники, як широта асортименту товарів і коефіцієнт задоволення купівельного попиту. Безперервний облік обігу товарів на підприємстві є необхідним для достовірної оцінки, оскільки це дозволяє визначити, скільки товарів залишилося у запасах. Збільшення динаміки обігу товарів вважається показником покращення маркетингової діяльності підприємства» [19].

Визначення коефіцієнта попиту «включає використання інформаційних технологій для отримання більш точних результатів. Цей процес складається з кількох етапів. Спочатку розраховується обсяг товарів з уповільненою оборотністю, які не були продані протягом середнього циклу обігу товарів. Потім цей обсяг ділиться на загальний обсяг запасів підприємства на кінець аналізованого періоду. Отриманий коефіцієнт осідання товарів з уповільненою оборотністю (Д) вказує, яку частку в загальному обсязі запасів підприємства займають такі товари. Значення $(1 - Д)$ представляє коефіцієнт задоволення купівельного попиту. Чим більше товарів з уповільненою оборотністю осідає у запасах, тим нижчим буде його значення» [16].

Рентабельність маркетингової діяльності підприємства визначається з метою оцінки ефективності витрат, спрямованих на маркетингові заходи. Цей показник розраховується за формулою:

$$P_m = \frac{ЧП}{B_m} \quad (1.1)$$

де P_m – рентабельність маркетингової діяльності;

ЧП – чистий прибуток підприємства;

B_m – витрати на маркетингову діяльність.

Коефіцієнт впливу на маркетингову діяльність підприємства визначається за формулою:

$$K_B = \frac{ВП}{B_m} \quad (1.2)$$

де K_v – коефіцієнт впливу на маркетингову діяльність;

$ЧП$ – валовий прибуток підприємства;

V_m – витрати на маркетингову діяльність.

Коефіцієнт ефективності використання витрат на рекламу відображає, наскільки ефективно підприємство використовує свої маркетингові витрати на рекламу. Цей коефіцієнт розраховується як відношення суми прибутку, отриманого від реклами, до загального обсягу витрат на рекламу:

$$K_e = \frac{P_p}{V_p} \quad (1.3)$$

де K_e – коефіцієнт ефективності використання витрат на рекламу;

P_p – прибуток, отриманий від реклами;

V_p – витрати на рекламу.

Позитивною тенденцією є збільшення цих показників [1].

Для аналізу маркетингової діяльності підприємства важливими є показники попиту на його продукцію та обсяги фактичних поставок протягом певного періоду. Ці показники дозволяють визначити, наскільки успішно підприємство може задовольнити попит споживачів, що стає однією з основних цілей у ринкових умовах. Щоб оцінити ефективність витрачених коштів, необхідно порівняти ці показники з аналізом збитків маркетингової діяльності. Оцінка конкурентоспроможності допоможе оцінити прибутковість комерційної діяльності підприємства.

Другий напрям, «стратегічний (маркетинговий аудит), оцінює довгостроковий успіх підприємства та відповідність його маркетингової діяльності динамічним умовам зовнішнього середовища. Цей напрям зосереджений на оцінці ефективності маркетингової діяльності і показників, пов'язаних з розвитком бренду підприємства, таких як знання, лояльність, асоціації та фінансові індикатори бренду» [16].

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності за цими двома напрямками дозволяє вирішувати як тактичні, так і стратегічні завдання підприємства. Крім того, враховується часовий аспект досягнення

поставлених цілей і завдань, аналізуються причинно-наслідкові зв'язки між результатами діяльності та факторами, що сприяли цим результатам.

Під час реалізації маркетингової стратегії важливо відстежувати проміжні результати та показники, аналізувати зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі. Це дозволяє своєчасно реагувати на ці зміни та впроваджувати коригуючі заходи для досягнення заданої траєкторії розвитку підприємства.

Для оцінки ефективності маркетингової діяльності необхідно визначити мету оцінки, передбачити потенційне використання її результатів та способи їх застосування. Зокрема, потрібно визначити:

1. Яка мета проведення оцінки.
2. Як можна використати результати оцінки.
3. Як і де передбачається використовувати ці результати [33].

На основі різних підходів та власного розуміння поняття «ефективність» виділимо ключові ознаки показників для оцінки ефективності маркетингової діяльності.

Ефективність маркетингової діяльності визначається співвідношенням між ефектом, отриманим від маркетингових заходів, і затратами на ці заходи. Вона відображає, які витрати були понесені для досягнення запланованого результату й наскільки ефективні маркетингові заходи в короткостроковій та довгостроковій перспективі при певних витратах.

Ефективність маркетингу залежить від різних груп факторів:

1. Фактори макромаркетингового середовища, такі як економічні, демографічні, політико-правові, екологічні, науково-технічні та культурні фактори.
2. Фактори мікромаркетингового середовища, до яких відносяться підприємства, постачальники, посередники, конкуренти, споживачі та контактні аудиторії.
3. Фактори системи маркетингового менеджменту, які включають маркетинговий аналіз, маркетинговий синтез, стратегічний маркетинг,

операційний маркетинг та маркетинговий контроль.

4. Фактори систем управління, такі як планування, організація, координація, стимулювання, реалізація, облік, контроль, аналіз та регулювання [13].

При оцінці «ефективності маркетингової діяльності доцільно розрізняти кількісні та якісні характеристики показників. Кількісні показники вимірюються шляхом розрахунку даних і характеризують результати діяльності підприємства. Вони ґрунтуються на достовірних фактах і є об'єктивними та правдивими. Якісні характеристики описують рівень та закономірності розвитку процесу. Вони важко вимірювати і порівнювати, оскільки відображають довгостроковий ефект і базуються на досвіді. Для оцінки якісних характеристик зазвичай використовується маркетинговий аудит, який включає всебічний аналіз зовнішнього середовища та ідентифікацію загроз і можливостей» [16].

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності «повинно враховувати як загальні економічні показники, так і маркетингові. Економічні показники відображають ефективність витрат, рентабельність, фондвіддачу, економічність використання ресурсів та рентабельність підприємства. Маркетингові показники дозволяють аналізувати ефективність окремих маркетингових заходів та загальну ефективність маркетингової діяльності» [2].

Важливо проаналізувати показники, які охоплюють залучення, утримання та формування лояльності споживачів, а також відповідність можливостей підприємства запитам споживачів. Ці показники відображають як поточну, так і майбутню ефективність маркетингової діяльності та створення міцних, довгострокових відносин зі споживачами. Крім того, для оцінювання маркетингової діяльності можна виділити показники, які відносяться до окремих напрямів, таких як асортиментна, цінова, комунікаційна політика та політика розподілу.

Для об'єктивної оцінки досягнення цілей маркетингової стратегії та

результатів її реалізації на підприємстві необхідно проаналізувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище діяльності підприємства. «Показники внутрішнього середовища характеризують фінансову та економічну діяльність підприємства, такі як прибутковість, фінансова стійкість, фактичні фінансові витрати, пов'язані з діючою стратегією, а також його стратегічний потенціал, зокрема рентабельність ресурсного потенціалу. Показники зовнішнього середовища включають темпи зростання та привабливість галузі, частку ринку підприємства, потенціал ринкового попиту, темпи зростання обсягів продажу, успішність взаємодії підприємства зі споживачами, конкурентами та іншими контактними аудиторіями» [2].

У таблиці 1.3 наведена класифікація показників для оцінювання ефективності маркетингової діяльності з урахуванням використання класифікаційних ознак та особливостей оцінювання діяльності підприємств.

Таблиця 1.4 – Класифікація показників для оцінювання ефективності маркетингової діяльності [6; 16]

Класифікаційні ознаки	Показники
Залежно від ступеня формалізації	Якісні Кількісні
За аспектами діяльності	Маркетингові Економічні Фінансові
Відносно середовища діяльності	Показники внутрішнього середовища Показники зовнішнього середовища
Залежно від суб'єктів оцінювання	Із залученням зовнішніх експертів Самостійно на підприємстві
За видом представлення	Абсолютні Відносні
Залежно від маркетингових напрямків	Цінова політика Комунікаційна політика Політика розподілу
За часовим періодом	Ретроспективні Поточні Перспективні

Отже, різноманітні методи оцінювання маркетингової діяльності дозволяють економічно обґрунтовано визначати її ефективність. Проте, важливо розуміти, що результатами оцінки не може бути лише один показник.

Кожен напрямок маркетингової діяльності повинен бути оцінений окремо, оскільки це допомагає підприємству здійснювати ефективну діяльність і залишатись стратегічно стійким навіть у несприятливому зовнішньому середовищі.

Ефективна маркетингова політика підприємства відіграє важливу роль у керуванні його конкурентоспроможністю. Шляхом розробки та впровадження такої політики підприємство може зміцнити свої позиції на ринку, розширити свою клієнтську базу та створити позитивний імідж серед споживачів. Це своєю чергою дозволяє виділитися серед конкурентів і досягати конкурентної переваги на ринку товарів і послуг.

Конкурентоспроможність визначається як «здатність об'єкта задовольняти певну потребу у порівнянні з іншими аналогічними об'єктами, що присутні на ринку» [8].

Оцінку конкурентоспроможності можна класифікувати на основі форми представлення результатів оцінки. «Зазвичай за такою ознакою виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані методи. Наприклад, графічний метод оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на побудові «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Він простий та наочний, але не дає можливості встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства» [3].

Існує різноманітність методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Зручним підходом є систематизація цих методів на основі їхніх характеристик. Так, можна виділити три групи методів (рисунок 1.5):

1. Методи, що характеризують ринкові позиції підприємства або його продукції.
2. Методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства.
3. Методи, що характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства [18, с. 125].

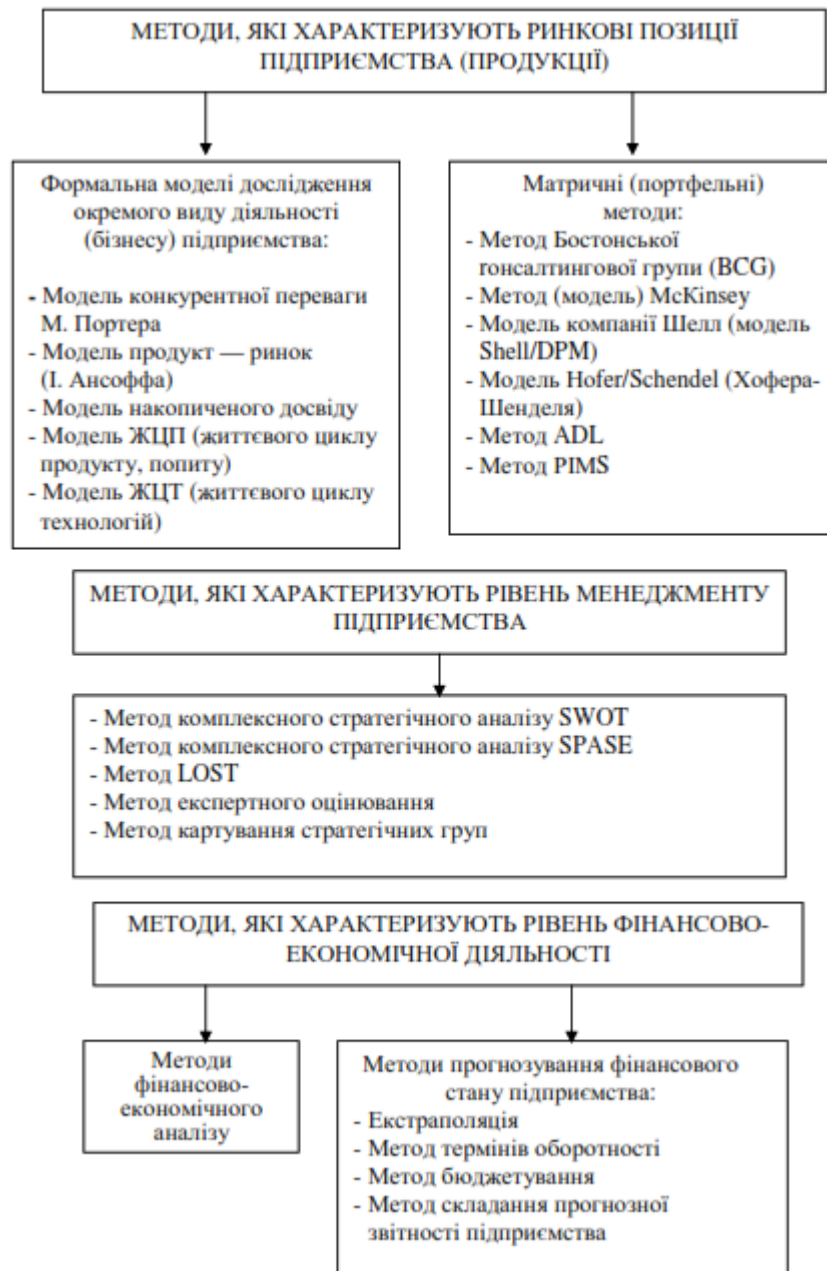


Рисунок 1.5 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [18]

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства «базуються на використанні матриці, яка представляє собою таблицю з елементами, впорядкованими по рядках та стовпцях. Один з найвідоміших матричних методів - це матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»). В цій матриці темпи росту ринку розташовуються по вертикалі, а відносна частка виробника продукції на ринку - по горизонталі. Конкурентоздатними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку» [40].

Табличний метод оцінки конкурентоспроможності, хоча він базується на подібних принципах, не виділяється окремо як самостійна категорія. Він може бути розглянутий як варіація матричного методу оцінки.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства «можуть бути класифіковані на специфічні та комплексні методи. Специфічні методи оцінки дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства з точки зору його окремих аспектів, таких як виробничий, інноваційний, маркетинговий, фінансовий і т.д. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства і враховують багатоаспектність його діяльності» [18, с. 130].

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, які використовують такі підходи як: аналіз життєвого циклу товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності окремих продуктів; визначення частки ринку; застосування теорії ефективної конкуренції; виявлення конкурентних переваг; метод бенчмаркінгу; оцінка споживчої вартості і т.д. [40]

Один з методів оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, які мають ефективну організацію роботи всіх своїх підрозділів і служб. Ефективність кожної служби залежить від розподілу ресурсів у фірмі. Оцінка ефективності кожного підрозділу включає в себе оцінку ефективного використання цих ресурсів. Метод ґрунтується на оцінці чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності (Додаток А) [17, с. 75].

Для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства використовується формула середньозваженої арифметичної [5, с. 89]:

Формула для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства має такий вигляд:

$$K_{\text{КП}} = (K_1 \times B_1 + K_2 \times B_2 + \dots + K_n \times B_n) / (B_1 + B_2 + \dots + B_n) \quad (1.4)$$

де K_1, K_2, \dots, K_n – критерії конкурентоспроможності, а B_1, B_2, \dots, B_n – їх

вагові коефіцієнти.

Критерії конкурентоспроможності можуть включати такі показники, як ринкова частка, якість продукції, інноваційність, ефективність управління та інші. Вагові коефіцієнти відображають значимість кожного критерію у загальній оцінці конкурентоспроможності.

Метод бенчмаркінгу є сучасним підходом до вивчення продукції підприємства і використовується в практиці багатьох успішних компаній. Цей метод полягає в порівнянні діяльності власної компанії з практикою інших компаній з метою виявлення можливостей для поліпшення та підвищення конкурентоспроможності. Бенчмаркінг включає аналіз різних аспектів діяльності компанії та спрямований на досягнення кращих результатів та конкурентних переваг [14].

Також важливо зазначити методи, які використовуються для оцінки фінансово-економічної діяльності підприємства:

- методи фінансово-економічного аналізу;
- методи прогнозування фінансового стану підприємства;
- екстраполяція;
- метод термінів оборотності;
- метод бюджетування;
- метод складання прогнозової звітності підприємства [28].

Отже, використання різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності дозволяє підприємствам отримати більш повну та об'єктивну картину своєї ефективності, виявити слабкі місця та можливості для поліпшення, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку.

1.3 Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства

В умовах зростаючої конкуренції, глобалізації та нестабільності економіки на ринку, успішна діяльність вітчизняних підприємств значно залежить від належного визначення стратегічних цілей та намірів з

урахуванням довготермінової орієнтації на ринок. У зв'язку з цим підприємства все більше зосереджуються на виборі, впровадженні та вдосконаленні маркетингових стратегій розвитку, які є ключовим інструментом для зміцнення своєї конкурентоспроможності. Забезпечення ефективної діяльності підприємств у сучасних умовах стає своєрідною системою координат, де гармонійно поєднуються маркетингові цілі підприємств з їх можливостями.

У кожній стратегії передбачається послідовність кроків, які потрібно виконати в часі та просторі, щоб досягти визначеної цілі. Першими кроками в цій послідовності є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробка місії і способів досягнення конкретних результатів. Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства представлені на рисунку 1.6.

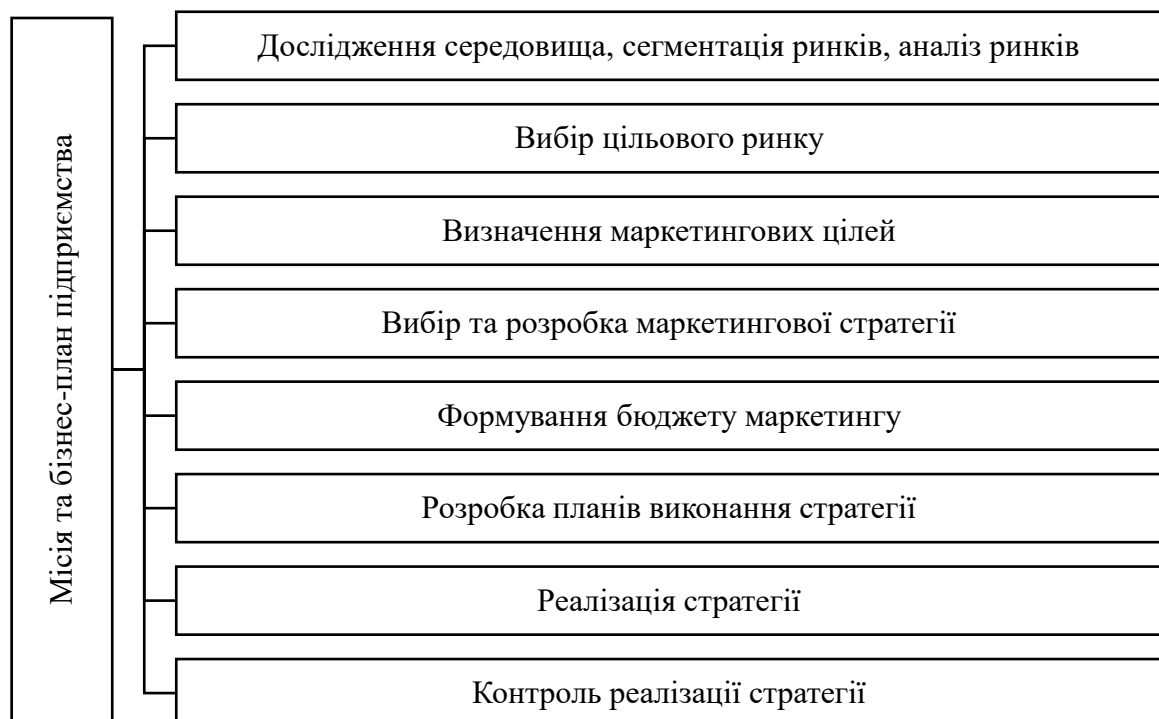


Рисунок 1.6 – Розробка маркетингової стратегії та маркетингового плану підприємства [36]

Реалізація маркетингової стратегії включає в себе оперативні дії та функціональну стратегічну поведінку підприємства, які визначають його ринкову спрямованість.

Найбільш важливими характеристиками, які використовуються для формування маркетингових стратегій підприємств, є: «термін розробки та впровадження стратегії, позиція підприємства на ринку, стан ринкового попиту, загальноекономічний стан підприємства, співвідношення між відносною ринковою часткою підприємства та темпом росту ринку» (таблиця 1.5) [43].

Таблиця 1.5 – Класифікація маркетингових стратегій [36]

Класифікаційні ознаки	Види маркетингових стратегій
Термін розробки та реалізації стратегії	Короткострокові, середньострокові, довгострокові
Позиція підприємства на ринку	«Стратегія лідера», «претендента на лідерство», «послідовника», «стратегія для мешканців ніш»
Стан попиту на ринку	«Стратегія стимулюючого маркетингу», «синхромаркетингу», «підтримуючого маркетингу», «ремаркетингу» та «демаркетингу»
Загальноекономічний стан підприємства	«Стратегія виживання», «стратегія стабілізації», «стратегія росту»
Метод обрання цільового ринку	«Стратегія товарної спеціалізації», «сегментної спеціалізації», «селективної (вибіркової) спеціалізації», «односегментної концентрації» та «стратегія повного охоплення ринку»
Співвідношення між ринковою часткою підприємства та темпом зростання ринку збуту	«Стратегія розвитку», «підтримання», «збирання врожаю» та «елімінації».

Маркетингові стратегії підприємств можна розподілити в залежності від тривалості їх розробки та впровадження на короткострокові (до одного року), середньострокові (від одного до трьох років, засновані на короткострокових стратегіях та перспективах розвитку ринку) і довгострокові (понад трьох років, ефективні в довгостроковій перспективі) стратегії.

Друга класифікаційна ознака полягає в позиції, яку підприємство займає на ринку. Згідно з підходом, запропонованим Ф. Котлером, стратегії можуть бути розділені на наступні категорії: «стратегії лідерів, стратегії для претендентів на лідерство, стратегії для послідовників, стратегії для мешканців ніш та стратегії для слабкого бізнесу» [49].

Головним завданням стратегії лідерів є збереження своїх позицій на

ринку і, можливо, перетворення на домінуючого лідера. Це досягається шляхом розширення ринку, збільшення ринкової частки або захисту існуючої ринкової частки через наступ або оборону. У випадку загального розширення ринку, зазвичай, лідер має перевагу, оскільки він забирає найбільший відсоток нових продажів за рахунок залучення нових покупців або збільшення інтенсивності споживання. Для збільшення ринкової частки підприємство повинно враховувати обмеження антимонопольного законодавства і факт, що після досягнення певного розміру подальше зростання може призвести до зменшення вигоди від масштабу. Щоб відібрати ринкову частку у конкурентів, застосовуються наступальні стратегії [43].

Стратегії для претендентів на лідерство є ефективними у галузях, де вигода від масштабу зростає, тому що лідерство забезпечує конкурентну перевагу у витратах. Рекомендовані наступні стратегії:

- «фронтальний наступ» – пряме протистояння сильним сторонам конкурента;
- «флангова атака» – використання недоліків конкурента;
- «спроба оточення» – одночасний наступ на кількох фронтах;
- «обхідний маневр» – захоплення незайнятих просторів;
- «партизанська війна» – проведення невеликими силами акцій по всій території супротивника, таких як рекламні акції, спеціальне стимулювання попиту, PR-акції [36].

Стратегії для послідовників використовуються підприємствами, які не є лідерами у своїй галузі і свідомо обирають роль послідовників. Ці підприємства задоволені своєю поточною позицією, оскільки вони мають стабільний прибуток. Розрізняються чотири основні стратегії для послідовників:

- «наслідувач» підробляє продукт лідера, його упаковку і реалізує товар у невеликих партіях через посередників.

– «двійник» копіює продукцію, систему розподілення і рекламну кампанію конкурента, виводячи товар на ринок за більш низькою ціною під схожою назвою.

– «імітатор» копіює деякі аспекти лідера, але зберігає відмінності в упаковці, рекламі, цінах та інших параметрах.

– «спеціалізований підробник» спрямовує свої зусилля на виробництво і реалізацію певної специфічної частини асортименту товарів, в якій він спеціалізується, демонструючи високу якість і конкурентоспроможну ціну [7].

Стратегії для мешканців ніш використовуються підприємствами, які зосереджуються на вузькій групі покупців, потреби яких не задовольняються достатньо конкурентами. Для мешканців ніш можуть бути використані наступні стратегії:

– підтримання позицій – ця стратегія використовується в разі, коли можливості як ніші, так і підприємства обмежені;

– інтеграція з іншим виробником – ця стратегія може бути використана, якщо можливості ніші більші, ніж можливості самого підприємства;

– лідерство в ніші – ця стратегія застосовується, коли можливості ніші і підприємства синхронно зростають;

– вихід за межі ніші – ця стратегія використовується, коли можливості підприємства більші, ніж потреби, задоволення ніші.

Підприємство, яке має слабкі конкурентні позиції, може застосовувати такі стратегії: обережний наступ (поступове збільшення ринкової частки і покращення позицій); оборона і зміцнення (збереження досягнутих обсягів продажу, ринкової частки, прибутковості і конкурентних позицій); негайний відступ (продаж активів або припинення діяльності у разі відсутності покупців); «збирання врожаю» (мінімізація реінвестицій і максимізація короткострокових грошових потоків при виході з галузі» [36].

В залежності від стану ринкового попиту, існують різні види стратегій:

- стимулюючий маркетинг: застосовується, коли відсутній попит на товар, який сприймається як непотрібний або не має споживчої цінності, або коли ринок не готовий до появи такого продукту;
- синхромаркетинг: застосовується для ринків, які характеризуються сезонними коливаннями попиту;
- підтримуючий маркетинг: застосовується, коли стан попиту повністю задовольняє підприємство, відповідає його виробничим можливостям і маркетинговій програмі (повний попит);
- ремаркетинг: застосовується, коли спостерігається зниження попиту, і необхідно змінити маркетингові стратегії для відновлення або збільшення попиту;
- демаркетинг: використовується, коли попит значно перевищує пропозицію, і підприємство вживає заходів для зниження або обмеження попиту (припинення стимулювання збуту, перегляд рекламної кампанії, цінової політики) [36].

Четвертою ознакою поділу маркетингових інструментів стратегічного управління є загальноекономічний стан підприємства та його маркетингові спрямування. Відповідно до цього, виділяються наступні види стратегій:

Стратегія виживання застосовується в умовах кризи, коли підприємство знаходиться на межі банкрутства. Основною метою є виходження з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу;

Стратегія стабілізації використовується в умовах швидкого або несподіваного зниження базових показників підприємства або коливального розвитку. Передбачає вирівнювання показників з подальшим переходом до стратегії росту;

Стратегія росту передбачає збільшення обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників. Вона може включати такі різновиди: інтенсивний (органічний) ріст, інтеграційний ріст і диверсифікацію [8].

Метод обрання цільового ринку є п'ятою ознакою поділу маркетингових стратегій. Згідно з цим методом, маркетингові стратегії можна розділити на

такі види:

- стратегія товарної спеціалізації орієнтується на певний вид товару, який пропонується різним групам споживачів. перевагою цієї стратегії є можливість постійного вдосконалення даного виду товару і досягнення високого іміджу в цій галузі;
- стратегія сегментної спеціалізації орієнтується на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента;
- стратегія селективної (вибіркової) спеціалізації – вибір цільових сегментів без їх відповідності товарній або сегментній ознаці. вибір цільових ринків здійснюється на підставі їх прибутковості та відповідності ресурсам і виробничим можливостям підприємства;
- стратегія односегментної концентрації – вибір одного цільового ринкового сегмента і зосередження на ньому діяльності підприємства;
- стратегія повного охоплення ринку – прагнення задовольнити потреби загального ринку в цілому [43].

Ще однією класифікаційною характеристикою, запропонованою засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсоном, є співвідношення відносної ринкової частки компанії та темпу росту ринку збуту. Ця класифікація допомагає визначити відповідну стратегію та фінансування з метою досягнення лідерських позицій або прибутковості в галузі продукту чи послуги [36].

В рамках цієї класифікації виділяються наступні стратегії:

- стратегія розвитку рекомендується для підприємств, чії частки на ринку є невеликими, але темпи зростання високі. для досягнення лідерських позицій і розвитку бізнесу таким підприємствам потрібно залучати інвестиції.
- стратегія підтримання застосовується для «дійних корів», які мають високі частки ринку та темпи зростання. для збереження позицій на ринку, що зростає, потрібні значні інвестиції, які зазвичай залучаються з зовнішніх джерел.
- стратегія «збирання врожаю» використовується підприємствами

«зірками». ця стратегія передбачає отримання короткострокового прибутку, навіть за рахунок скорочення частки ринку. зазвичай вона застосовується фірмами, чий темпи зростання сповільнилися [32].

Формування маркетингової стратегії є важливим завданням для досягнення поставлених цілей підприємства в умовах внутрішнього середовища та ринкової ситуації. Цілі виступають результатом, а стратегія стає інструментом для їх досягнення. Однак, для стабільного та тривалого розвитку підприємства необхідно не лише сформулювати ефективну стратегію, але й передбачити систему заходів, що дозволять реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, вимоги ринку та зростаючу конкуренцію.

Відповідно до А. Томпсона та А. Стрікланда, «стратегія підприємства складається з запланованих дій і необхідних виправлень у разі непередбачених обставин. Це означає, що стратегію слід розглядати як комбінацію запланованих дій і рішень, а також гнучкість для швидкого пристосування до нових технологій та змін на конкурентному полі» [60].

Оскільки не існує єдиного загальноприйнятого алгоритму для формування маркетингової стратегії, розглянемо найбільш відомі підходи, які використовуються у світовій практиці.

Мінцберг (1984) вніс внесок до процесу формування стратегії, запропонувавши три підходи: планову модель, підприємницьку модель та модель «навчання на досвіді». В плановій моделі стратегія розробляється у «плановому режимі», залучаючи висококваліфікованих фахівців, які використовують наукові методи для визначення бажаних результатів та найефективніших шляхів досягнення цих результатів. Підприємницька модель ґрунтується на багатому особистому досвіді керівника-підприємця, його баченні майбутнього та використанні знань, логіки та інтуїції для складання реального плану дій, спрямованого на досягнення цілей. Модель «навчання на досвіді» застосовується у нестабільних умовах ринку і передбачає постійне коригування стратегії підприємства, враховуючи зовнішні реакції ринку. Цей процес є не планованим, а скоріше раптовим і несподіваним [53].

Щодо участі керівника у процесі формування стратегії, А. Томпсон і А. Стрікленд запропонували кілька підходів, які відрізняються рівнем впливу керівника на цей процес: одноосібний підхід; підхід, заснований на делегуванні; підхід, заснований на співробітництві; підхід, заснований на конкуренції [60].

Існує багато інших підходів до формування маркетингової стратегії. Наприклад, І. Ансофф пропонує аналізувати перспективи підприємства, оцінювати його позицію у конкурентній боротьбі та вибирати відповідну стратегію [46]. Ф. Котлер спрямовує увагу на формування й декларування програми підприємства, постановку завдань, визначення мети, розробку планів розвитку господарського портфеля та реалізацію стратегії росту [49].

Кожен підхід має свої особливості і може бути використаний залежно від конкретних умов і потреб підприємства.

Отже, в сучасних умовах підприємства повинні сформувати ефективну систему маркетингового менеджменту, щоб успішно управляти своєю стратегічною діяльністю. Це включає аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків, розробку ефективної маркетингової стратегії та використання ринкових інструментів у практичній діяльності. Маркетингова стратегія є комплексом основних рішень, спрямованих на досягнення цілей підприємства з урахуванням його можливостей та факторів зовнішнього середовища. Якщо маркетингова стратегія розроблена ефективно, вона допоможе підприємству функціонувати в динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-маркет»

Корпорація «АТБ» – сучасне об'єднання великих українських підприємств, які здійснюють свою бізнес-діяльність у роздрібній торгівлі, управлінні активами, виробництва та продажу продуктів харчування, надання послуг у сфері спорту та відпочинку.

З початку своєї діяльності у 1993 році підприємство цілеспрямовано розвивало свою торгову мережу, яка на початку 2019 року налічує 1004 магазини та демонструє за останні 10 років найвищі темпи приросту у торговельній індустрії України.

До складу корпорації входять:

ТОВ «АТБ-маркет» – флагман бізнесу корпорації, входить до рейтингу топ-500 провідних компаній Центральної та Східної Європи;

ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит плюс» (ТМ «Добров», «М'ясна лавка», «Ковбасний ряд»);

ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» (ТМ «Bravissimo», «Квітень», «Biscuits Collection»);

ТОВ «Логістик Юніон»;

ПП «Транс Логістик»;

Спорткомплекс «Схід» у Дніпрі.

ТОВ «АТБ-маркет» – підприємство корпорації «АТБ» – найбільша мережа України, що динамічно розвивається [30].

Початок роздрібною мережі «АТБ» було покладено в 1993 році у єдине підприємство шести гастрономів міста Дніпропетровськ. Свою назву, «АТБ-маркет», підприємство отримало від аббревіатури «АгроТехБізнес» у 1998 году, і з тих часів усі магазини АТБ працюють під єдиним брендом та у моноформаті.

За 30 років підприємство виросло в найбільшу роздрібну мережу національного масштабу. На початок 2021 року, торговельна мережа «АТБ» налічувала 1077 магазинів в 274 населених пунктів 24 областей України та продовжує демонструвати високі темпи зростання [30].

Науково виважені підходи до розробці маркетингової стратегії, логістиці, до контролю якості продовольчих товарів та до обслуговування клієнтів забезпечили підприємству лідерські позиції у торговельній галузі країни, як по кількості покупців, так й по товарообігу та податковим витратам.

Щоденно в магазинах мережі «АТБ» здійснюють покупки понад 4 млн. українців.

За підсумками 2022 року товарообіг мережі склав 148,3 млрд. грн. [39].

«АТБ-Маркет» – найбільший роботодавець: сьогодні на підприємстві працюють понад 55 тисяч осіб. Співробітники, які займають адміністративні посади та ті, хто працює у торговельній мережі, отримали професійну підготовку в учбових центрах компанії.

Націленість на результат, розвиток професійних якостей, дотримання корпоративних норм та високий рівень відповідальності кожного співробітника уможливають досягнення місії підприємства – забезпечення населення України якісними харчовими продуктами та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є підприємством, що становить суспільний інтерес і складає фінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Основними видами діяльності підприємства є:

47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (основний)

46.34 – Оптова торгівля напоями

46.35 – Оптова торгівля тютюновими виробами

46.39 – Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.25 – Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

47.26 – Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах

10.71 – Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування [30].

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має стабільний фінансовий стан, працює прибутково, в достатній мірі забезпечено обіговими коштами.

Для оцінки господарської діяльності, виявлення причинних взаємозв'язків ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» необхідно провести техніко-економічний аналіз.

Техніко-економічний аналіз – «це, в основному, внутрішньогосподарський аналіз. У процесі такого аналізу досліджується діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, служб, дільниць, бригад і окремих робочих місць. Джерелом інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного, бухгалтерського обліку, позаоблікові дані. На підставі результатів аналізу приймаються важливі управлінські рішення» [28].

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за три роки, а також їх порівняльний аналіз у 2020-2022 рр. наведені в таблиці 2.1.

Приведені в таблиці 2.1 дані про основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» дозволяють зробити наступні висновки.

Спостерігається зростання середньорічної вартості активів у 2021-2022 рр. порівняно з базовим періодом на 4,66 % та 16,32 % відповідно.

Середньорічна вартість основних засобів має позитивну динаміку (приріст складає 15,67 % у 2021 році та 33,02 % у 2022 році відносно базового періоду). Середньорічна вартість власного капіталу у 2022 році перевищує значення 2020 року на 157,5 %.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2022 рр. [39]

Показники	Звіт 2020	Звіт 2021	Звіт 2022	Відхилення 2021 року до 2020 року		Відхилення 2022 року до 2020 року	
				Абсолютне	Відс.	Абсолютне	Відс.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	14588706	15268966	16969444	680260	4,66	2380738	16,32
Середньорічна вартість основних засоби, тис. грн.	29875858	34556736	39740794	4680878	15,67	9864936	33,02
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	1901919	3216363	4897375	1314444	69,11	2995456	157,5
Чистий дохід, тис. грн.	123864393	148745255	148332869	24880862	20,09	24468476	19,75
Собівартість реалізації, тис. грн.	92747990	110486259	108509265	17738269	19,13	15761275	16,99
Валовий прибуток, тис. грн.	31116403	38258996	39823604	7142593	22,95	8707201	27,98
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.	8174755	11906670	5789412	3731915	45,65	-2385343	-29,18
Чистий прибуток, тис. грн.	5768666	8328888	2811382	2560222	44,38	-2957284	-51,26
Економічна рентабельність, відсотків	56,035	77,980	34,117	21,945	39,16	-21,918	-39,12
Рентабельність продажів, відсотків	4,657	5,599	1,895	0,942	20,23	-2,762	-59,30
Фондовіддача, грн./грн.	4,146	4,304	3,733	0,158	3,82	-0,413	-9,97
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	68255	71691	77255	3436	5,03	9000	13,19
Фонд оплати праці, тис. грн.	11447255	13426086	17809444	1978831	17,29	6362189	55,58
Продуктивність праці, тис. грн./працівника	1358,845	1541,145	1404,560	182,300	13,42	45,714	3,36

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зростає у 2021 році порівняно з базовим періодом на 20,09 %, а у 2022 році – на 19,75 %, при цьому собівартість реалізації зростає у 2021-2022 рр. меншими темпами, що призводить до зростання валового прибутку відносно базового періоду на 22,95 % та 27,98 % відповідно.

Внаслідок коливання інших операційних доходів та витрат відбувається зростання фінансового результату від операційної діяльності у 2021 році на 45,65 % та його зменшення 2022 році – на 29,18 % порівняно з 2020 роком.

У звітних роках діяльність підприємства прибуткова, але показник 2022 року нижче значення 2020 року на 51,26 %.

Економічна рентабельність (рентабельність активів за операційним прибутком) збільшується у 2021 році, та зменшується у 2022 році внаслідок зниження фінансового результату від операційної діяльності. У 2022 році на 1 грн, що вкладена в активи підприємство отримує 39,16 коп. операційного прибутку. Спостерігається також коливання показника рентабельності продажів з 4,66 % у 2020 році до 1,9 % у 2022 році. Взагалі немає нормативних показників рентабельності, але чим вони вище, тим краще працює підприємство. Зниження показників діяльності свідчить про зниження прибутковості діяльності підприємства.

Фондовіддача – «показник ділової активності компанії, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби» [28].

У звітних роках внаслідок зменшення чистого доходу спостерігається зниження показника фондовіддачі. Бажаним є «підвищення ефективності використання основних засобів підприємства протягом періоду дослідження. Як такого нормативного значення немає, проте варто порівняти значення показника зі значеннями конкурентів. Для різних галузей характерні різні показники фондовіддачі. Для фондомістких виробництв цей показник буде нижчим, для сфери послуг – зазвичай вищим» [28].

Середньооблікова чисельність працівників у 2021-2022 рр. збільшується відносно базового року на 5,03 % та 13,19 % відповідно. При цьому внаслідок перевищення темпів росту чистого доходу від реалізації над темпами росту середньооблікової кількості працівників спостерігається зростання продуктивності праці: на 13,42 % у 2021 році та на 3,36 % у 2022 порівняно з 2020 роком.

Фонд оплати праці збільшується на 17,29 % у 2021 році та на 55,58 % у 2022 році. Основною умовою ефективного використання трудових ресурсів є перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту фонду оплати праці. У звітних роках ця вимога у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» не виконується, що свідчить про неефективну політику управління трудовими ресурсами.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

ТОВ «АТБ-Маркет» є одним з провідних роздрібних продавців споживчих товарів в Україні. Компанія має формат дискаунтера, що означає, що вона пропонує товари за низькими цінами. Компанія має широкий асортимент товарів, включаючи близько 4000 позицій. З них 750 товарів є власними торговими марками «АТБ-Маркет». Мережа відома своїми доступними цінами на товари [30].

ТОВ «АТБ-Маркет» створило найбільший логістичний комплекс серед роздрібних операторів в Україні. Комплекс складається з 5 розподільних центрів або терміналів. Для забезпечення транспортної логістики використовується власний вантажний автопарк, що налічує понад 280 автомобілів, а також 205 притягнених вантажних автомобілів.

Логістика супермаркетів «АТБ» базується на мережі розподільних центрів або складських приміщень, що стала першою українською роздрібною мережею, що так будується. Складські приміщення розташовані максимально близько до магазинів. Ця логістична система знизил витрати в 2,5 рази, що

становить до 2% валового прибутку мережі в цілому.

Одна з особливостей діяльності супермаркетів «АТБ» полягає в тому, що вони використовують доставку з прямих каналів збуту. Мережа не користується послугами посередників і здійснює доставку безпосередньо від складу до магазину [30].

У діяльності компанії «АТБ» враховані оптимальні маршрути, чітко визначений час розгрузки товарів і графік їх доставки. Це дозволяє зекономити час і фінансові ресурси. Для ефективності також використовуються автомобілі зі з'ємними причепами, що дозволяє обслуговувати декілька магазинів одночасно. Автомобіль залишає причіп біля одного магазину і продовжує доставку до інших магазинів.

Це підвищує ефективність та допомагає знизити ціни порівняно з конкурентами. Важливо зазначити, що у мережі супермаркетів «АТБ» є власна торгова марка «Своя лінія». Продукція під цією торговою маркою виробляється за спеціальним замовленням і у певній кількості. Це дозволяє знизити витрати. Завдяки такій логістичній системі «АТБ» створило свої конкурентні переваги. У кризових ситуаціях цей підхід є одним зі способів мінімізувати витрати, зекономити кошти та час на доставку товарів. Крім того, це забезпечує низькі ціни на товари у супермаркетах «АТБ», що привабливо для покупців [30].

Починаючи з 2016 року, ТОВ «АТБ-Маркет» впровадило систему «Just-in-time» (точно-вчасно), яка передбачає випуск виробничих партій невеликого розміру, скорочення часу підготовки до виробництва та обмеження обсягу незавершеного виробництва.

Керівництво компанії приділяє велику увагу створенню власного логістичного центру – складського терміналу, який інтегрований з виробництвом продукції власних торгових марок.

Важливим елементом системи «Just-in-time» є автоматизація виробництва та система заохочення працівників. На сьогоднішній день ТОВ «АТБ-Маркет» випускає понад 120 різних продуктів власного виробництва.

Тому на новому терміналі використовується спеціалізоване програмне забезпечення з родини WMS (Warehouse Management System – система управління складом) [30].

Завдяки програмному забезпеченню WMS (Warehouse Management System - система управління складом), облік товарів у складському терміналі ТОВ «АТБ-Маркет» ведеться у режимі онлайн. При отриманні товару складський працівник просто сканує штрих-код на коробці, і продукт автоматично реєструється у системі. Головна перевага нового програмного забезпечення полягає у тому, що продукція розміщується на стелажах згідно з термінами оборотності. Крім того, програма WMS дозволяє відстежувати час, витрачений працівниками складу на різні операції, а також контролювати якість їх виконання [30].

Однією з ключових стратегій компанії «АТБ-Маркет» є постійний розвиток власних торгових марок. Шляхом розширення власного асортименту, компанія створює унікальні товари, а також отримує конкурентну перевагу у ціновому сегменті. Покупці в мережі «АТБ» можуть зекономити від 10% до 20% своїх коштів, купуючи якісну продукцію власних торгових марок за більш низькою ціною, порівняно з аналогічними брендowanними товарами.

На сьогоднішній день асортимент власних торгових марок налічує понад 1000 найменувань. Продукцію під власними торговими марками «АТБ» виготовляють провідні українські та зарубіжні виробники.

При виборі виробників для товарів власних торгових марок, фахівці «АТБ» надають перевагу провідним компаніям на українському та світовому ринках, а також здійснюють регулярний контроль над процесом виробництва, що гарантує високу якість продукції [30].

Однією з ключових складових системи управління працівниками в ТОВ «АТБ-Маркет» є співпраця зі співробітниками відповідно до концепції розвитку підприємства (рисунку 2.1).

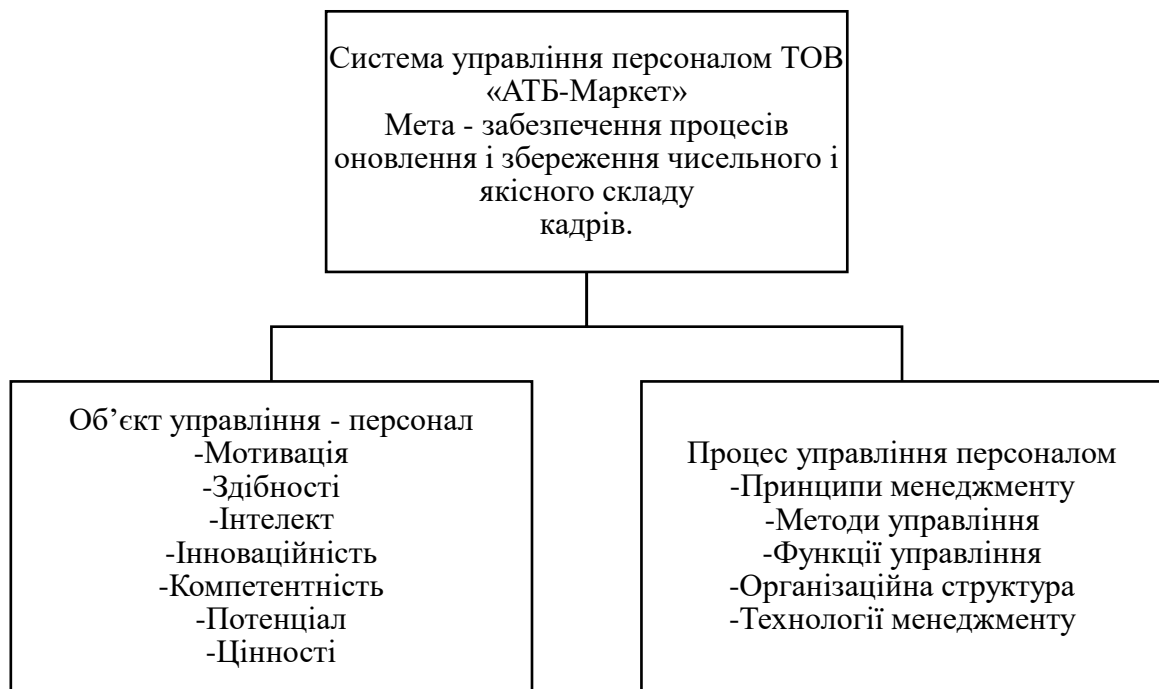


Рисунок 2.1 – Система управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» [30]

Також для більш детального аналізу руху персоналу, що є етапом аналізу внутрішнього середовища підприємства, наведемо відповідні показники в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз руху працівників ТОВ «АТБ-Маркет»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2021 року до 2020 року		Відхилення 2022 року до 2020 року	
				Абсолютне	Відн., відсотків	Абсолютне	Відн., відсотків
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	68255	71691	77255	3436	5,03	9000	13,19
Прийнято працівників, чол.	20436	23214	20800	2778	13,59	364	1,78
Вибуло працівників всього, чол.	17000	17650	36591	650	3,82	19591	115,24
з них за власним бажанням, за прогул та інші порушення трудової дисципліни, чол.	15586	33217	35859	17631	113,12	20273	130,07
Коефіцієнт обороту з прийому працівників	0,30	0,32	0,27	0,02	8,15	-0,03	-10,08
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,25	0,25	0,47	0,00	-1,15	0,22	90,17
Коефіцієнт плинності кадрів	0,23	0,46	0,46	0,23	102,91	0,24	103,27

Аналіз руху працівників ТОВ «АТБ-Маркет» протягом 2020-2022 років вказує на наступне:

Середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 68255 чол. в 2020 році до 77255 чол. в 2022 році, або 13,19% відносно 2020 року.

Кількість прийнятих працівників зросла з 20436 чол. в 2020 році до 23214 чол. в 2021 році, але зменшилася до 20800 чол. в 2022 році. Відхилення від 2020 року складає 2778 чол. або 13,59% в 2021 році та 364 чол. або 1,78% в 2022 році.

Кількість вибулих працівників збільшилася з 17000 чол. в 2020 році до 36591 чол. в 2022 році. Це означає зростання на 19,591 чол. або 115,24% відносно 2020 року. Значна частина вибуття працівників (20273 чол.) була за власним бажанням, через прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Коефіцієнт обороту з прийому працівників показує, що у 2021 році було збільшення на 0,02 або 8,15% відносно 2020 року, але в 2022 році він зменшився на 0,03 або 10,08% порівняно з 2020 роком.

Коефіцієнт обороту з вибуття свідчить, що протягом розглянутого періоду кількість вибулих працівників майже не змінювалася, за винятком збільшення на 0,22 або 90,17% в 2022 році порівняно з 2020 роком.

Коефіцієнт плинності кадрів показує, що протягом 2020-2022 років кадрова текучість значно збільшилася. Він зріс до 0,46 у 2021 та 2022 роках, що свідчить про високу динаміку змін у складі працівників.

Загалом, аналіз свідчить про зростання чисельності працівників, збільшення вибуття працівників та високий рівень плинності кадрів у компанії «АТБ-Маркет». Ці показники обумовлені різними факторами, а саме воєнним станом та переміщенням населення внаслідок військової агресії росії в Україні.

Для забезпечення високої ефективності господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» використовує різноманітні сучасні технології ритейл-бізнесу. Основні з них включають:

- робота безпосередньо з виробниками або продукцією власного виробництва без посередників. це дозволяє знизити витрати та покращити контроль якості товарів;
- орієнтація на продукти масового споживання, з фокусом на ефективне обслуговування максимальної кількості клієнтів за мінімуму персоналу. це дозволяє знизити витрати та забезпечити швидке обслуговування;
- акумулювання широкого асортименту товарів і послуг в одному місці. клієнтам надається можливість придбати різноманітні товари зекономивши значну кількість часу;
- поділ товарів на категорії в залежності від прибутковості клієнтів (економ, середній, преміум). кожній економічній групі населення приділяється окрема увага, що дозволяє кожному клієнту знайти бажаний товар;
- автоматизація процесів закупівель, обліку та зберігання товару, що сприяє ефективному управлінню товарами і зниженню витрат;
- цілодобовий формат торгівлі, що забезпечує доступність та зручність для покупців у будь-який час [30].

Всі ці технології сприяють оптимізації бізнес-процесів, поліпшенню обслуговування клієнтів та досягненню ефективності в діяльності компанії «АТБ-Маркет».

У першому розділі було з'ясовано, що ефективність маркетингової діяльності залежить від взаємодії різних груп факторів, адаптації до зовнішнього та внутрішнього середовища, а також належного управління маркетинговими процесами та системою управління підприємством.

У сучасних роздрібних мережах доступний широкий вибір товарів, але для споживача важливо знайти саме той продукт, який найкраще відповідає його потребам. Тому маркетингова стратегія роздрібних підприємств зосереджена на управлінні асортиментом та його структурою. Сучасний споживач високо вимогливий щодо якості товару, і роздрібний сектор повинен знайти спосіб задовольнити його потреби. Для визначення асортиментних

можливостей у ритейлах проведено порівняння асортименту молочної продукції у «АТБ-маркет» та «Варус» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Порівняння асортименту молочної продукції [30; 29]

Показники	АТБ-маркет	VARUS
Молоко		
Широта асортименту	26	51
Повнота асортименту	12	20
Новизна асортименту	7	14
Коефіцієнт оновлення	0.27	0.28
Стійкість асортименту	11	21
Коефіцієнт стійкості	0.42	0.41
Структура асортименту	0.2	0.29
Гармонійність асортименту	Невелика кількість виробників, по 2-3 різновиду товару	Занадто велика кількість виробників, багато одичних видів продукції
Йогурти		
Широта асортименту	78	129
Повнота асортименту	20	56
Новизна асортименту	21	30
Коефіцієнт оновлення	0.27	0.23
Стійкість асортименту	36	50
Коефіцієнт стійкості	0.46	0.39
Структура асортименту	0.6	0.7
Сметана		
Широта асортименту	24	28
Повнота асортименту	7	40
Новизна асортименту	8	8
Коефіцієнт оновлення	0.33	0.27
Стійкість асортименту	12	12
Коефіцієнт стійкості	0.5	0.43
Структура асортименту	0.19	0.16
Гармонійність асортименту	Забгато поодиноких товарів	Забгато товарів різних форм та об'єму

Після проведення аналізу та порівняння асортименту молочних продуктів в магазинах «АТБ-маркет» та «VARUS» можна зробити такі висновки: «VARUS» пропонує більший вибір і ширший асортимент продуктів, але у «АТБ-маркет» спостерігається більша стабільність та оновлення асортименту.

АТБ-маркет віддає перевагу обмеженій кількості виробників і ретельно обирає нові різновиди продукції, що призводить до більшої стійкості в їх асортименті порівняно з Варусом. У обох ритейлах присутні змішані асортименти, які включають різні групи товарів, від продуктів харчування до

товарів для дому, косметики, іграшок та іншого. Однак, в обох випадках асортимент ретельно організований, з різними групами товарів, розміщеними відповідно до своєї категорії, що зручно для споживачів.

Для виявлення найбільш прибуткових товарів у категорії «7 днів» був використаний метод ABC-аналізу. В результаті дослідження було визначено три групи товарів: «зірки» (група А), «претенденти» (група В) і аутсайдери (група С) (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – ABC-аналіз категорії товарів акції «7 днів» ТОВ «АТБ-маркет», 2022 р. [30]

№ з/п	Товарна група	Оборот за рік, тис. грн.	Частка в товарообігу, %	Частка в товарообігу, % накопичувальним підсумком	Група
	Всього, тис. грн.	5635	100		
1	Посуд і аксесуари для кухні	1409,6	25,02	25,02	А
	Хоббі та спорт	1227,9	21,79	46,81	
3	Дитячі іграшки	1059,1	18,80	65,60	В
4	Одяг, взуття та аксесуари	976,5	17,33	82,93	
5	Книжки	310,1	5,50	88,43	С
6	Краса і здоров'я	196,8	3,49	91,93	
7	Текстиль для дому	96,8	1,72	93,64	
8	Мультимедіа і аксесуари	89,9	1,60	95,24	
9	Кемпінг	77,8	1,38	96,62	
10	Господарські товари	74,8	1,33	97,95	
И	Галантерея	54,9	0,97	98,92	
12	Освітлення	49,9	0,89	99,81	
13	Декор та інтер'єр	10,9	0,19	100,00	

На основі розрахунків можна зробити висновок, що товари з групи «Посуд і аксесуари для кухні» та «Хоббі та спорт» мають найбільший вплив на товарообіг в категорії «7 днів» у ритейлі. З іншого боку, товари з групи «Галантерея», «Освітлення», «Декор та інтер'єр» відносяться до категорії аутсайдерів. Ритейл отримує найвищі прибутки від товарів групи А. Товари з групи С, особливо з порядковими номерами 11, 12, 13, можна вважати неперспективними та вивести із асортименту.

Проведено порівняння використання цільових пропозицій ритейлами ТОВ «АТБ-маркет» та «Сільпо», що дозволяють покупцям відчути свою

цінність для мережі. Масові рекламні акції не забезпечують такого ефекту. За допомогою точкових промоакцій можна значно підвищити лояльність покупців та обороти торгової мережі, що неможливо досягти простим зниженням цін. Хоча зниження цін є природнім рухом, нескінченне зниження цін та масові рекламні акції не приведуть до збільшення споживчих гаманців. Важливою альтернативою є персоналізовані рекламні акції, які підвищують цінність та лояльність покупців до мережі в довгостроковій перспективі (Додаток Б).

Слід відзначити, що реклама виступає як основний засіб комунікації між виробниками і споживачами. У сучасному суспільстві існує широкий спектр рекламних засобів, які можуть бути класифіковані різними способами, залежно від автора дослідження.

Серед найефективніших засобів реклами можна виділити радіо, телебачення, пресу, фірмові вивіски, інтернет-рекламу та елементи власного декору. Проте ці засоби також відносяться до найвитратніших. Інші форми реклами можуть бути використані як засоби підтримки іміджу роздрібно-торговельної мережі.

Вибір засобів реклами (медіа-стратегія) передбачає відповіді на два ключові питання: «де» розміщувати рекламу (вибір медіа-каналів) та «як часто» цільова аудиторія повинна бути мотивована рекламою (планування рекламної кампанії) [10].

Використання засобів реклами передбачає визначення оптимальної стратегії охоплення аудиторії та встановлення ефективного рівня частоти показу реклами. Засоби реклами використовуються для передачі рекламного повідомлення та досягнення комунікативних цілей рекламної кампанії. Основним критерієм вибору засобу реклами є його ефективність: здатність ефективно передавати творчий зміст кампанії відповідно до поставлених комунікативних цілей. Загалом, існують дві універсальні цілі комунікації: інформування про товарну марку і формування ставлення до неї. Вибір засобів реклами, а також творчого підходу та тактики частоти показу, визначається з

урахуванням цих цілей. Медіа-стратегія повинна відповідати комунікативним цілям кампанії, а також враховувати творчі аспекти (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Види реклами у роздрібних підприємствах [30; 31]

Види реклами	«АТБ-маркет»	«Сільпо»
Комерційна реклама	+	-
Соціальна реклама	+	+
Політична реклама	-	-
Приватні оголошення	-	-
Віртуальна реклама	+	-
Реальна реклама	+	+
ЗМІ реклама	+	+
Прихована реклама	+	-
Імідж-реклама	+	+
Стимулююча реклама	+	+
Бізнес-реклама	-	-
Суспільна реклама	+	+
Порівняльна реклама	+	-
Інформативна реклама	+	+
Реклама-нагадування	+	+
Реклама-підтримка	+	-

Можна зробити висновок, що «АТБ-маркет» використовує ширший спектр видів реклами, що призводить до більшого охоплення цільової аудиторії та впливу на потенційних покупців.

У роздрібній торгівлі споживачі часто здійснюють імпульсивні покупки, навіть якщо вони мають певні плани щодо покупки. Вибір конкретної торгової марки зазвичай відбувається прямо в магазині. Мерчендайзери відіграють важливу роль у спонуканні покупців до імпульсивних покупок, привертаючи їх увагу до певних марок і видів товарів. Їх професіоналізм і вміння правильно розміщувати товари на полицях сприяють збільшенню тривалості перебування покупців в магазині. Таким чином, успіх продажу товарів великою мірою залежить від роботи мерчендайзера. Вірне розміщення товарів на полицях вирішує кілька завдань: привертає увагу покупців, збільшує лояльність, сприяє зростанню продажів і допомагає уникнути відсутності товару. Рітейлер повинен розмістити товари максимально якісно і зрозуміло, щоб покупець мав бажання повернутись за новими покупками і враховувати потреби як покупців, так і постачальників, забезпечуючи свій власний

прибуток. Важливо розподіляти асортимент на полицях таким чином, щоб торгова площа принесла максимальну користь (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика розташування товарів у «АТБ-маркет» та «Варус» [30; 29]

Товар	АТБ-маркет		Варус	
	Розташування	Кількість найменувань	Розташування	Кількість найменувань
Гречана каша	3 полиця	9	2,5 полиця	8
Рис	5 полиця	7	6 полиця	12
Вівсяна каша	1 полиця	8	1, 3 полиця	5
Пшенична	3 полиця	3	3 полиця	5
Булгур	5 полиця	4	3 полиця	3
Курудзяна крупа	4 полиця	4	6 полиця	4
Чай чорний	1,2,3,4,5 полиця	20	1,2,3,4,5,6 полиця	22
Чай зелений	1,2,3,4 полиця	14	1,2,3,4 полиця	16
Чай фруктовий	1,2,3,4,5 полиця	20	2,3,4,6 полиця	17

Оптимальне розташування товарів на полицях магазину полягає в зручності їх взяття та видимості всього асортименту. Найбільш перспективним місцем розміщення є четверта і п'ята полиці, що знаходяться на рівні очей покупців.

Після порівняння викладки товару в двох ритейлах, ми можемо зробити такі висновки: «VARUS» ефективніше використовує мерчандайзинг. У порівнянні з «АТБ-маркет», в «VARUS» краще розташування продукції, більша кількість виробників та менша кількість товарів однієї торгової марки на полиці, що дає споживачеві більший та зручніший вибір. Крім того, в «VARUS» присутня реклама поруч з товаром, що надає інформацію про переваги продукції та мотивує клієнта до покупки. Там також застосовується викладка товарів за відтінками, що виглядає привабливо і спонукає до уваги до товару. Крім того, розташування цін в «VARUS» відбувається від лівого до правого боку, що є логічним і зручним для покупців.

Роздрібна торгівля є однією з найдинамічніших галузей сучасної економіки, яка сприяє зростанню і забезпечує стабільність на внутрішньому ринку. Розвинутий ритейл виступає важливим стимулом для виробників,

вказуючи їм, які товари виробляти, які якості їм мають мати та які обсяги потрібно випускати для задоволення потреб споживачів. Крім того, роздрібна торгівля виконує роль реалізатора соціальних проектів і має велике значення для розвитку економіки. Порівняльна характеристика інновацій в ритейлах наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Порівняльна характеристика інновацій в ритейлах [30; 31]

Назва інновації	АТБ-маркет	Сільпо
1. Купуй без черги	Зараз покупці мають можливість економити час і зменшувати контакти, складаючи своє замовлення онлайн і вибираючи магазин, де вони його заберуть. Коли вони приходять до магазину, їх товари вже будуть готові. Їм лише потрібно оплатити покупку (це також можна зробити онлайн) і показати чек в спеціальній зоні магазину. Все це займе не більше п'яти хвилин. Це швидко, просто, безпечно і зручно.	Онлайн-супермаркет Сільпо знаходиться на спеціальному порталі shop.silpo.ua . Ви можете отримати доступ до нього, перейшовши за посиланням або перейшовши з офіційного сайту мережі silpo.ua або мобільного додатку.
2. Scan & Go	За допомогою мобільного додатка «Скануй Купуй» покупець може сканувати штрих-коди продуктів своїм смартфоном та оплачувати їх онлайн. Після оплати достатньо показати інформацію про оплату консультанту на виході. Компанія планує впровадження цієї технології у всіх своїх супермаркетах.	У супермаркеті Сільпо ця послуга називається «Вільна каса». Вона доступна тільки в тих магазинах, де встановлені спеціальні обладнані каси. Початково, вона була доступна в 59 з більш ніж 260 супермаркетів Сільпо. Однак, з кожним місяцем їх кількість зростає. Адреси кожного з таких магазинів можна знайти у відповідному мобільному додатку.
3. Прайс-чекер	У магазинах вже розпочато проект з установки прайс-чекерів. Це компактні пристрої, які дозволяють покупцям самостійно сканувати товари, щоб отримати інформацію про їх ціну.	-
5. Каса самообслуговування	Банківські клієнти, які відвідують офіс АТБ, мають можливість скористатися терміналами самообслуговування, що дозволяє їм ефективно використовувати свій час, не чекаючи у черзі до каси	

Під час дослідження методів ціноутворення в торговельній мережі «АТБ-Маркет» було виявлено кілька підходів, які мають схожі характеристики (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Методи ціноутворення ТОВ «АТБ-маркет» [530]

Метод ціноутворення	Напрямок застосування
Метод націнки «Середні витрати плюс прибуток»	визначає розмір націнки шляхом додавання середніх витрат до бажаного прибутку. Розмір націнки може варіюватися в залежності від типу товару, етапу життєвого циклу і категорії товару. Однак, недоліком цього методу є його обмежений зв'язок зі споживчим попитом, хоча він корисний при встановленні цін на нові товари
Метод встановлення цін на основі аналізу безбитковості та досягнення планованого прибутку	використовується для визначення рівня продажів, який забезпечує самоокупність підприємства. Шляхом правильного розподілу витрат на кожну категорію товарів, цей метод дозволяє гнучко керувати системою ціноутворення.
Метод встановлення цін з урахуванням поточного рівня	використовується при встановленні середнього цінового діапазону, що враховує ціни конкурентів. Цей метод є популярним, коли важко виміряти еластичність попиту.

найбільш ефективним підходом є поєднання всіх трьох вказаних методів для розробки системи ціноутворення в торговельній мережі «АТБ-Маркет».

В українській торговельній сфері маркетингові дослідження стають все більш актуальними, оскільки конкурентна боротьба серед магазинів зростає, особливо в останні роки. Магазины торговельної мережі «АТБ-маркет» активно використовують маркетингові інструменти для привернення та утримання споживачів і розширення своєї присутності на ринку. Держава впровадила систему сертифікації для забезпечення якості торговельних послуг. Сертифікація сприяє захисту прав споживачів та підвищенню конкурентоспроможності торговельних підприємств.

У магазинах «АТБ-маркет» широко використовується самообслуговування, що забезпечує швидке обслуговування та збільшення обсягів продажу. Звертається велика увага до зручності покупців, освітлення приміщень, якісного товару, комфорту та зручності під час покупок [30].

Важливим аспектом стратегічного планування бізнесу є визначення

інвестицій у рекламу та стимулювання збуту. Це пов'язано як з конкурентоспроможністю компанії, задоволенням попиту, так і з раціональним використанням обмежених ресурсів. Головними напрямками рекламних кампаній для магазинів торговельної мережі "АТБ-маркет" є формування позитивного іміджу компанії, яка допомагає покупцям знайти потрібні їм товари. Фахівці відділу торговельної мережі виконують різні функції, такі як визначення цілей та завдань реклами, організація рекламної діяльності, вибір засобів та методів реклами, підготовка змістовної частини реклами, координація рекламної діяльності, а також вимірювання та контроль результатів. Ефективність використання комунікаційних засобів залежить від багатьох факторів, включаючи переваги споживачів. Дослідження показують зміну впливу різних видів реклами, де зростання числа нових клієнтів найбільш відображалось в рекламі по телебаченню, але її ефективність за показником суми покупок зменшилася. Також значно змінився вплив реклами в Інтернеті, яка показала зростання за кількістю нових клієнтів, але зменшення за сумою покупок порівняно з телебаченням [40].

Фахівці відділу локальної реклами торговельної мережі «АТБ-маркет» дотримуються етичних та психологічних правил для побудови позитивного іміджу компанії:

1. Створити образ магазину «АТБ-маркет», що базується на реальних перевагах та досягненнях підприємства.
2. Образ має бути спрямований на певні групи покупців, мати чітку адресність.
3. Імідж магазину «АТБ-маркет» повинен бути оригінальним і легко впізнаваним, відрізнятися від іміджів інших компаній.
4. Імідж магазину «АТБ-маркет» повинен бути гнучким, здатним змінюватися залежно від соціальних або психологічних змін.

Відділ реклами торговельної мережі «АТБ-маркет» виконує такі завдання:

- підготовка рекламних матеріалів;

- забезпечення публікації рекламних матеріалів;
- проведення прес-конференцій;
- дослідження громадської думки;
- планування заходів з презентацій;
- підбір та відбір адрес для розсилки матеріалів;
- підготовка слайдів, фільмів, відеороликів для презентацій;
- забезпечення відео- та фотообслуговування [30].

Торговельні компанії намагаються виділитись серед конкурентів шляхом створення різноманітних логотипів. Вони акцентують увагу на кольорі або оформленні логотипу. Досвід показує, що успішними є прості, привабливі і цілісні логотипи, які легко сприймаються. Логотип мережі магазинів «АТБ-маркет» використовує яскраву гаму кольорів – синій, білий та червоний, і виконаний у форматі фірмового блоку (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Логотип торговельної мережі «АТБ-маркет» [30]

Формат логотипу магазинів ТОВ «АТБ-маркет» відповідає його основним принципам – дружлюбний сервіс та якісні товари. Використання яскравих кольорів і елементів округлої форми натякає на ягоду, яка є символом назви мережі. Логотипи мають велике значення для просування

бренду торговельних мереж. У логотипах відомих супермаркетів України популярними є червоний, синій та білий кольори. Червоний привертає увагу, стимулює апетит. Сині кольори формують довіру та лояльність покупців. Білий символізує чистоту і світло. Прямокутні та квадратні форми логотипів виявились найбільш вдалими. Враховуючи ці фактори, вибір кольорів та форми логотипу «АТБ-маркет» сприяє успіху магазинів на ринку роздрібною торгівлі продуктами.

Існують три основних способи переконати людей спробувати продукцію: надати її безкоштовно, запропонувати стимул для покупки, створити імідж, який переконає людей в необхідності придбання саме цього товару [3].

Магазини «АТБ-маркет» демонструють різноманітність спонукальних мотивів та використовують численні методи комунікації зі споживачами.

Однією з основних проблем роздрібних магазинів є збереження зв'язку зі споживачами. Обслуговування покупців є конкурентною перевагою, але вимагає організаційних витрат. Важливо забезпечити, щоб кожна надана послуга додавала цінності роздрібній операції та збільшувала обсяг і цінність бізнесу в конкурентному ринковому середовищі, перевищуючи витрати на її надання.

Рекламна діяльність ТОВ «АТБ-маркет» охоплює як зовнішнє оформлення фасаду, так і внутрішній дизайн інтер'єру. Зовнішня реклама відіграє важливу роль у привертанні покупців і забезпеченні успіху бізнесу. Ефективна зовнішня реклама повинна бути яскравою, гармонійною і запам'ятовуватися. Для магазинів «АТБ-маркет» використовуються такі засоби зовнішньої реклами, як лайтбокси, вивіски, виносні щити та рекламні конструкції. Рекламні банери, які виготовляються широкоформатним друкуванням на спеціальних тканинах, є доступними за ціною та можуть бути розміщені на будь-яких поверхнях. Вітрини, обклеєні постерами на фасадах, привертають увагу покупців, поліпшують зовнішній вигляд магазину і надають йому оригінальності. Оформлення фасадів будівель є ефективним

способом створення привабливого зовнішнього вигляду магазину для залучення уваги покупців [30].

Внутрішня реклама магазинів «АТБ-маркет» використовує різні види рекламних носіїв для інформування споживачів про акції та розташування товарів (рисунок 2.3).

<p>1. Воблери – картонні зображення товарів з логотипом магазину, які привертають увагу через оригінальну форму і непрямий контакт з клієнтом.</p>	<p>2. Чекові стрічки – рекламна інформація на зворотному боці чеку, яка привертає увагу до акцій та певних товарів і підвищує імідж магазину.</p>	<p>3. Шелфтокери – куточки з логотипом, прикріплені до полиць, які виділяють товар, стимулюють покупку та мають широкі можливості застосування.</p>
<p>4. Реклама на роздільниках покупок – розміщення логотипу або назви бренда на роздільниках кас, що охоплює всю аудиторію магазину і надає креативні можливості.</p>	<p>5. Реклама на візках покупців – використання двосторонніх рамок на візках для розміщення списку необхідних товарів і логотипу, що забезпечує видимість та наочне сприйняття реклами.</p>	<p>6. Реклама на камерах зберігання – розміщення рекламних повідомлень на дверцятах камер зберігання та логотипу на брелках ключів, що забезпечує багатократний та тривалий контакт з рекламною інформацією.</p>

Рисунок 2.3 – Носії внутрішньої реклами ТОВ «АТБ-маркет» [30]

Ці різноманітні види внутрішньої реклами допомагають магазинам «АТБ-маркет» ефективно комунікувати зі споживачами та забезпечувати їх інформованість про акції та товари.

Реклама в місці продажу є важливою складовою комунікаційної політики будь-якого підприємства, включаючи магазини. Вона не тільки сприяє продажу товарів, але й стимулює спонтанні покупки. Її мета полягає у інформуванні покупців про наявність товарів та переваги, які вони отримують, купуючи їх саме в цьому магазині. Дослідження ефективності рекламних комунікацій мережі «АТБ-маркет» показали, що багато покупців отримують інформацію про акції завдяки рекламним засобам, які використовує ця компанія.

Головними відмінностями магазинів «АТБ-маркет» від конкурентів є

якісна рекламна політика, велика кількість клієнтів, різноманітні вигідні пропозиції та широка мережа торгових точок. Для переконання клієнтів купувати продукцію в магазинах «АТБ-маркет» використовуються різні рекламні заходи, такі як пряма пропозиція послуг через мобільний телефон або пошту, використання засобів масової інформації (сайт, соціальні мережі, рекламні платформи) та проведення акцій і знижок. Компанія також активно бере участь у благодійних акціях, зокрема видаванні продуктових ваучерів для найбільш незахищених категорій населення. Загалом, рекламні засоби та заходи, які використовує магазин «АТБ-маркет», сприяють збільшенню продажів та підвищують імідж компанії.

Отже, у роздрібній торгівлі концепція маркетингу зосереджується на отриманні фінансових переваг шляхом задоволення потреб споживачів. Це стимулює науковців шукати нові можливості для розвитку ритейлу, такі як автоматизація, цифрові технології та покращення сервісу. Компанія «АТБ-маркет» також активно використовує інновації у своїй діяльності, що підтверджується проведенням аналізом. Цей процес розвитку продовжується, а компанії, які мають стратегію динамічного розвитку, впроваджують передові цифрові рішення в роздрібну торгівлю. «АТБ-маркет» займає лідируючу позицію у впровадженні сучасних клієнтських сервісів. Загалом, маркетингова діяльність АТБ спрямована на залучення та задоволення потреб клієнтів, розвиток нових каналів продажу та покращення клієнтського досвіду.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку

З метою оцінки та узагальнення факторів зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на діяльність та успішність підприємства ТОВ «АТБ-Маркет», проведемо PEST-аналіз для даного підприємства.

PEST-аналіз, також відомий як STEP-аналіз, є маркетинговим інструментом, який допомагає виявити та проаналізувати політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social) та технологічні (T –

technological) аспекти зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії (таблиця 2.9) [5].

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз ТОВ «АТБ-маркет»

Група факторів	Фактори
P - political (політичні)	<p>Війна в Україні та економічна криза, пов'язана з нею, яка має вплив на загальну економічну ситуацію та може створювати негативні наслідки для підприємств.</p> <p>Регулювання торгівельної галузі та нормативно-правові акти, які встановлюють правила та обмеження в цій галузі, включаючи контроль над націнками на товари та послуги.</p> <p>Державне регулювання конкурентного середовища, включаючи антимонопольне законодавство та заходи, що спрямовані на підтримку конкуренції та запобігання недобросовісній конкуренції.</p> <p>Політика щодо імпорту деяких видів продукції, яка може включати встановлення митних тарифів, квот та інших обмежень для імпорту товарів.</p>
E - economic (економічні)	<p>Високий рівень інфляції та девальвація в Україні, які можуть призводити до зростання витрат обігу підприємства та необхідності підвищення цін на товари та послуги.</p> <p>Втрата можливості імпортувати продукцію морськими шляхами, що може обмежити доступ до певних товарів або збільшити витрати на альтернативні способи доставки.</p> <p>Зниження обсягів імпорту через втрату деяких ринків за кордоном, що може призвести до зменшення асортименту товарів або зміни постачальників.</p> <p>Конкуренція з боку інших мереж торгівельної галузі, яка може впливати на попит та прибутковість підприємства.</p>
S - social (соціальні)	<p>Висока репутація компанії, яка сприяє довірі споживачів та позитивному сприйняттю бренду.</p> <p>Імідж якісної продукції за нижчими цінами, що створює конкурентну перевагу на ринку та привабливість для споживачів.</p> <p>Споживчі уподобання та статус найбільш популярної української торгівельної мережі, які можуть забезпечити стабільний попит та лояльність клієнтів.</p> <p>Тісний зв'язок зі засобами масової інформації, що дозволяє ефективно комунікувати з аудиторією, підвищувати свідомість про компанію та продукцію.</p> <p>Імідж сумлінного соціально відповідального роботодавця, що сприяє позитивному сприйняттю компанії серед співробітників та суспільства..</p>
T - technology (технологічні)	<p>Інноваційність підприємства та відповідність світовим стандартам якості впливають на його діяльність</p> <p>Поява нових технологій обліку та продажу товарів, що сприяє автоматизації та ефективному управлінню процесами продажу та обліку товарів.</p> <p>Зміна логістичних ланцюгів, що включає оптимізацію транспортних маршрутів, використання нових технологій управління складськими процесами та ефективне розподілення товарів для забезпечення швидкості та точності доставки.</p> <p>Наявність суттєвого автомобільного парку для доставки товарів, що забезпечує мобільність та оперативність у постачанні та обслуговуванні клієнтів.</p>

Моніторинг й аналіз зовнішнього середовища надають можливість визначити політико-правові, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на підприємство.

Політичні фактори, такі як війна в Україні та економічна криза, створюють негативні наслідки для підприємства, а регулювання торгівельної галузі та політика щодо імпорту можуть впливати на його діяльність.

Економічні фактори, включаючи високий рівень інфляції та девальвацію, можуть призводити до зростання витрат та необхідності підвищення цін, а також до обмежень у імпорті та конкуренції з іншими мережами.

Соціальні фактори, такі як висока репутація компанії та імідж якісної продукції за нижчими цінами, сприяють довірі споживачів та популярності бренду.

Технологічні фактори, зокрема інноваційність та використання передових технологій, покращують діяльність підприємства, забезпечують ефективний облік та продаж товарів, а також оптимізують логістичні ланцюги.

Метод IFAS-аналізу (External Factor Analysis Summary), або «Резюме аналізу внутрішніх стратегічних факторів», використовується для оцінки внутрішніх факторів підприємства, що впливають на його стратегічний потенціал. Цей метод дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства та визначити його конкурентні переваги і недоліки [5].

Для заповнення форми IFAS вибираються 4-6 сильних сторін підприємства та будь-яка кількість слабких сторін. Кожній обраній стороні присвоюється вага, яка відображає її значимість для досягнення стратегічних цілей. Потім оцінюється вплив цих факторів у порівнянні з основними конкурентами за 5-бальною шкалою, де «5» означає високий вплив, «4» - вище середнього, «3» - середній, «2» - нижче середнього, «1» - незначний. Оцінки здійснюються з урахуванням передбачуваної значущості цих факторів для майбутнього розвитку підприємства. [40].

Було використано коефіцієнт конкордації Кендалла для оцінки ступеня

узгодженості думок експертів. За результатами обчислень а було встановлено, що коефіцієнт конкордації становить 0,83, що свідчить про високий ступінь узгодженості думок експертів (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – IFAS-аналіз факторів внутрішнього середовища магазинів «АТБ»

Стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Фактори сили (+)			
Зручне розташування	0,28	5	1,40
Низькі ціни	0,18	5	0,90
Концепція магазину «Економія часу»	0,12	5	0,60
Стабільна прибутковість	0,12	5	0,60
Асортимент товарів	0,15	4	0,60
Лояльність покупців	0,15	4	0,60
<i>Сумарна оцінка</i>	1		4,70
Фактори слабкості (-)			
Стандарт роботи персоналу	0,12	4	-0,48
Торгові площі	0,25	5	-1,25
Зниження доходу споживачів через нестабільність економіки	0,15	4	-0,60
Торгове обладнання	0,13	4	-0,52
Порушення логістики через війну	0,15	4	-0,60
Вимоги до інформації	0,2	3	-0,60
<i>Сумарна оцінка</i>	1		-4,05

Отже, магазини «АТБ» мають такі сильні сторони, як зручне розташування, низькі ціни, концепція магазину «Економія часу», стабільна прибутковість, асортимент товарів та лояльність покупців. Слабкі сторони включають стандарт роботи персоналу, торгові площі, зниження доходу споживачів через нестабільність економіки, торгове обладнання, порушення логістики через війну та вимоги до інформації. Для поліпшення конкурентоспроможності магазинів «АТБ» варто зосередитися на вирішенні проблем, пов'язаних зі слабкими факторами, а також використовувати сильні сторони для залучення та утримання клієнтів.

Покупці можуть бути сегментовані за рівнем доходу, ціною та якістю. Крім того, можна використовувати інші підходи до сегментації, залежно від типу покупців, які можуть бути фізичними або юридичними особами. Основні принципи сегментації включають географічний підхід (поділ ринку за

країнами, регіонами, вулицями), демографічний підхід (врахування віку, статі, релігії, сімейного стану), соціально-економічний підхід (освіта, рівень доходу, житлові умови) та психографічний підхід (соціальний статус, життєві принципи, спосіб життя). Ці підходи дозволяють визначити переваги та потреби різних груп покупців з метою більш ефективного маркетингу і пропозиції товарів і послуг [6].

Станом на 1 грудня 2019 р чисельність становить 43528 тис. чол. в Україні, які розбили на сегменти:

1. Вік:

Діти (7-14 р) – 6703 тис. (15,4%)

Ранній вік (15-24 р) – 4179 тис. (9,6%)

Основний вік (25-54 р) – 19196 тис. (44,1%)

Зрілий вік (55-64 р) – 6137 тис. (14,1%)

Літні люди (65 і більше років) – 7313 тис. (16,8%)

На підставі цих даних, ми можемо зробити висновки, що кількість потенційних покупців (щоденних споживачів) перевищує 32646 тис. чол.

За рівнем доходу клієнти АТБ-маркет поділяються на покупців з: низьким рівнем доходу; 1. середнім рівнем доходу; 2. вище середнього; 3. високим рівнем доходу; 4. вище середнього (рисунок 2.4).

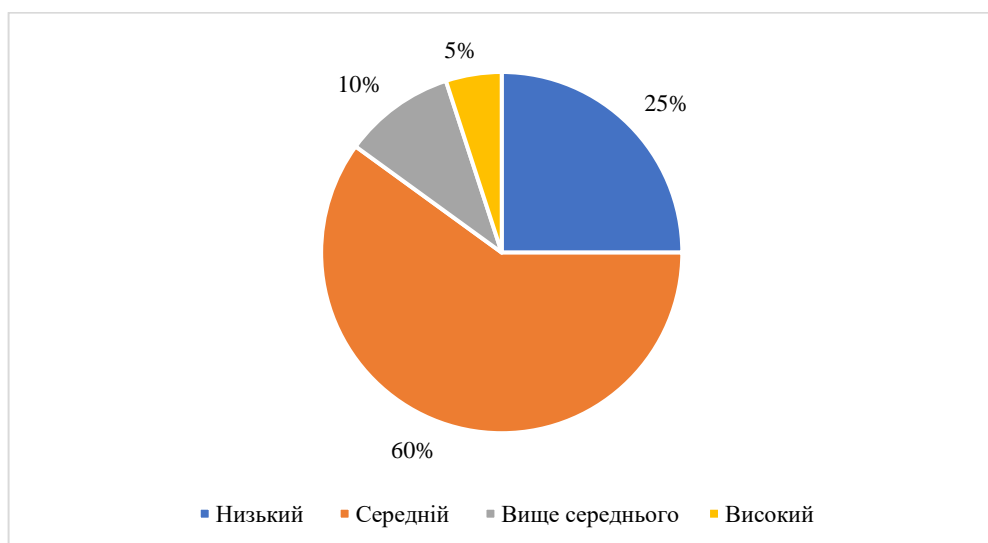


Рисунок 2.4 – Сегментування покупців за рівнем доходу

ТОВ «АТБ-маркет» має програму лояльності, яка передбачає постійне вивчення ринкових умов і збір інформації про майбутні тренди в зовнішньому середовищі. Фахівці відділу займаються аналізом даних про покупців та рекомендаціями стосовно вибору сегменту ринку для замовлення товарів у постачальників. Вони також вивчають тенденції ринку та прогнозують обсяги продажів, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі та специфіку товарів.

Незмінність першої трійки продовольчого ритейлу триває протягом багатьох років. Навіть незважаючи на серйозні втрати, понесені мережами на територіях, де відбуваються бойові дії, включаючи окуповані регіони, вони змогли зберегти лідерство завдяки міцності національних операторів та великій кількості торгових точок. Протягом останніх 12 місяців мережі активно відновлювали роботу закритих магазинів, але загальна кількість магазинів у кожного з цих гравців залишається меншою, ніж до початку війни (рисунок 2.5).

№	Компанія	Мережі	Лого	Місто	Кількість т.ч., березень, 2023	Кількість т.ч., березень, 2022	Приріст 2023-2022 рр, %	Кількість торгових точок до військових дій
1	ТОВ "АТБ-маркет"	АТБ, АТБ express		Дніпро	1176	1050	+12%	1298
2	Fozzy Group	Сільпо, Thrash!, Фора, Fozzy, Le Silpo, Favore		Київ	726	515	+40,9%	785
3	VolWest Retail	Наш Край, SPAR		Луцьк	258	244	+5,7%	267
4	ПАО «МХП»	М'ясомаркет		Київ	245	97	152,6%	179
5	ТОВ "АРИТЕЙЛ"	КОЛО		Київ	222	92	+141,3	249
6	ТОВ ТПК "Львівхолод"	Рукавичка, Під боком		Львів	200	185	+8,1%	185
7	ТОВ «Клевер Сторс»	Сім23		Луцьк	179	114	+57%	132
8	ТОВ «Вересень плюс»	Файно маркет, Соціальний магазин, Varto,		Кропивницький	148	130	+13,8%	130
9	ТОВ «Оптторг-15», ТОВ НМСМ «Делві»	Делві		Київ	145	148	-2%	148
10	ТОВ «ЕКО»	ЕКО маркет, Sympatic		Київ	124	125	-0,8%	135

Рисунок 2.5 – Топ-10 продуктивних мереж України за кількістю працюючих магазинів і темпами відкриттів [37]

Незважаючи на зменшення загальної кількості торгових точок на 122 магазини порівняно з довоєнним періодом, мережа АТБ (Дніпро) залишається лідером за цим показником. Станом на березень 2023 року АТБ мала 1176 магазинів, що на 12% більше, ніж у березні 2022 року. Після АТБ на другому місці залишається компанія Fozzy Group (Київ), яка володіє мережами Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo і Thrash!Траш!. Загалом, вони мають 726 магазинів, що менше, ніж 785, що функціонували до війни. З березня минулого року цим компаніям вдалося відновити роботу майже 41% магазинів, що є найбільшою динамікою відновлення серед трьох основних учасників [37].

Третім ключовим гравцем за кількістю торгових точок є компанія VolWest Retail (Луцьк), яка володіє мережами Наш Край та Spar. Втрати не обійшлися їй, і зараз вона має всього 258 магазинів, порівняно з 267, що працювали до війни. Відновлення роботи торгових точок склало лише 5,7%, що відбулося переважно через їх географічне розташування у центральних та західних регіонах країни.

У першу п'ятірку лідерів також увійшла мережа КОЛО (Київ), яка раніше мала 249 магазинів у Київському та Одеському регіонах. Незважаючи на це, ретейлер змушений зменшити кількість торгових точок для збереження ефективності бізнесу. Порівняно з довоєнним періодом, їх кількість зменшилася майже на 11%, і наразі становить 222 магазини. Проте слід зауважити, що динаміка відновлення вражає: з березня минулого року кількість діючих торгових точок збільшилася на 141,3% (з 92 до 222 магазинів) [37].

Компанія МХП активно розвиває свій ритейл-проект, мережу магазинів М'ясомаркет. Після вторгнення кількість їх торгових точок зменшилася, але протягом 12 місяців вона зросла майже на 153%. Тепер мережа має більше магазинів ніж до війни і займає четверте місце за кількістю. Луцький ритейлер Сім23 також продовжує активно розширюватися, з відкриттям нових магазинів майже щомісяця. Мережа Файно маркет з Кропивницького також показує хорошу динаміку розвитку, збільшивши кількість своїх магазинів

майже на 14%. Мережі Делві та ЕКО маркет, натомість, трохи зменшили кількість магазинів протягом останнього року.

Оцінювання конкурентних переваг підприємства здійснено за допомогою багатокутника конкурентоспроможності. Будуємо багатокутник конкурентоспроможності серед вітчизняних торговельних мереж – основних конкурентів «АТБ-Маркет» на ринку. Визначаючи основні параметри конкурентних переваг, в якості досліджуваних обрано наступні: рівень популярності серед населення, реалізація програм зі стимулювання збуту, широкий продуктовий асортимент, прийнятний рівень цін, зручне місцезнаходження, наявність акційних пропозицій, внутрішнє оформлення магазинів, наявність програм лояльності, якість продукції магазину.

Параметри оцінимо, використовуючи метод експертних оцінок. Шкала оцінок має такий вид: 0 – відсутність параметра; 1 – незадовільно; 2 – задовільно; 3 – добре; 4 – дуже добре; 5 – відмінно. Результати оцінки експертів щодо основних торговельних мереж у зведеному вигляді наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Результати експертної оцінки конкурентоспроможності торговельних мереж

Показник	Оцінка в балах			
	«АТБ-маркет»	«Ашан»	«Варус»	«Сільпо»
Рівень популярності серед населення	5	4	4	4
Реалізація програм зі стимулювання збуту	5	5	5	5
Широкий продуктовий асортимент	5	5	4	5
Прийнятний рівень цін	5	4	4	4
Зручне місцезнаходження	4	4	4	4
Наявність акційних пропозицій	5	5	5	5
Внутрішнє оформлення магазинів	5	5	4	5
Якість продукції магазину	4	5	4	4
Інформованість споживачів	5	4	4	4
Кваліфікація персоналу	5	4	5	4
Якість обслуговування	5	4	4	4

«АТБ-маркет» демонструє високий рівень конкурентоспроможності. Він має високі оцінки в багатьох показниках, включаючи популярність серед населення, реалізацію програм зі стимулювання збуту, широкий продуктовий асортимент, прийнятний рівень цін, наявність акційних пропозицій, внутрішнє оформлення магазинів, інформованість споживачів, кваліфікацію персоналу та якість обслуговування. Є деякі аспекти, такі як якість продукції магазину, які можуть бути покращені, але загалом «АТБ-маркет» є сильним учасником на ринку та може успішно конкурувати з іншими торговельними мережами.

Результати оцінки дозволяють побудувати багатокутник конкурентоспроможності (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Багатокутник конкурентоспроможності

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-маркет» і порівняльного аналізу його позиції на ринку порівняно з конкурентами можна використовувати матрицю «конкурентоспроможність / привабливість ринку» (матрицю McKinsey). Ця матриця дозволяє визначити, наскільки компанія конкурентоспроможна і як привабливий є ринок, на якому вона діє.

Матриця McKinsey зазвичай має дві осі: ось конкурентоспроможності, яка оцінюється за допомогою факторів, таких як ринкова позиція, якість продукту, ціни, маркетингові зусилля і т. д., і ось привабливості ринку, яка враховує фактори, такі як розмір ринку, ріст, прибутковість, конкуренція та ін.

В таблиці 2.12-2.13 наведено наведені фактори ринкової привабливості та конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-маркет» у порівнянні з основними конкурентами.

Таблиця 2.12 – Порівняння критеріїв конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-маркет» та його основних конкурентів

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора від 1 до 10				Підсумкова оцінка АТБ-	Підсумкова оцінка Ашан	Підсумкова оцінка Варус	Підсумкова оцінка Сільпо
		«АТБ-маркет»	«Ашан»	«Варус»	«Сільпо»	8,59	8,24	7,18	6,62
товар компанії має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель)	0,27	7	8	6	5	1,89	2,16	1,62	1,35
товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від використання товаром	0,20	9	9	7	8	1,8	1,8	1,4	1,6
сила бренду, під яким реалізується товар, порівнянна або вища, ніж у конкурентів (бренд має хороший імідж, високий рівень знання, лояльність аудиторії)	0,15	10	8	8	7	1,5	1,2	1,2	1,05
компанія володіє достатніми ресурсами для функціонування на новому ринку (фінансові, трудові, часові, кваліфікація)	0,12	10	9	8	6	1,2	1,08	0,96	0,72
компанія є гнучкою і може швидко адаптуватися до ринкових змін	0,10	10	8	8	7	1	0,8	0,8	0,7
рівень конкуренції в сегменті низький (гравці малоактивні, ринок не насичений і не поділений)	0,08	7	7	7	7	0,56	0,56	0,56	0,56
повільна реакція з боку конкурентів на діяльність компанії	0,08	8	8	8	8	0,64	0,64	0,64	0,64

Загальна підсумкова оцінка конкурентоспроможності «АТБ-маркет» становить 8,59, що є вищою, ніж підсумкові оцінки його конкурентів - Ашан (8,24), Варус (7,18) і Сільпо (6,62).

Таблиця 2.13 – Порівняння критеріїв привабливості сегмента для ТОВ «АТБ-маркет» та його основних конкурентів

Критерії привабливості сегмента	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора від 1 до 10				Підсумкова оцінка АТБ-	Підсумкова оцінка Ашан	Підсумкова оцінка Варус	Підсумкова оцінка Сільпо
		«АТБ-маркет»	«Ашан»	«Варус»	«Сільпо»	6,90	5,77	5,66	5,14
Обсяг продажів сегмента високий	0,12	10	8	7	6	1,2	0,96	0,84	0,72
Темпи зростання сегмента високі або перевищують темпи зростання ринку	0,10	10	6	6	5	1	0,6	0,6	0,5
Кількість гравців у сегменті незначна	0,09	3	3	3	3	0,27	0,27	0,27	0,27
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або перебувають на низькому рівні	0,10	2	3	5	4	0,2	0,3	0,5	0,4
Існують можливості для розширення асортименту в сегменті	0,05	10	9	8	8	0,5	0,45	0,4	0,4
Низький рівень культури використання продукту (є можливість зростання)	0,14	8	8	7	7	1,12	1,12	0,98	0,98
Сила конкуруючих брендів не велика (низький рівень знання, лояльності, несформований імідж продукту)	0,12	3	3	3	3	0,36	0,36	0,36	0,36
На ринку існують незадоволені та приховані потреби	0,15	9	7	7	8	1,35	1,05	1,05	1,2
Прогнозується довгострокове зростання сегмента	0,08	10	7	7	6	0,8	0,56	0,56	0,48
Ризики впливу зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних тенденцій) мінімальні	0,05	2	2	2	2	0,1	0,1	0,1	0,1

Загальна підсумкова оцінка конкурентоспроможності та порівняння з конкурентами свідчать про те, що «АТБ-маркет» є сильним гравцем на ринку.

Вона має високі оцінки у багатьох критеріях, включаючи унікальність товару, задоволення потреб цільової аудиторії, силу бренду, наявність достатніх ресурсів та гнучкість. Крім того, середній рівень конкуренції та реакція конкурентів створюють переваги для «АТБ-маркет» на ринку. З цими позитивними оцінками, «АТБ-маркет» має потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своєї позиції на ринку.

Загальна підсумкова оцінка привабливості сегмента та порівняння з конкурентами свідчать про те, що сегмент, в якому діє «АТБ-маркет», є привабливим. Його високі оцінки у критеріях, таких як обсяг продажів, можливості для розширення асортименту, низький рівень культури використання продукту та наявність незадоволених потреб, підкреслюють його потенціал для успішного розвитку. Крім того, низька конкуренція та мінімальні ризики зовнішніх факторів створюють сприятливе середовище для «АТБ-маркет» на ринку сегмента. З цими позитивними оцінками, «АТБ-маркет» має можливості для розвитку своєї діяльності та зміцнення своєї позиції на ринку сегмента.

Рисунок 2.7 відображає сумарні показники ринкової привабливості та конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-маркет» у порівнянні з іншими підприємствами.

Привабливість	Висока (8-10 балів)			
	Середня (4-7 балів)		Варус; Сільпо	АТБ-маркет; Ашан
	Низька (0-3 бала)			
		Низька (0-3 бала)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 балів)
Конкурентоспроможність підприємства				

Рисунок 2.7 – Матриця McKinsey

На основі поданої матриці McKinsey, яка відображає привабливість сегмента та конкурентоспроможність підприємства, можна зробити наступні висновки щодо ТОВ «АТБ-маркет».

Привабливість сегмента для «АТБ-маркет» оцінюється як висока (8-10 балів). Це свідчить про те, що сегмент, в якому діє «АТБ-маркет», є привабливим з точки зору ринкових можливостей та потенціалу для успішного розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства в матриці McKinsey представлена у двох категоріях:

Середня (4-7 балів): Варус і Сільпо. Це означає, що ці конкуренти мають помірну конкурентоспроможність у даному сегменті.

Висока (8-10 балів): АТБ-маркет і Ашан. «АТБ-маркет» є одним з провідних конкурентів і має високий рівень конкурентоспроможності.

Згідно з матрицею McKinsey, «АТБ-маркет» знаходиться в верхньому правому квадранті, що вказує на високу конкурентоспроможність підприємства і привабливість сегмента. Це означає, що "АТБ-маркет" має перспективи успішного розвитку та може використовувати ринкові можливості для зміцнення своєї позиції.

Загалом, на основі матриці McKinsey можна стверджувати, що «АТБ-маркет» є конкурентоспроможним підприємством у привабливому сегменті. Це створює хороші умови для подальшого розвитку та успіху компанії на ринку.

РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Закордонний досвід впливу на комерційну діяльність за допомогою комплексу маркетингу

У 2020 році Міністерство цифрової трансформації України утворило експертний комітет, який мав на меті сприяти розвитку сфери штучного інтелекту в країні. Один з його завдань полягав у стимулюванні українського бізнесу до використання штучного інтелекту. В різних галузях економіки ці технології допомагають підвищити продуктивність і створювати нові продукти. В роздрібній торгівлі, через перенасичення ринку і світовий тренд розумного споживання, штучний інтелект все частіше використовується для розуміння споживчої поведінки покупців та створення унікального досвіду покупки. Торгові мережі, за допомогою штучного інтелекту, можуть краще виявляти потреби своїх клієнтів та збільшувати продажі в конкурентному середовищі. Дослідження компанії Gartner підтверджує, що більшість споживачів у Великій Британії цінують роздрібні торгові компанії, які використовують штучний інтелект для пропозицій більш привабливих продуктів та зручного досвіду покупок [47].

Впровадження технологій штучного інтелекту також допомагає зменшити витрати на доставку, покращує ефективність ланцюжка поставок і персоналізує процес покупок. За результатами опитування, проведеного компанією IBM серед фахівців з роздрібною торгівлі, застосування штучного інтелекту в магазинах може призвести до зниження експлуатаційних витрат на 7% та збільшення виручки на 10% [59].

Виокремлюються чотири основні пріоритетні напрямки розвитку роздрібною торгівлі у світі. Вони включають:

1. Створення цифрової інфраструктури, що відповідає сучасним вимогам.

2. Об'єднання переваг традиційних магазинів з інтернет-платформами.
3. Формування унікального споживчого досвіду.
4. Впровадження новітніх технологій у процес організації торгівлі.

Для реалізації цих напрямків традиційні системи організації роботи та звичайні комп'ютерні програми є недостатніми, що призвело до широкого застосування інструментів та програм штучного інтелекту [62].

Супермаркети, такі як «Albert Heijn», «Walmart», «Carrefour» і «Tesco», використовують цифрові цінники, що дозволяють швидко змінювати ціни товарів в залежності від попиту та пропозиції. Кожен товар в магазині має цінник, який підключений до Інтернету і може бути легко змінений. Це не лише дозволяє зручно змінювати ціни, але й зменшує витрати, пов'язані зі зміною паперових цінників, і ефективно використовує час працівників.

Для забезпечення наявності товарів на полицях вчасно, магазини «Walmart», «Tesco» та «Albert Heijn» використовують технологію «розумних полиць». Ця технологія дозволяє виявляти порожні полиці та недостачу товарів. У разі виявлення недостачі система автоматично сповіщає працівників, які можуть швидко втрутитися. Це забезпечує постійну наявність продуктів на полицях у всіх відділах і оптимізує роботу персоналу [12].

Американська мережа магазинів «Kroger» не тільки використовує раніше згадані технології, але також поєднує їх з онлайн-додатком. Коли покупець увімкнений в додатку в магазині, датчики визначають його місцезнаходження в магазині, щоб надати йому персоналізовані ціни та пропозиції щодо товарів, які знаходяться поруч з ним на полиці. Крім того, покупці отримують сповіщення, коли вони проходять повз товари зі свого завантаженого списку покупок [50].

У свою чергу, мережа «Wegmans» пропонує своїм клієнтам брендований додаток для пристроїв Apple та Android. Цей додаток дозволяє клієнтам додавати товари до списку покупок та організувати його відповідно до розташування товарів у місцевому магазині. Він також надсилає сповіщення на телефон покупця, коли він перебуває поруч із необхідними товарами. Через

додаток покупці можуть переглядати товари, отримувати додаткову інформацію, пропозиції та ціни. Додаток синхронізується з карткою лояльності конкретного покупця і показує наявні пропозиції та знижки.

Аналогічні технології застосовуються й у таких мережах, як «Albert Heijn», «Walmart», «Carrefour» і «Tesco» [12].

Використання програмного забезпечення для автоматизації маркетингу дозволяє забезпечити клієнтам зручний та персоналізований досвід покупок. Торгові мережі отримують швидкий та систематизований доступ до інформації про моделі споживчої поведінки клієнтів, що дозволяє їм використовувати цю інформацію для подальших заходів. Моделі споживчої поведінки базуються на категоріях придбаних товарів, їх комбінаціях, куплених брендах, сумі витрат та частоті покупки.

Застосування програмних засобів дозволяє сортувати результати з урахуванням особистих уподобань, наприклад, показувати покупцеві товари, які схожі на ті, що він купував раніше. Крім того, відбувається інтеграція з рекомендаційними сайтами, щоб показати відгуки користувачів, фотографії та відповідні пости в соціальних мережах. Клієнт отримує рекомендації через SMS-повідомлення. За допомогою додатків та програм штучного інтелекту система може передбачити потреби клієнта та його приїзд у магазин для певного набору товарів. Це дозволяє маркетинговим відділам магазинів точніше прогнозувати попит на конкретні групи товарів і своєчасно забезпечувати їх наявність [12].

В магазинах широко використовуються цифрові інформаційні панелі, які покращують досвід покупців та надають їм необхідну інформацію без залучення працівників магазину. Ці панелі дозволяють клієнтам отримати додаткові відомості про товар, його склад, країну виробника та інше. Крім того, цифрові планшети часто використовуються персоналом супермаркетів для відповіді на запитання клієнтів та надання підтримки. Ці технології застосовуються в багатьох супермаркетах мереж, таких як «Albert Heijn», «Walmart», «Carrefour» і «Tesco» [45; 48; 63; 58].

Чат-боти широко використовуються як агенти служби підтримки клієнтів. Вони здатні відповідати на багато запитань клієнтів без потреби залучення людей. Наприклад, магазини «Macy's» пропонують своїм покупцям унікальну функцію - додаток Macy's On Call, який дозволяє отримувати відповіді на запитання до різних відділів магазину. Клієнти можуть відкрити додаток під час перебування в магазині і спілкуватися з чат-ботом, щоб отримати вказівки щодо певного товару або перевірити його наявність. Аналогічну технологію використовують і інші торгові мережі, такі як «Albert Heijn», «Walmart», «Carrefour» і «Tesco» [45; 48; 63; 58].

Штучний інтелект використовується для оптимізації логістики торгових мереж шляхом збору різних даних, таких як погодні умови, інформація про GPS та стан доріг, маршрути. Ці дані використовуються для більш точного прогнозування термінів доставки продуктів. Завдяки цьому програма може негайно повідомляти користувачів про будь-які зміни в запасах в режимі реального часу. Це дозволяє торговим мережам краще задовольняти потреби своїх постійних клієнтів і збільшувати їх лояльність. Деякі торгові мережі, такі як «Schnuck», «Walmart» і «Tesco», також проводять тести роботів-мерчендайзерів. Ці роботи переміщуються вздовж прилавків і вітрин торгового залу, виявляють місця, де товар закінчився, і сканують цінники для виявлення невідповідностей в ціні. Роботи-мерчендайзери мають вигляд вертикальної платформи з дисплеєм, який імітує два моргаючих очі. Вони також оснащені сенсорами, які сканують навколишнє середовище, щоб уникнути зіткнень з покупцями та іншими перешкодами [12].

Штучний інтелект також застосовується для запобігання крадіжок в торгових мережах. Використовуючи існуючі камери, торгові мережі встановлюють високоефективні комп'ютерні алгоритми для виявлення шаблонів руху покупців. Це дозволяє виявляти випадки крадіжок, визначати моделі руху під час злочину і запобігати їм у майбутньому. Наприклад, у 2015 році торгова мережа «Walmart» оголосила про використання системи розпізнавання обличчя FaceFirst для запобігання крадіжок. За допомогою

сканування обличчя покупців, мережа миттєво отримує інформацію про особу, їхні вподобання, зацікавлення, бажання та рівень витрат. Це допомагає створювати унікальні та індивідуалізовані пропозиції у найбільш оптимальний момент часу [63].

В країнах західної Європи, США, та Китаї автоматизація процесів у торгових мережах поступово змінює спосіб оплати покупок і скорочує час очікування покупців. Багато покупців не бажають стояти в чергах і витратити час на оформлення покупок, а вони хочуть здійснювати безготівковий розрахунок за товари з одного дотику. У зв'язку з цим, все більше торгових мереж по всьому світу, таких як «Walmart», «Albert Heijn», «Tesco», «Carrefour», «Amazon Go», «Kroger» та інші, встановлюють системи «scan and go» (сканувати і йти), які стають дедалі популярнішими. Касові термінали самообслуговування з'являються у багатьох магазинах, і для контролю за їх роботою достатньо одного працівника. Також споживачам пропонують використовувати портативні сканери мережі або завантажувати спеціальні додатки на смартфон, що дозволяє їм самостійно сканувати покупки, редагувати список покупок і здійснювати оплату в додатку [12].

Деякі зарубіжні торгові мережі, наприклад «Walmart» і «Tesco», використовують IBeacons - маленькі бездротові пристрої, які надсилають постійні радіосигнали, які можуть бути сприйняті смартфонами [58; 63]. Ці пристрої розташовуються біля входу в магазин для ідентифікації ID смартфона. Після отримання даних про користувача, йому надсилається персоналізований та оптимізований рекламний контент.

Дослідження компанії «Salesforce» підтверджує, що клієнти готові надавати інформацію про себе в обмін на поєднання особистого та онлайн досвіду [56].

У таблиці 3.1 наведено порівняльний аналіз використання штучного інтелекту в роботі великих зарубіжних та українських торгових мереж.

Як видно з таблиці, зарубіжні мережі ширше застосовують технології штучного інтелекту в порівнянні з вітчизняними мережами. Вони активно

використовують чат-боти, цифрові цінники, цифрові інформаційні панелі, портативні сканери/додатки та CRM.

Таблиця 3.1 – Застосування штучного інтелекту в сфері роздрібно́ї торгівлі

	Чат- боти	Цифрові цінники	Розумні полиці	Цифрові інформ. панелі	Портативні сканери / додатки	Робот мерчан- дайзер	CRN	Ibeacons	Face First
Зарубіжні мережі									
Walmart (США)	+	+	+	-	-	+	-	+	+
Carrefour (Франція)	+	+	-	-	-	-	-	-	-
Tesco (Велико британія)	+	+	+	-	-	+	-	+	+
Albert Heijn (Нідерланди)	+	+	+	-	-	-	-	-	-
Lidl (Німеччина)	+	+	-	-	-	-	-	-	-
Українські мережі									
Сільпо	+	-	-	-	-	-	-	-	-
АТБ	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Рукавичка	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Наш Край ЕКСПРЕС	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Еко маркет	-	-	-	-	+	-	+	-	-

Крім того, вони також використовують технології «розумних полиць», IBeacons та FaceFirst для оптимізації роботи магазинів та поліпшення взаємодії з клієнтами. Українські мережі, такі як «АТБ», «Сільпо» та «Рукавичка», також впроваджують технології штучного інтелекту, зокрема CRM, портативні сканери/додатки та чат-боти. Проте, їх рівень використання штучного інтелекту поки що відстає від зарубіжних мереж.

Торгова мережа «АТБ» має потенціал для розвитку, включаючи впровадження технологій штучного інтелекту. Це дозволить їй забезпечити персоналізоване спілкування та унікальний досвід для своїх клієнтів. Крім того, «АТБ» може розвивати свою присутність в онлайн просторі, залучати

більше споживачів через вихід на зарубіжні ринки та співпрацю з інноваційними компаніями у різних галузях. Сучасні споживачі очікують не лише емоційного зв'язку з брендом, але й персоналізованого спілкування та унікального досвіду, і використання штучного інтелекту може допомогти «АТБ» задовольнити ці вимоги клієнтів.

З метою удосконалення та оптимізації процесів в торговій мережі «АТБ» за допомогою штучного інтелекту, рекомендуються наступні підходи:

1. Впровадження цифрових цінників для швидкого порівняння цін та оновлення даних про ціни. Цифрові цінники дозволять зекономити час та зусилля працівників, які більше не будуть займатися ручною заміною цінників. Крім того, це надасть можливість проводити спеціальні акції та надавати знижки в конкретні дні або навіть години.

2. Впровадження «розумних полиць» для позитивної взаємодії з клієнтами. Ці полиці, збираючи дані в реальному часі, допоможуть виявити недостачу товарів, їх терміни зберігання та інтереси клієнтів. Мережа зможе отримати інформацію про товари, які найчастіше розглядаються та купуються, що буде корисним для маркетингових стратегій.

3. Щодо додатку торговій мережі «АТБ», який використовується для сповіщення клієнтів про акції, бонуси і розрахунки, рекомендується його подальше вдосконалення шляхом додавання функції «список покупок» та сортування його відповідно до розташування товарів на полицях з прив'язкою до конкретної локації супермаркету. Це не тільки допоможе клієнтам економити час при пошуку товарів, але й надасть компанії більш точну інформацію про купівельні звички своїх клієнтів.

4. Використання месенджера Telegram може стати ефективним каналом комунікації зі споживачами. Він може використовуватися для навігації покупців у супермаркетах та швидкої автоматизованої підтримки. Застосування програмного чат-бота дозволить надавати інформацію 24/7 без залучення працівників та відповідати на різні запитання. Це допоможе уникнути непорозумінь між працівниками та клієнтами, забезпечить

позитивний досвід взаємодії з мережею, а також уникне особистих факторів (настрою, особливостей характеру працівників) при наданні консультацій.

5. Впровадження штучного інтелекту для управління логістикою є новаторським кроком для торгової мережі «АТБ» на українському ринку роздрібної торгівлі. Оптимізація логістичних витрат, які становлять значну частку у собівартості товару, може позитивно вплинути на ціноутворення та ефективність мережі.

6. Використання штучного інтелекту в CRM системі допоможе прогнозувати поведінку споживачів торгової мережі «АТБ» та автоматизувати стратегії взаємодії з клієнтами. Це включає збільшення обсягів продажів, оптимізацію маркетингу і покращення обслуговування споживачів на основі збереження інформації про клієнтів і їхню історію взаємодії, використання і вдосконалення бізнес-процесів та проведення аналізу отриманих результатів.

7. Для удосконалення програм лояльності з використанням штучного інтелекту, пропонується впровадити рішення, яке дозволить кастомізувати акції і спеціальні пропозиції. Засновуючись на аналізі даних про попередні акції для кожного клієнта, система автоматично підбиратиме актуальні та персоналізовані пропозиції. Це дозволить зрозуміти, які механіки акцій та комунікацій найбільш прибуткові для торгової мережі.

8. Для підтвердження даних про відвідувачів супермаркетів «АТБ», рекомендується впровадити технології IBeacons та FaceFirst для розпізнавання обличчя. Сполучення цих технологій штучного інтелекту допоможе уникнути крадіжок, зменшити недостачі товарів та забезпечити відповідні штрафи для працівників, що сприятиме підвищенню рівня лояльності до мережі.

9. Використання роботів-мерчендайзерів та цифрових панелей у супермаркетах допоможе торгівій мережі «АТБ» уникнути проблеми дефіциту робочої сили на українському ринку, зменшити витрати на оплату праці та усунути людський фактор у роботі. Це також дозволить оптимізувати розподіл завдань і ресурсів серед персоналу.

Отже, впровадження рекомендацій щодо використання штучного

інтелекту допоможе торговій мережі вирішити проблему браку робочої сили на ринку, персоналізувати комунікацію з клієнтами, глибше розуміти їх потреби, зміцнити купівельну лояльність та створити унікальний досвід для споживачів у супермаркеті

3.2 Заходи вдосконалення інтернет-діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Інтернет-маркетинг є новим способом використання традиційних та інноваційних інструментів і технологій в Інтернеті для задоволення потреб та запитів споживачів шляхом обміну з метою отримання вигоди для продавця. Інтернет-маркетинг можна розділити на два напрями. Перший напрямок пов'язаний з використанням Інтернету для розширення маркетингових дій традиційних підприємств, таких як організація взаємодії між співробітниками, замовниками та партнерами, проведення маркетингових досліджень, продаж товарів через Інтернет та надання сервісу покупцям. Другий напрямок пов'язаний з виникненням нових моделей бізнесу, які базуються на Інтернеті і включають такі суб'єкти, як інтернет-магазини, торгові платформи, віртуальні агентства та підприємства, що надають послуги для учасників Інтернет-ринку [38].

Роль Інтернету в цих напрямках інтернет-маркетингу полягає у використанні його як нового інструменту, спрямованого на підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження витрат і забезпечення рентабельності та ефективності діяльності. Особливо прогресивним компонентом електронної комерції є електронна торгівля (e-commerce). Завдяки ряду факторів, таких як лібералізація економічної діяльності і глобалізація економіки, а також багатофункціональність Інтернету, електронна торгівля росте з неймовірною швидкістю і широко розповсюджується. Електронна торгівля стає доступною для багатьох суб'єктів ринку як організаційно-технічно, так і фінансово-економічно. Вона також відрізняється високою ефективністю і вигідністю витрат.

Електронна торгівля включає організацію процесу купівлі-продажу товарів і послуг за допомогою електронних технологій. Вона використовує телекомунікаційні мережі та електронні фінансово-економічні інструменти. Електронна торгівля фокусується на самому акті купівлі-продажу, відокремлюючи його від загального процесу електронної комерції. Вона є складовою частиною електронної комерції.

Найпоширенішою формою електронної торгівлі є електронний магазин або інтернет-магазин. Це віртуальне представництво, створене за допомогою веб-сервера для продажу товарів і послуг користувачам мережі. Електронний магазин можна розглядати як повноцінну форму торгівлі та комерційної діяльності підприємства. Проте він має свої особливості порівняно з традиційною торгівлею, які можуть бути класифіковані за певними характеристиками (рисунок 3.1).

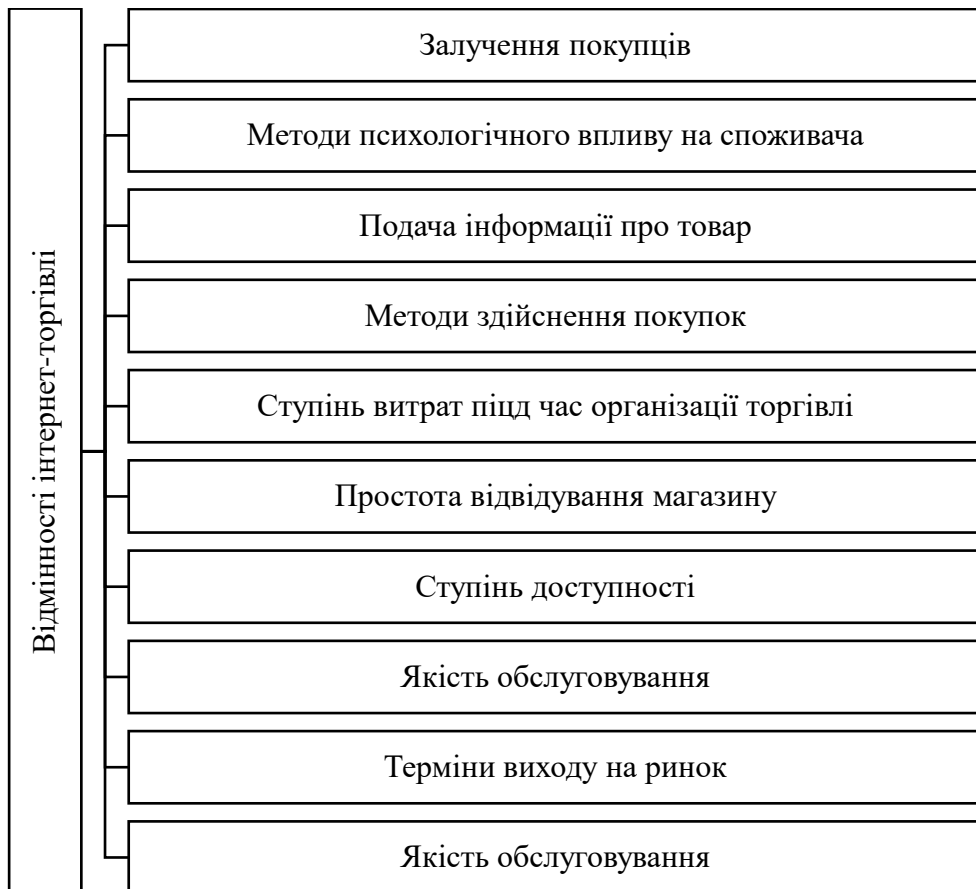


Рисунок 3.1 – Характеристики інтернет-торгівлі [38]

Методи залучення покупців в магазині грають важливу роль у комерційній діяльності. У традиційному розумінні, цей процес може бути охарактеризований чотирма етапами: реклама для залучення покупців, оформлення вітрин та входу в магазин для впливу на покупців, організація внутрішнього оформлення торгового залу та зручна його організація для залучення покупців, а також вибір покупцем необхідного товару. Електронний магазин використовує інші методи залучення покупців. Рекламна інформація розміщується на віртуальній вітрині електронного магазину, де покупці можуть швидко та зрозуміло знайти потрібні їм товари. У системі електронної торгівлі, відсутня можливість особистого контакту з покупцями, проте за допомогою технологічних можливостей електронного магазину, можна зацікавити споживачів за допомогою відео, інтерактивних форм або стимулювати продажі шляхом акцій, відгуків покупців тощо.

У традиційному торговому процесі покупець особисто знайомиться з товаром, а в інтернет-магазині цей процес здійснюється шляхом вивчення інформаційного опису та характеристик товару покупцем. Крім того, у традиційному магазині покупці особисто здійснюють покупку товару, тоді як у електронному магазині це відбувається через реєстрацію та оформлення замовлення онлайн.

Організація торгівлі та обслуговування через інтернет-магазин дозволяє уникнути необхідності у фізичних магазинах, складах та офісах, що допомагає знизити витрати на продажі, рекламу та утримання роздрібною мережі. Інтернет-магазини доступні для користувачів Інтернету з усього світу цілодобово, не мають черг та перерв, і покупці мають можливість робити покупки в будь-який зручний для них час.

Електронна комерція вимагає застосування маркетингу для повідомлення споживачів про товари та забезпечення збуту. Електронний маркетинг, або інтернет-маркетинг, є комплексом заходів з просування сайту, товарів або послуг в Інтернеті. Інтернет-маркетинг має такі ж цілі, як офлайн-маркетинг, такі як підвищення впізнаваності бренду і лояльності споживачів

до підприємства, товару чи послуги [38].

Електронна комерція потребує використання маркетингу, але з врахуванням особливостей цього нового ринку. Інтернет-маркетинг, також відомий як електронний маркетинг або онлайн-маркетинг, є комплексом заходів, спрямованих на просування товарів, послуг або сайту в Інтернеті. Він може підвищити впізнаваність бренду та лояльність споживачів до підприємства. Інтернет-маркетинг забезпечує високий рівень персоналізації, оскільки кожному споживачу приділяється увага, а також взаємодія з ним. Він також є інтерактивним, оскільки споживачі активно беруть участь у різних бізнес-процесах. Інтернет-маркетинг надає доступ до великого обсягу інформації, що недоступна офлайн. Він дозволяє оцінювати ефективність реклами, аналізувати відвідувачів, проводити конкурентну розвідку та здійснювати маркетингові експерименти з меншими витратами.

В інтернеті територіальне сегментування ринку менш важливе, оскільки перехід між інтернет-магазинами вимагає менше зусиль зі сторони споживача порівняно з фізичними магазинами. Вихід підприємства в інтернет дозволяє скоротити витрати на виробництво, транзакції, трансформацію та рекламу. Однак підприємство повинно бути готовим до швидкого змінювання бізнес-процесів через непередбачувану природу інтернету. Успішне використання інструментів інтернет-маркетингу вимагає позитивного образу підприємства, надійності та оперативності взаємодії з клієнтами. Оскільки споживачі спілкуються з підприємством через Інтернет, важливо, щоб його представництво було доступним цілодобово. Інтернет-маркетинг використовує pull-модель, де користувачі активно шукають інформацію, що створює жорстку конкуренцію між підприємствами за увагу споживача. Інтернет також надає можливості для підтримки довгострокових відносин зі споживачами, що є економічно вигідним. Згідно з принципом Парето, 80% доходу підприємства забезпечується 20% клієнтів, тому важливо активно підтримувати відносини з наявними споживачами [41].

Вкладення в уже існуючих клієнтів виявляється набагато

економічнішим, ніж залучення нових клієнтів. Збільшення частки постійних покупців на 5% призводить до зростання обсягів продажів на понад 25%. Розвиток інтернет-маркетингу відбувається на тлі офлайн-бізнесу і офлайн-маркетингу, як додатковий спосіб розширення бізнесу та збільшення прибутку. Модель «7P» відіграє важливу роль у інтернет-маркетингу, але вимагає адаптації до цифрового середовища. Вона включає товар (product), ціну (price), просування (promotion), місце продажу (place), процеси (process), люди (people) та фізичне оточення (physical evidence) пристосовані до особливостей інтернет-середовища [38].

Розглянемо процес удосконалення інтернет-діяльності з метою підвищення рентабельності в умовах фіксованого бюджету.

Для досягнення мети були визначені такі завдання:

1. Покращення наявного каналу електронної пошти і збільшення його прибутковості.
2. Збільшення продажів за допомогою каналу електронної пошти.
3. Розширення картки тригерних розсилок.

Після аналізу проморозсилок АТБ, було вирішено впровадити новий формат комунікації з клієнтами. Був розроблений новий дизайн майстер-шаблону листа, а також впроваджено гейміфікацію та використання каналу web push повідомлень. Головною метою цих змін було підвищення продажів та ефективності інтернет-маркетингу. В результаті аудиту каналу були виявлені нові можливості для зростання. Був підготовлений контент-план, який максимально розширював комунікацію з підписниками. Клієнтам були надіслані листи з акціями, головоломки, святкові розсилки та інші цікаві матеріали.

Тригерний лист - це електронний лист, який автоматично відправляється користувачеві у відповідь на певну дію або бездіяльність. Цей тип листів може містити вітання після реєстрації, привітання зі спеціальною подією або нагадування про товари, які були залишені у кошику покупцем [44].

Перед початком роботи над тригером «Покинутий кошик», його

зовнішній вигляд не відповідав оновленому дизайну сайту АТБ (рисунок 3.2).

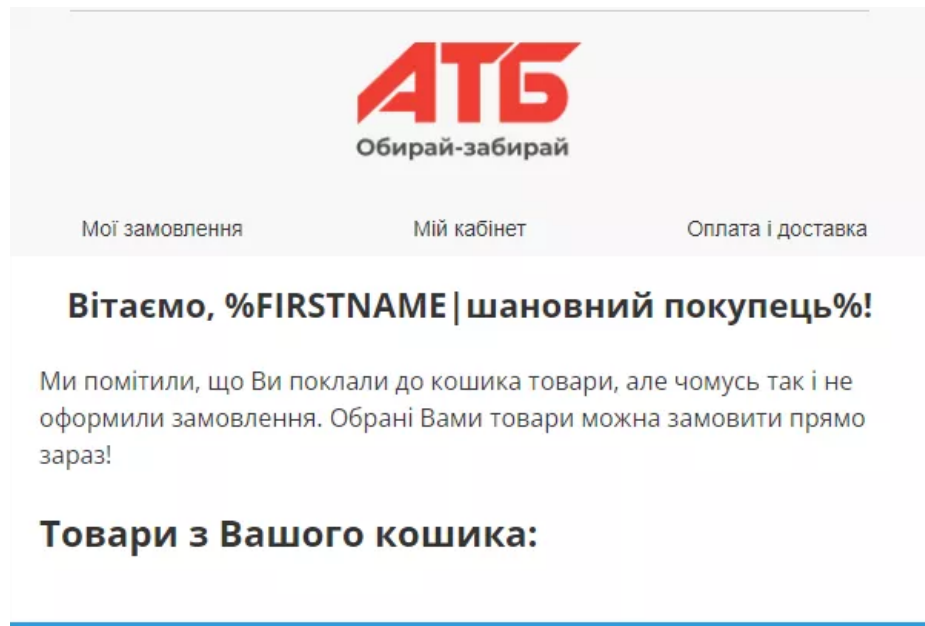


Рисунок 3.2 – Тригер «Покинтий кошик» до початку роботи [44]

Тому було вирішено здійснити редизайн цього тригерного листа, щоб він візуально відповідав оновленому вигляду сайту (рисунок 3.3).

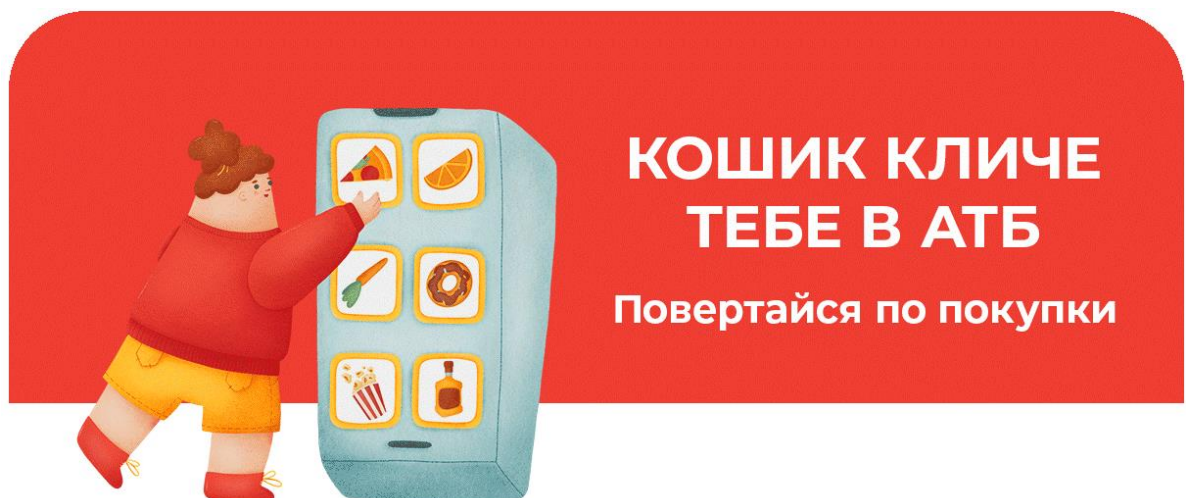


Рисунок 3.3 – Удосконалений тригер «Покинтий кошик» [30]

Було введено масове використання web push повідомлень, що виявилось ефективним інструментом для сповіщення про нові акції та вигідні пропозиції. Цей доступний канал комунікації допоміг залучити додатковий трафік на сайт.



Рисунок 3.4 – Приклад web push повідомлення про акції [44]

Крім того, було проведено оновлення проморозсилок, які включали акції, промокоди та спеціальні пропозиції для різних сегментів клієнтської бази. Також відправлялись листи, що були приурочені до свят. Це розширило контент-план і зробило розсилку більш цікавою та корисною для наших отримувачів.

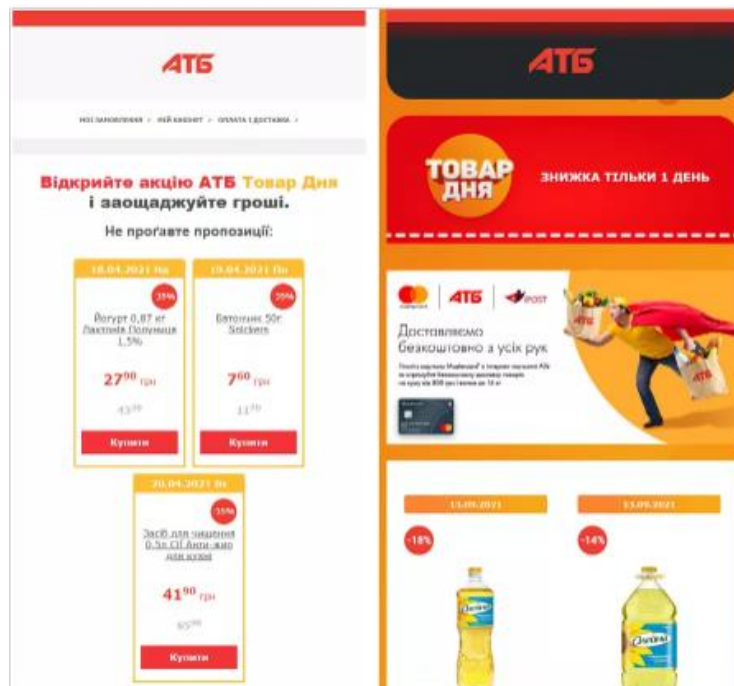


Рисунок 3.5 – Промолисти акційних пропозицій з унікальним дизайном, вигляд до і після [30]

Додатково, була впроваджена кулінарна рубрика з цікавими рецептами, а також були створені листи з яскравими головоломками, щоб зробити розсилку різноманітною та захоплюючою. Різні типи листів не дозволяють клієнтам нудьгувати і сприяють загальному підвищенню результативності розсилки. Результати просування наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати просування

	Грудень 2022	Січень 2023	Лютий 2023	Березень 2023	Квітень 2023
Результати рубрики	Акція Економія	Акція Економія Новинки	Акція Економія Новинки	Акція Економія Новинки	Акція Економія Новинки Кешбек на доставку
Тригери	Покинутий кошик, перегляд	Зниження ціни	Товар в обраному	Оновлення дизайну welcome серії	
Вебпуш		Масові пуші	Масові пуші	Масові пуші	Масові пуші
Тестування		Кулінарний блог	Тестування гейміфікації		
Ключові досягнення			ROMI в +		ROMI > 100%
ROMI-інструменти	-6%	-19,2%	+88,89%	+49,8%	+107,9%
Приріст доходу, %	-44%	+3,26%	+94,6%	+86,3%	+120,6%

Загальний дохід від email-розсилок зріс на 89,36% (рис. 3.6).

Джерела трафіку			Поведінка			Конверсії		Електронна комерція
Користувачі	Нові користувачі	Сеанси	Показник відмов	Сторінок за сеанс	Сер. тривалість сеансу	Коефіцієнт трансакцій	Трансакції	Дохід
19,05%	44,89%	11,33%	28,32%	41,02%	56,83%	49,26%	32,35%	89,36%

Рисунок 3.6 – Динаміка зростання доходів від email-розсилок [30]

Після проведення цих випробувань стало очевидним, що найефективнішими є проморозсилки з акціями для клієнтів АТБ. Ці листи забезпечували найбільшу кількість переходів, що в свою чергу призводило до

збільшення прибутку. На другому місці за результативністю розміщуються тригерні листи «Покинутий кошик» і «Покинутий перегляд». Новий дизайн, різноманітний контент та цінні пропозиції відіграли ключову роль у створенні успішної email-розсилки.

Отже, традиційні маркетингові технології ефективно працюють і в інтернеті. Завдяки доступу до форумів, блогів та спеціалізованих сервісів, які аналізують рекламу в Інтернеті, пошук інформації стає простішим, а цільову аудиторію можна легко ідентифікувати. Основними інструментами інтернет-маркетингу є медійна реклама, контекстна реклама, пошуковий маркетинг, SEO, просування в соціальних мережах, електронний прямий маркетинг, відеореклама, мобільна реклама і контент-маркетинг.

3.3 Шляхи удосконалення маркетингової стратегії підприємства

Стратегія ТОВ «АТБ-Маркет» полягає в утриманні лідерської позиції на ринку споживчого ритейлу в Україні шляхом посилення власного іміджу та акцентування на корпоративну соціальну відповідальність. Крім того, компанія планує розширити свою присутність шляхом відкриття супермаркетів у невеликих містах, використовуючи бюджетну форму організації, зокрема, через франчайзинг [30].

У сучасних умовах мінливих ринкових відносин і конкуренції на ринку, важливо уважно вивчати результати свого бізнесу і його оточення. Для цього застосовуються різні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз. Використання SWOT-аналізу дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, з якими воно стикається. Матриця SWOT включає наступні елементи [24, с. 772-773]:

1. Сильні сторони (Strengths): характеристики бізнесу, які відрізняють його на тлі конкурентів і надають перевагу. Наприклад, це можуть бути найкращий клієнтський сервіс на ринку або доступніші ціни.

2. Слабкі сторони (Weaknesses): ознаки, які роблять компанію

вразливою на ринку або обмежують її можливості. Наприклад, неефективна реклама або недостатня кількість співробітників.

3. Можливості (Opportunities): фактори або ситуації, які компанія може використати для розвитку свого бізнесу і отримання конкурентної переваги. Наприклад, правильне розташування виробництва та торгових точок або поява нового попиту на ринку.

4. Загрози (Threats): фактори або ситуації, які можуть завдати шкоди компанії або обмежити її успіх. Наприклад, це може бути висока конкуренція на ринку або зміни в законодавстві, що впливають на діяльність підприємства.

SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет» наведений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – SWOT -аналіз ТОВ «АТБ-маркет»

	Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
Внутрішнє середовище	<p>Кваліфікований персонал з досвідом роботи. Довгий та значний досвід на ринку роздрібною торгівлі. Налагоджені зв'язки з постачальниками та покупцями. Велика мережа супермаркетів. Наявність власних торгових марок. Конкурентні ціни на широкий асортимент товарів. Активна маркетингова політика. Наявність якісних товарів в асортименті мережі. Використання всіх необхідних маркетингових комунікацій. Лідерство на ринку роздрібною торгівлі.</p>	<p>Наявність великої кількості застарілих супермаркетів. Труднощі в організації збуту великого обсягу товарів. Знижена ефективність процесу відвантаження товарів споживачам. Закриття великої кількості супермаркетів у зв'язку з війною. Зниження темпів розширення мережі. Високий рівень плинності кадрів.</p>
Зовнішнє середовище	<p>Можливості (opportunities)</p> <p>Високий попит на споживчі товари в Україні. Високий імідж підприємства. Проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності. Розвинена галузь харчової промисловості в Україні. Технологічне оновлення частини супермаркетів підприємства. Розширення мережі в невеликі міста. Розширення асортименту товарів, включаючи бренди, які ще не представлені в цій мережі. Позиціонування підприємства як цінового лідера у майбутньому.</p>	<p>Загрози (threats)</p> <p>Зниження платоспроможності населення в зв'язку з війною. Зниження платоспроможності населення через девальвацію та інфляцію в Україні. Загроза руйнування супермаркетів мережі. відтермінування інвестиційних програм підприємства. Підвищення цін на товари та імпорту продукцію. Ускладнення процедури отримання банківських кредитів. Порушення логістичних зв'язків.</p>

Враховуючи ці фактори, можна стверджувати, що ТОВ «АТБ-маркет» має достатньо сильну позицію на ринку роздрібно́ї торгівлі завдяки своїм конкурентним перевагам. Однак, необхідно удосконалювати організаційні процеси та управління для подолання слабких сторін і збереження успішного розвитку в умовах зростаючих загроз.

Ефективна стратегія полягає в збереженні лідерської позиції на ринку споживчого роздрібу в Україні, підсиленні власного іміджу через корпоративну соціальну відповідальність, розширенні мережі супермаркетів у невеликих містах за допомогою франчайзингу як бюджетної форми організації.

TOWS-аналіз є ефективним інструментом, який поєднує внутрішні сильні сторони та зовнішні можливості та загрози, а також внутрішні слабкості зовнішніми можливостями та загрозами для розробки стратегії. TOWS-аналіз є логічним продовженням SWOT-аналізу, де ми підсумовуємо результати комплексного аналізу підприємства. Цей аналіз надає можливість:

- генерувати можливі стратегії майбутнього розвитку;
- знайти способи використання внутрішніх особливостей підприємства для впливу на зовнішні фактори, а також зовнішніх можливостей і загроз для користі підприємства;
- визначити пріоритети стратегії, але не надає конкретного інструменту для вибору найкращої стратегії;
- недоліком цього методу є те, що результати залежать від якості проведеного SWOT-аналізу [61].

TOWS-аналіз є логічним продовженням SWOT-аналізу, який дозволяє згенерувати стратегії для майбутнього розвитку підприємства, використовувати внутрішні особливості для впливу на зовнішні фактори і пріоритезувати стратегії. Проте він не надає конкретного інструменту для вибору найкращої стратегії, а результати аналізу залежать від якості проведеного SWOT-аналізу.

Матриця TOWS-аналізу є інструментом, який дозволяє комбінувати

результати SWOT-аналізу для генерації можливих варіантів розвитку підприємства. Основною метою аналізу є пошук і оцінювання зв'язків між характеристиками та факторами з різних секторів SWOT, а також розробка стратегій, які будуть підсилювати сильні сторони і нівелювати слабкі сторони підприємства.

Перед створенням матриці TOWS необхідно проаналізувати взаємодію між ситуаційними факторами. Для цього розглядаються чотири проміжні матриці, які є основою для подальшого стратегічного вибору.

Стратегії «сили-можливості» (SO) спрямовані на максимізацію як сильних сторін, так і можливостей підприємства. Стратегії «слабкості-можливості» (WO) прагнуть мінімізувати слабкі сторони та використовувати наявні можливості. Стратегії «сили-загрози» (ST) базуються на сильних сторонах компанії, що дозволяє їй протистояти загрозам у зовнішньому середовищі. Метою стратегій «слабкості-загрози» (WT) є мінімізування як слабких сторін, так і загроз.

Зважаючи на побудовану таблицю SWOT-аналізу, будемо наводити відповідну матрицю TOWS-аналізу, в якій комбінуються сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, і на основі цього формулюються рекомендації (Додаток В).

Нижче наведено матрицю взаємодії між сильними внутрішніми сторонами та зовнішніми можливостями та загрозами для ТОВ «АТБ-маркет». Ця матриця допоможе вибрати найбільш доречну та результативну стратегію для підприємства. На основі аналізу цієї матриці, ТОВ «АТБ-Маркет» може визначити найбільш доречну та результативну стратегію, яка використовує їх сильні сторони для використання можливостей та зменшення впливу загроз. Найбільш перспективною можливістю для підприємства є розширення мережі в невеликі міста, використовуючи високий імідж підприємства. Сильними сторонами, які найбільш перспективні, є значний досвід діяльності на ринку роздрібної торгівлі, лідерство на ринку роздрібної торгівлі і широка мережа супермаркетів (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Матриця взаємодії mini-maxi (Weakness-Opportunity) ТОВ

«АТБ-маркет»

O / W	Існує значна кількість застарілих супермаркетів у мережі	Виникають труднощі в організації збуту великого обсягу товарів	Ефективність процесу поставки товарів споживачам знижена	Внаслідок війни було закрито значну кількість супермаркетів	Темпи розширення мережі знижуються	Високий рівень плинності кадрів	maxi
В Україні завжди існує великий попит на товари споживчого призначення	0	1	1	0	1	0	3
Підприємство має високий репутаційний статус	1	0	1	0	0	0	2
Проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності	0	0	1	1	0	0	2
Україна має розвинуту харчову промисловість	0	1	1	0	1	0	3
Частина супермаркетів компанії технологічно оновлена	1	1	1	1	1	0	5 (O1)
Планується розширення мережі в невеликі міста	0	1	1	1	1	0	4
Підприємство планує розширити асортимент товарів, включаючи бренди, які раніше не були представлені в цій мережі	0	0	1	1	1	0	3
Метою підприємства є зайняття позиції цінового лідера у майбутньому	0	0	0	1	0	1	2
	(W1)	4	7	5	5	1 (W2)	mini

Матриця взаємодії maxi-mini (Strength-Threats) ТОВ «АТБ-маркет» наведена у таблиці 3.5. У цьому випадку, доцільною буде стратегія посилення маркетингових комунікацій та розширення інвестиційних проєктів, спрямованих на продаж стабільно якісної продукції. Ця стратегія буде акцентуватись на поточній платоспроможності покупців, забезпечуючи їм

високу якість продукції та пропонуючи вигідні умови придбання.

Таблиця 3.5 – Матриця взаємодії maxi-mini (Strength-Threats) ТОВ «АТБ-маркет»

T / S	Команда висококваліфікованих спеціалістів з багаторічним досвідом роботи	Величезний практичний досвід у сфері роздрібноі торгівлі	Встановлені тісні зв'язки з постачальниками та ПОКУПЦЯМИ	Розгалужена мережа супермаркетів	Володіння власними торговими марками	Пропозиція нижчих цін на широкий асортимент	Активне застосування маркетингової стратегії	Наявність якісних товарів у асортименті мережі	Використання всіх необхідних маркетингових комунікаційних інструментів	Лідерство на ринку роздрібноі торгівлі	maxi
Війна спричинила зменшення кількості населення здатного здійснювати покупки	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	3
Девальвація та інфляція в Україні призвели до зниження платоспроможності населення	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	5(T2)
Нестабільна безпекова ситуація	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3
Мережа супермаркетів знаходиться під загрозою руйнування	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4
Інвестиційні програми підприємства затримуються	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	5(TI)
Вартість закупівельних товарів та імпортої продукції зростає	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	3
Отримання банківських кредитів ускладнено	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2
Логістичні ланцюги порушені	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3
	2	0(S1)	5	2	2	5	3	0(S2)	1(S3)	7	mini

Матриця взаємодії mini-mini (Weaknesses-Threats) ТОВ «АТБ-маркет» наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Матриця взаємодії mini-mini (Weaknesses-Threats) ТОВ «АТБ-маркет»

T / W	Існує значна кількість застарілих супермаркетів у мережі	Виникають труднощі в організації збуту великого обсягу товарів	Ефективність процесу поставки товарів споживачам знижена	Внаслідок війни було закрито значну кількість супермаркетів	Темпи розширення мережі знижуються	Високий рівень плинності кадрів	mini
Війна спричинила зменшення кількості населення здатного здійснювати покупки	0	1	1	0	0	0	2
Девальвація та інфляція в Україні призвели до зниження платоспроможності населення	1	0	0	1	1	0	3
Нестабільна безпекова ситуація	0	1	0	1	1	1	4
Мережа супермаркетів знаходиться під загрозою руйнування	0	0	0	1	1	0	2
Інвестиційні програми підприємства затримуються	1	1	1	1	1	0	5
Вартість закупівельних товарів та імпортової продукції зросла	0	1	0	0	0	0	1 (T1)
Отримання банківських кредитів ускладнено	1	0	0	0	1	0	2
Логістичні ланцюги порушені	0	1	1	1	0	0	3
	3	5	3	5	5	1 (W1)	mini

Для ТОВ «АТБ-маркет» менш впливовими є загрози подорожчання закупівельних товарів та імпортової продукції, які поєднуються зі слабкою стороною високого рівня плинності кадрів. Ураховуючи специфіку підприємства, яка передбачає деяку підвищену плинність персоналу, ці фактори мають менший вплив на його функціонування.

Після проведеного у таблиці 3.4-3.6 аналізу, сформовані наступні альтернативні стратегії:

А. Стратегія S1O1: Підвищення іміджу підприємства + використання значного досвіду на ринку роздрібно́ї торгівлі.

В. Стратегія S2O2: Збереження лідерства на ринку роздрібно́ї торгівлі + розширення мережі в невеликі міста.

С. Стратегія W1O1: Поновлення застарілих супермаркетів + технологічне оновлення деяких супермаркетів підприємства.

Д. Стратегія W2O1: Керування високим рівнем плинності кадрів + технологічне оновлення деяких супермаркетів підприємства.

Е. Стратегія S1T1: Затримка інвестиційних програм підприємства + використання значного досвіду на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Ф. Стратегія S2T2: Підтримка якісних товарів у мережі + реагування на зниження платоспроможності населення внаслідок девальвації та інфляції в Україні.

Г. Стратегія S3O2: Розширення мережі в невеликі міста + використання великої мережі супермаркетів.

Н. Стратегія W1T1: Маневрування в умовах подорожчання закупівельних товарів та імпорто́ї продукції + керування високим рівнем плинності кадрів.

У сучасній практиці управління стратегією не існує формальних інструментів для вибору між стратегічними альтернативами, що розроблені в рамках матриці TOWS. Однак, одним з можливих підходів до вибору є застосування рейтингової оцінки. Цей підхід полягає у визначенні найбільш потужних альтернатив, кожна з яких поєднує в собі ефект інших.

Для проведення оцінювання рангу варіантів стратегій можна використати таблицю 3.7, де ранги означаються наступним чином:

0 – відсутній зв'язок,

1 – слабкий зв'язок,

2 – помітний зв'язок,

3 – сильний зв'язок.

Таблиця 3.7 – Оцінка рангу варіантів стратегії ТОВ «АТБ-маркет»

	A	B	C	D	E	F	G	H	Сума
A		2	2	1	0	1	3	1	10
B	2		2	1	2	2	3	1	13
C	2	2		2	1	0	3	0	10
D	1	1	2		1	1	2	1	9
E	0	2	1	1		0	0	0	4
F	1	2	0	1	0		0	0	4
G	3	3	3	2	2	0		1	14
H	1	1	0	1	2	0	1		6

Зважаючи на ситуацію на ринку роздрібною торгівлі, головним орієнтиром для компанії на середньострокову перспективу має бути укріплення та розвиток свого лідерства на ринку. Для досягнення цієї мети, компанія, наприклад, може використовувати франчайзинг як інструмент для розширення своєї діяльності в невеликі міста та селища. Цей підхід сприятиме не тільки збільшенню прибутковості, але і підвищенню іміджу підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дозволили сформувані наступні висновки:

1. Встановлено, що маркетингова діяльність підприємства полягає у розвитку ринку шляхом оцінки потреб споживачів та задоволення цих потреб. Маркетингова діяльність координує можливості виробництва, розподіл товарів і послуг, визначає заходи для просування товарів до кінцевих споживачів. Маркетинг є необхідним елементом діяльності підприємства для орієнтації на ринковий попит та потреби споживачів. За допомогою інструментів маркетингу підприємство встановлює поточні та довготермінові цілі, планує ресурси, визначає асортимент і якість продукції, організовує рекламу та інші заходи для просування товару на ринок і оцінює їх ефективність. Отже, маркетинг визначає політику підприємства і стиль управління його діяльністю.

2. Визначено, що для позитивного впливу на маркетингову діяльність та підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно систематично оцінювати ефективність маркетингу та контролювати виконання маркетингових заходів. Використання різних методів дозволяє порівнювати ефективність маркетингової діяльності на підприємстві, оцінювати доцільність впровадження різних маркетингових заходів та обґрунтовувати їх значення для підприємства в цілому. На сьогоднішній день розроблено ряд методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Кожен з цих методів має свої переваги і недоліки, тому необхідно використовувати систему методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності конкретного підприємства, враховуючи його особливості і специфіку господарської діяльності.

3. Доведено, що в сучасних умовах кожне підприємство повинно ефективно управляти своєю стратегічною діяльністю. Це управління включає аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків, розробку ефективного маркетингового комплексу та успішне впровадження маркетингових заходів. Маркетингові інструменти стратегічного управління – комплекс базових

рішень, спрямованих на досягнення мети підприємства з урахуванням його власних можливостей та факторів зовнішнього середовища. Ефективна маркетингова стратегія забезпечує успішне функціонування підприємства навіть в умовах незвичайно складного зовнішнього середовища.

4. Визначено, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» входить до складу Корпорації «АТБ» – сучасного об'єднання великих українських підприємств, які здійснюють свою бізнес-діяльність у роздрібній торгівлі, управлінні активами, виробництва та продажу продуктів харчування, надання послуг у сфері спорту та відпочинку.

Техніко-економічний аналіз продемонстрував зменшення чистого доходу від реалізації у 2021-2022 рр., зниження операційного та чистого прибутку, рентабельності та покращення інших загальних показників діяльності підприємства, крім вимоги ефективного використання трудових ресурсів, яка передбачає випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання фонду оплати праці. Керівництву слід переглянути політику мотивації працівників.

5. За результатами аналізу маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-маркет» відзначено, що підприємство активно використовує різноманітні маркетингові стратегії та акції, спрямовані на задоволення потреб і бажань своїх клієнтів. АТБ використовує різні засоби реклами, такі як телебачення, преса, інтернет та власні елементи декору для підвищення своєї видимості та залучення нових клієнтів. ТОВ «АТБ-маркет» проводить різноманітні акції та пропозиції, які спонукають клієнтів до покупок і допомагають збільшити обсяги продажів. Компанія активно розвиває свою онлайн-присутність, запускаючи власний інтернет-магазин та мобільний додаток, що дозволяє клієнтам зручно здійснювати покупки та отримувати послуги та надає увагу якості обслуговування своїх клієнтів, зокрема за допомогою інноваційних технологій, таких як термінали самообслуговування, активно долучається до благодійних акцій та спонсорує проекти, спрямовані на підтримку соціальних потреб і благополуччя громади.

6. На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності можна зробити висновок, що ТОВ «АТБ-маркет» є сильним гравцем на ринку та має високу конкурентоспроможність. Компанія має переваги у багатьох ключових аспектах, таких як унікальність товару, задоволення потреб цільової аудиторії, сила бренду та наявність ресурсів. Привабливість сегмента і позиція в матриці McKinsey також свідчать про перспективи успішного розвитку компанії.

7. Доведено, що використання зарубіжного досвіду застосування штучного інтелекту у маркетингу має великий потенціал для вітчизняних торгових мереж. Штучний інтелект допомагає автоматизувати процеси, персоналізувати взаємодію з клієнтами і покращувати їх досвід покупок, дозволяє аналізувати дані, прогнозувати попит, оптимізувати логістику і управляти акціями. Застосування штучного інтелекту вже приносить значні переваги зарубіжним торговим мережам, і українські мережі також мають можливість використовувати цю технологію для поліпшення своїх операцій. Загалом, використання штучного інтелекту у маркетингу є перспективним та ключовим фактором успіху в сучасній економіці.

8. Відзначено, що Інтернет-технології успішно використовуються для формування маркетингової політики підприємств та надають споживачам нове джерело інформації та можливості для задоволення їх потреб шляхом взаємодії з різними підприємствами. Інтернет-маркетинг, як сучасний засіб маркетингових комунікацій, швидко поширює інформацію та забезпечує широке охоплення активної аудиторії. Він не вимагає значних матеріальних ресурсів, але може мати вартість вищу, ніж традиційна реклама. Інтернет-маркетинг дозволяє точно виміряти результати своєї діяльності, відстежувати поведінку відвідувачів та оцінювати ефективність проведених заходів. Він є популярним способом залучення споживачів та встановлення комунікації з ними, і з кожним роком стає все популярнішим завдяки своїм перевагам та широкому спектру інструментів.

9. Доведено, що удосконалення маркетингової стратегії підприємства потребує інтегрованого підходу та постійного моніторингу ринкових умов і

споживацьких тенденцій. Використання цих шляхів може допомогти підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, залучити нових клієнтів та збільшити свою прибутковість.

Використання франчайзингу може допомогти підприємству розширити свою присутність в нових регіонах і збільшити свою клієнтську базу. Звернення більшої уваги на маркетингову комунікацію, включаючи рекламу, PR-кампанії та взаємодію зі споживачами, може підвищити усвідомленість бренду та залучення нових клієнтів. Зосередження на продукції високої якості та постійне оновлення асортименту може збільшити лояльність клієнтів та привернути нових покупців. Врахування економічної ситуації та зниження платоспроможності населення може вимагати перегляду цін, впровадження акцій та програм знижок для збереження та залучення клієнтів.

Впровадження новітніх технологій у процеси логістики, продажу та обслуговування може покращити ефективність підприємства та забезпечити більш якісне обслуговування споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. №10. С. 52–56.
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. №4. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02> (дата звернення 25.06.2023).
3. Бакай В. Конфкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. №2. 2022. С. 145–153.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2019. 612 с.
5. Барабанова В. В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 136 с.
6. Буднікевич І. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. К.: ЦУЛ, 2019. 536 с.
7. Векслер Д. М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ*. 2019. № 4, Т. 1. С. 75–81.
8. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 49. С. 97-103.
9. Данченко О. Б., Дзюба Т. В. Маркетингові дослідження у проєктах: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 224 с.
10. Даценко В., Дронова Т., Хурдей В., Дмитро М., Семенова Л.. Маркетингова діагностика товарного асортименту ритейла в конкурентному середовищі. *Економічні горизонти*. 2022. №3(21). С. 100-110.
11. Державна служба статистики України. URL:

<https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.06.2023).

12. Іванечко Н., Процишин Ю., Никитишин Т. Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та Український досвід. *Food Industry Economics*. 2020. №12(1). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1671> (дата звернення 07.07.2023).

13. Іванов Ю. Б. Ефективність маркетингової діяльності підприємств в сучасних умовах підвищеної динамічності та ризикованості підприємництва. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 1. С. 155-160.

14. Клочко Т. С. Механізм управління ефективністю підприємства на основі бенчмаркінгу. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. №4 (6). С. 251-257.

15. Князева Т. В, Казанська О. О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2028> (дата звернення 25.06.2023).

16. Кобелєв В. М., Василюк К. О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 19 (1295). С. 98-103.

17. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / за наук. ред.. д.е.н., проф. Н. А. Хрущ. К.: Освіта України, 2010. 316 с.

18. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

19. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 332-336.

20. Котлер Ф. Маркетинг 4,0. Від традиційного до цифрового. К.: Країна мрій, 2018. 224 с.

21. Красовська О. Ю. Інтернет–маркетинг як сучасний інструмент

комунікації підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 1 (63). С. 67-71.

22. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 112-116.

23. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.

24. Маркетингова діяльність підприємств: підручник за заг. ред. Косенко О. П. 2-ге вид., зі змінами і доповненнями. Харків: ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.

25. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.

26. Маркетинговий аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів. інструменти та поради. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/marketyngovuj-analiz-vnutrishnih-ta-zovnishnih-faktoriv-instrumenty-ta-porady/> (дата звернення 25.06.2023).

27. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2020. 248 с.

28. Онлайн-журнал AnalizUA. URL: <https://analizua.com/> (дата звернення 15.06.2023).

29. Офіційний сайт Компанії «VARUS». URL: <https://varus.ua/> (дата звернення 25.06.2023).

30. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата звернення 15.06.2023).

31. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення 25.06.2023).

32. Підкопасєва Д. П. Формування стратегічного портфеля шляхом побудови матриці Бостонської консультативної групи. *Управління розвитком*. 2014. №14. С. 63-65.

33. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. Вісник КНТЕУ. 2015. № 5. С. 27-38.
34. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
35. Статистика роздрібного товарообігу в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/> (дата звернення 15.06.2023).
36. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 20. С. 56–60.
37. Топ-10 продуктивних мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-produktivnih-merezh-2023/> (дата звернення 25.06.2023).
38. Ус М. І. Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та складова комерційної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 07.07.2023).
39. Фінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет». URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2022 (дата звернення 15.06.2023).
40. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.
41. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя: монографія / авт. кол.: М.А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна [та ін.]; за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.
42. Череп А. Маркетинг: навч. посібн. Київ: Кондор, 2021. 728 с.
43. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення: 07.07.2023).
44. Як успішно залучати клієнтів за допомогою email-маркетингу – кейс АТБ. URL: <http://surl.li/jauzq> (дата звернення 07.07.2023).

45. Albert Heijn. URL: <https://www.ah.nl/> (дата звернення 10.07.2023).
46. Ansoff H. Strategic Management. Palgrave Macmillan; 2007th edition (May 11, 2007). 233 p.
47. Ben Rossi. How Tesco is using AI to gain customer insight. Information Age: веб-сайт. URL: <https://www.information-age.com/tesco-using-ai-gain-customer-insight-123466328/#> (дата звернення 01.07.2023).
48. Carrefour. URL: <http://www.carrefour.com/> (дата звернення 07.07.2023).
49. Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Leong, S. M., & Tan, C. T. (2019). Marketing Management: An Asian Perspective. Pearson Education Limited.
50. Kroger. URL: <https://www.kroger.com/> (дата звернення 07.07.2023).
51. Lidl. URL: <https://www.lidl.de/> (дата звернення 07.07.2023).
52. Macy's. URL: <https://www.macys.com/> (дата звернення 07.07.2023).
53. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2009). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. Free Press.
54. Porter M. E. Competitive Advantage. New York: Free Press. 1985.
55. Robert R. Cooper. Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. Business Horizons / May-June 1990. P. 44-54.
56. Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/> (дата звернення 07.07.2023).
57. Taylor R. E. A Six-Segment Message Strategy Wheel. Journal of Advertising Research. 1999. № 39 (6). С. 7-12.
58. Tesco. URL: <https://www.tesco.com/> (дата звернення 07.07.2023).
59. The coming AI revolution in retail and consumer products: Intelligent automation is transforming both industries in unexpected ways. // Executive Report Consumer Products and Retail IBM Institute for Business Value re-search: електрон. версія. Armonk, 2019. P. 24. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/NDE0G4LA> (дата звернення: 01.07.2023).
60. Thompson A. A., Strickland A. J. (2001). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill Education.

61. TOWS. URL: <https://hromada.canactions.com/tows/> (дата звернення 07.07.2023).

62. Transformative change, reinvigorated commerce // Global Powers of Retailing 2018: електрон. версія. De-loitte, 2018. Р. 48. URL: <https://www2.deloitte.com/by/ru/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing1.html> (дата звернення 07.07.2023).

63. Walmart. URL: <https://www.walmart.com/> (дата звернення: 07.07.2023).

64. Wegmans. URL: <https://www.wegmans.com/> (дата звернення 07.07.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Показники конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності	Економічний зміст	Формула розрахунку
1	2	3
1. Ефективність операційної діяльності підприємства		
1.1. Фондовіддача, грн./грн.	Характеризує ефективність використання основних засобів	Чистий дохід / Середньорічна вартість основних засобів
1.2. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості товару	Прибуток від реалізації* 100/ Повна собівартість продукції
1.3. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг реалізації продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1 .Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власний капітал / Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти / Поточні зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність пролажу. %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації × 100 / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Таблиця Б.1 – Порівняльна характеристика використання промоакцій
ТОВ «АТБ-маркет» та «Сільпо» [30; 31]

Назва промоакції	«АТБ-маркет»	«Сільпо»
1. «Новорічні знижки»	Знижки на Новий рік на понад 1500 товарів	На новорічні свята не проводилося жодних знижок, проте були запроваджені акції тижня та інші промоакції.
2. Збирання колекцій	При купівлі товарів на суму 300 грн, покупець мав можливість отримати їжачка в якості бонусу. За отримання іграшки їжачка додатково стягувалася плата в розмірі 5 грн.	При покупці товарів на суму 75 грн. і вище, покупець мав можливість отримати фігурки Steekez в якості бонусу.
3. «Акції дня»	Кожен місяць в магазині проводяться акції під назвою «Акція дня», в рамках яких лише протягом одного дня обраний товар доступний зі знижкою.	В магазині діють тижневі акції на різні категорії товарів, такі як «необхідні людям об'єкти», «дитячі тижні» і «акції власного імпорту». Протягом цих акцій пропонується знижка на великий асортимент товарів з цих категорій.
4. Конкурси	Для отримання смартфона або квартири треба було придбати акційну продукцію та зареєструвати код на веб-сайті.	Створювали колекцію іграшок і ділилися ними у соціальних мережах, отримуючи винагороди, такі як електросамокати, настільні ігри і сумочки.
5. Промоакція на 8 березня	В АТБ на 8 березня була можливість отримати подарунки, такі як квартири, тури або смартфони, при покупці акційних товарів.	Акції не проводились
6. «1+1=3»	Акція на товари, обранні магазином	Акція на товари, обранні магазином
7. Благодійні промоакції	Компанія «АТБ-маркет» у співпраці з благодійним фондом АТБ організовує благодійну акцію під назвою «Мене це стосується! А тебе?» з метою надання допомоги дітям, які хворіють на онкологічні захворювання. Шляхом придбання спеціальних благодійних товарів та товарів партнерів у магазинах мережі «АТБ», українці можуть сприяти збору коштів на допомогу онкохворим дітям, що перебувають під опікою фонду «Таблеточки».	Благодійний фонд «Клуб Добродіїв» у співпраці з мережею супермаркетів «Сільпо» ініціював благодійну акцію, спрямовану на допомогу дітям та сім'ям, що перебувають у складних життєвих умовах та бідності.
8. Клубні програми	Немає	Програма лояльності «Власний рахунок» у мобільному додатку.
9. Акційні упаковки	Продукти, які доступні в спеціальних акційних упаковках, пропонуються за ціною, яка є вигіднішою, ніж при їх окремому придбанні.	Продукти, які доступні в спеціальних акційних упаковках, пропонуються за ціною, яка є вигіднішою, ніж при їх окремому придбанні.
10. Листівки	Листівки з товаром, на які проходить акція.	Листівки з товаром, на які проходить акція.

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Матриця TOWS-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<p>В Україні завжди існує великий попит на товари споживчого призначення.</p> <p>Підприємство має високий репутаційний статус.</p> <p>Проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності.</p> <p>Україна має розвинуту харчову промисловість.</p> <p>Частина супермаркетів компанії технологічно оновлена.</p> <p>Планується розширення мережі в невеликі міста.</p> <p>Підприємство планує розширити асортимент товарів, включаючи бренди, які раніше не були представлені в цій мережі.</p> <p>Метою підприємства є зайняття позиції цінового лідера у майбутньому.</p>	<p>Війна спричинила зменшення кількості населення здатного здійснювати покупки.</p> <p>Девальвація та інфляція в Україні призвели до зниження платоспроможності населення.</p> <p>Нестабільна безпекова ситуація створює незабезпеченість.</p> <p>Мережа супермаркетів знаходиться під загрозою руйнування.</p> <p>Інвестиційні програми підприємства затримуються.</p> <p>Вартість закупівельних товарів та імпортової продукції зросла.</p> <p>Отримання банківських кредитів ускладнено.</p> <p>Логістичні ланцюги порушені.</p>
<p>Команда висококваліфікованих спеціалістів з багаторічним досвідом роботи.</p> <p>Величезний практичний досвід у сфері роздрібно́ї торгівлі.</p> <p>Встановлені тісні зв'язки з постачальниками та покупцями.</p> <p>Розгалужена мережа супермаркетів.</p> <p>Володіння власними торговими марками.</p> <p>Пропозиція нижчих цін на широкий асортимент товарів порівняно з конкурентами.</p> <p>Активне застосування маркетингової стратегії.</p> <p>Наявність якісних товарів у асортименті мережі.</p> <p>Використання всіх необхідних маркетингових комунікаційних інструментів.</p> <p>Лідерство на ринку роздрібно́ї торгівлі.</p>	<p>S-O «maxi-maxi» стратегії:</p> <p>Збереження статусу ринкового лідера в сфері роздрібно́ї торгівлі в Україні.</p> <p>Посилення репутації та іміджу підприємства шляхом активної корпоративної соціальної відповідальності.</p> <p>Пошук нових постачальників з вигідними умовами, використовуючи позитивну репутацію компанії.</p> <p>Розширення асортименту товарів шляхом збільшення кількості власних торгових марок та збереження позиції цінового лідера.</p> <p>Оновлення технологій існуючих супермаркетів мережі, які старіють.</p> <p>Розширення наявності супермаркетів мережі в невеликих містах.</p>	<p>S-T «maxi-mini» стратегії:</p> <p>Облаштування укріплень у супермаркетах мережі.</p> <p>Інвестування в покращення логістичних процесів постачання та прискорення доставки товарів.</p> <p>Залучення корпоративних позик для фінансування підприємства.</p> <p>Впровадження гнучкої системи знижок та програм лояльності для покупців.</p> <p>Розширення інвестиційних програм з метою покращення рівня обслуговування.</p>
Слабкі сторони	Можливості	Загрози
<p>Існує значна кількість застарілих супермаркетів у мережі.</p> <p>Виникають труднощі в організації збуту великого обсягу товарів.</p> <p>Ефективність процесу поставки товарів споживачам знижена.</p> <p>Внаслідок війни було закрито значну кількість супермаркетів.</p> <p>Темпи розширення мережі знижуються.</p> <p>Високий рівень плинності кадрів.</p>	<p>W-O «mini-maxi» стратегії:</p> <p>Модернізація існуючих супермаркетів мережі.</p> <p>Вдосконалення системи збуту.</p> <p>Покращення управління розвитком персоналу компанії.</p> <p>Розширення мережі невеликих супермаркетів у маленьких містах.</p> <p>Розширення асортименту брендів продукції, що реалізується в мережі.</p>	<p>W-O «maxi-mini» стратегії:</p> <p>Нестабільна ситуація в країні та зменшення кількості супермаркетів загальною веде до зниження прибутковості підприємства.</p> <p>Підприємство стикається зі зниженням кількості прибуткових супермаркетів, що впливає на його частку ринку.</p> <p>Зовнішні загрози призводять до зменшення частки ринку підприємства.</p> <p>Внаслідок мобілізації або вимушеного переміщення звільнення частини кваліфікованого персоналу.</p>

Фінансова звітність підприємства

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємств <u>ТОВ "АТЬ-МАРКЕТ"</u>	за ЄДРПОУ	21 12 31 30487219
Територія <u>Україна</u>	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарування	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та топоновими виробами	за КВЕД 47.11
Середня кількість		
Адреса, <u>Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ПРОСПЕКТ ОЛЕКСАНДРА</u>		
телефон <u>ПОЛЯ, будинок 40</u>		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		v
за міжнародними стандартами фінансової звітності		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.**

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	81 573	86 689
первісна вартість	1001	392 195	357 915
накопичена амортизація	1002	310 622	271 226
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 307 660	1 782 972
Основні засоби	1010	18 601 181	23 895 667
первісна вартість	1011	29 875 858	39 237 613
знос	1012	11 274 677	15 341 946
Інвестиційна нерухомість	1015		586 227
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		3 705
Відстрочені податкові активи	1045	72 971	90 903
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	21 063 445	26 446 223
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6 423 708	7 771 596
Виробничі запаси	1101	96 394	98 931
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	6 327 314	7 672 665
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 192	1 477
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	183 950	213 226
з бюджетом	1135	87 344	60 896
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140	319 747	451 286
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 066 482	1 043 345
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 506 283	6 407 400
готівка	1166	361 233	366 310
рахунки в банках	1167	3 145 050	6 041 090
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	14 588 706	15 949 226
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	35 652 151	42 395 449

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	9 930	9 930
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 891 989	4 520 877
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	1 901 919	4 530 807
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 966 470	9 875 245
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	9 966 470	9 875 245
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 418 069	2 812 036
товари, роботи, послуги	1615	13 357 721	16 637 705
розрахунками з бюджетом	1620	761 213	1 077 782
у тому числі з податку на прибуток	1621	335 744	546 077
розрахунками зі страхування	1625	117 805	144 542
розрахунками з оплати праці	1630	509 268	626 140
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	50 895	55 468
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	4 885 844	5 639 313
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	310	339
Поточні забезпечення	1660	357 141	426 475
Доходи майбутніх періодів	1665	15	15
Інші поточні зобов'язання	1690	1 325 481	569 582
Усього за розділом III	1695	23 783 762	27 989 397
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	35 652 151	42 395 449

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			22	12	31
Підприємств	ТОВ "АТЬ-МАРКЕТ"	за ЄДРПОУ	30487219		
Територія	Україна	за КОАТУУ			
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ			
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та поповними виробами	за КВЕД	47.11		
Середня кількість					
Адреса, телефон	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ПРОСПЕКТ ОЛЕКСАНДРА ПОЛЯ, будинок 40				
Одиниця виміру:	тис. грн. без десяткового знака				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
v					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	86 689	101 948
первісна вартість	1001	357 915	313 033
накопичена амортизація	1002	271 226	211 085
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 782 972	1 755 082
Основні засоби	1010	23 895 667	20 763 561
первісна вартість	1011	39 237 613	40 243 974
знос	1012	15 341 946	19 480 413
Інвестиційна нерухомість	1015	586 227	554 752
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 705	3 247
Відстрочені податкові активи	1045	90 903	212 088
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	26 446 223	23 390 738
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 771 596	8 625 581
Виробничі запаси	1101	98 931	130 579
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	7 672 665	8 495 002
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 477	1 836
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	213 226	460 855
з бюджетом	1135	60 896	73 339
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140	451 286	369 331
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 043 345	35 109
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 407 400	8 423 611
готівка	1166	366 310	370 000
рахунки в банках	1167	6 041 090	8 053 611
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	15 949 226	17 989 662
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	42 395 449	41 380 400

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	9 930	9 930
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 520 877	5 254 012
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	4 530 807	5 263 942
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 875 245	8 859 351
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	9 875 245	8 859 351
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 812 036	1 983 346
товари, роботи, послуги	1615	16 637 705	13 220 202
розрахунками з бюджетом	1620	1 077 782	697 233
у тому числі з податку на прибуток	1621	546 077	
розрахунками зі страхування	1625	144 542	93 539
розрахунками з оплати праці	1630	626 140	452 264
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	55 468	41 006
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	5 639 313	5 481 022
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	339	2 249
Поточні забезпечення	1660	426 475	760 040
Доходи майбутніх періодів	1665	15	15
Інші поточні зобов'язання	1690	569 582	4 526 191
Усього за розділом III	1695	27 989 397	27 257 107
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	42 395 449	41 380 400

ТОВ АТБ-маркет
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
21	12	31
30487219		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік**

Форма N 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148 745 255	123 864 393
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(110 486 259)	(92 747 990)
Валовий:			
прибуток	2090	38 258 996	31 116 403
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	1 330 685	836 833
Адміністративні витрати	2130	(4 815 775)	(4 325 613)
Витрати на збут	2150	(22 451 209)	(18 968 340)
Інші операційні витрати	2180	(416 027)	(484 528)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	11 906 670	8 174 755
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	216 069	135 000
Інші доходи	2240	14	106
Фінансові витрати	2250	(1 953 681)	(1 269 616)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(12 385)	(8 035)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	10 156 687	7 032 210
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 827 799)	(1 263 544)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	8 328 888	5 768 666
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код	За звітний	За аналогічний
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445	()	()
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	()	()
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	()	()
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8328888	5768666

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код	За звітний	За аналогічний
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	662 508	547 735
Витрати на оплату праці	2505	11 288 548	9 681 090
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 137 538	1 766 165
Амортизація	2515	4 302 609	3 943 569
Інші операційні витрати	2520	11 257 874	9 117 573
Разом	2550	29 649 077	25 056 132

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код	За звітний	За аналогічний
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
22	12	31
30487219		

ТОВ АТБ-маркет
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Форма N 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148 332 869	148 745 255
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(108 509 265)	(110 486 259)
Валовий:			
прибуток	2090	39 823 604	38 258 996
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	1 196 654	1 330 685
Адміністративні витрати	2130	(12 174 784)	(4 815 775)
Витрати на збут	2150	(20 118 932)	(22 451 209)
Інші операційні витрати	2180	(2 937 130)	(416 027)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	5 789 412	11 906 670
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	409 851	216 069
Інші доходи	2240	6	14
Фінансові витрати	2250	(1 648 708)	(1 953 681)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(840 813)	(12 385)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	3 709 748	10 156 687
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(898 366)	(1 827 799)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 811 382	8 328 888
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код	За звітний	За аналогічний
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445	()	()
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	()	()
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	()	()
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2811382	8328888

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код	За звітний	За аналогічний
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	274 256	662 508
Витрати на оплату праці	2505	16 017 786	11 288 548
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 791 658	2 137 538
Амортизація	2515	3 162 392	4 302 609
Інші операційні витрати	2520	16 474 275	11 257 874
Разом	2550	37 720 367	29 649 077

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код	За звітний	За аналогічний
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		