

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

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра Маркетингу

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

(бакалавра, магістра)

студента Алексєєвої Вероніки Олександрівни

(П.І.Б)

академічної групи 075-20-3

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньою програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Формування конкурентних переваг торгової мережі продуктивних

супермаркетів»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Красовська О.Ю.			
розділів:				
1. Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Красовська О.Ю.			
2. Дослідження маркетингового середовища підприємства	Красовська О.Ю.			
3. Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Красовська О.Ю.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Красовська О.Ю.			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«_____» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра
 (бакалавра, магістра)

студентці Алексєєвій В.О. академічної групи 075-20-3
 (прізвище та ініціали) (шифр)
 спеціальності 075 Маркетинг
 (код і назва спеціальності)
 за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
 (офіційна назва)

на тему «Формування конкурентних переваг торгової мережі продуктивних супермаркетів»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 31.05.2024 р. № 515-с

Розділ	Зміст	Термін Виконання
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Дослідити теоретичні засади формування конкурентних переваг	20.05.2024 р. – 30.05.2024 р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	Дослідити маркетингове середовище торгової мережі VARUS підприємства ТОВ «ОМЕГА», зокрема надати характеристику макросередовища, мікросередовища мережі, зробити PEST-, EFAS-, IFAS-, SWOT-аналізи.	31.05.2024 р. – 14.06.2024 р.
Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Розробити рекомендації щодо посилення конкурентних переваг торгової мережі VARUS	15.06.2024 р. – 23.06.2024 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК	Оформлення роботи: титульний аркуш, зміст, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел, додатки. Підготовка до захисту, подання роботи	24.06.2024 р. - 30.06.2024 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Красовська О.Ю.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 20.05.2024 р.**Дата подання до екзаменаційної комісії** 28.06.2024 р.**Прийнято до виконання**

(підпис студента)

Алексєєва В.О.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 81с., 12 таблиць, 4 рисунка, 1 додаток, 42 джерела.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано маркетингову діяльність торгової мережі VARUS на ринку роздрібною торгівлі, а також проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище торгової мережі супермаркетів VARUS підприємства ТОВ «Омега». Проведено маркетингове дослідження конкурентного середовища та основних конкурентів торгової мережі VARUS з метою визначення її основних конкурентних переваг, та розроблення рекомендацій щодо їх посилення задля збільшення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт розроблення: процес формування конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі.

Мета кваліфікаційної роботи: формування конкурентних переваг торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS ТОВ «ОМЕГА» та розробка рекомендацій щодо їх посилення.

Положення, що захищаються: аналіз маркетингової діяльності та конкурентного середовища роздрібного підприємства, що дозволила дослідити особливості формування конкурентних переваг та розробити багатокутник конкурентоспроможності торгової мережі. За результатами дослідження були розроблені рекомендації щодо посилення конкурентних переваг, що безпосередньо впливає на збільшення конкурентоспроможності і є вагомим фактором в діяльності підприємства.

Інформація щодо впровадження: результати дослідження будуть використані ТОВ «Омега» задля посилення конкурентних переваг торгової мережі VARUS та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Кваліфікаційна робота має тісний зв'язок із виконаними курсовими проектами з дисциплін «маркетингові дослідження», «маркетингове ціноутворення», «маркетингові системи розподілу», «маркетингове стратегічне планування» та науковими студентськими роботами з маркетингу.

Результати роботи можуть бути використані на підприємствах роздрібною торгівлі, зокрема для торгової мережі VARUS, а також для торговельних мереж продуктового ритейлу України для посилення конкурентних переваг.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: збільшення конкурентоспроможності підприємства за допомогою формування і посилення конкурентних переваг, а саме за допомогою покращення якості продукції, що реалізується; розробкою та впровадженням інноваційних підходів; впровадження стратегії диференціації; територіальним розширенням торгових мереж продуктових супермаркетів VARUS; покращенням управління ланцюгами поставок; слідкуванням за трендами та підвищенням рівня обслуговування споживачів.

У роботі використано такі методи досліджень: статистичний метод, якісний метод, метод експертних оцінок, IFAS-аналіз, EFAS-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, графічний метод дослідження та порівняльний аналіз.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ, МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, МЕРЕЖА ПРОДУКТОВИХ СУПЕРМАРКЕТІВ, БАГАТОКУТНИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ТОВ «ОМЕГА», ТОРГОВЕЛЬНА МЕРЕЖА VARUS.

ABSTRACT

Explanatory note: 81 pages, 12 tables, 4 figures, 1 appendices, 42 sources.

The qualification work analyses the marketing activities of the VARUS trading network in the retail market, as well as analyses the internal and external environment of the VARUS supermarket chain of Omega LLC. A marketing study of the competitive environment and the main competitors of the VARUS trading network was carried out in order to determine its main competitive advantages and develop recommendations for their strengthening in order to increase the competitiveness of the enterprise.

Object of development: the process of forming competitive advantages of a retailer trade enterprise.

The purpose of the qualification work: formation of competitive advantages of the VARUS grocery supermarket chain of Omega LLC and development of recommendations for their strengthening.

Protected provisions: analysis of marketing activities and the competitive environment of a retail enterprise, which allowed to study the peculiarities of forming competitive advantages and develop a polygon of competitiveness of a retail network. Based on the results of the study, recommendations were developed to strengthen competitive advantages, which directly affects the increase in competitiveness and is a significant factor in the activities of the enterprise.

Information on implementation: The results of the study will be used by Omega LLC to strengthen the competitive advantages of the VARUS trading network and increase the competitiveness of the enterprise.

The qualification work is closely related to the completed course projects in the disciplines of marketing research, marketing pricing, marketing distribution systems, marketing strategic planning, and student research papers in marketing.

The results of the research can be used by retailers, in particular, for the VARUS retail chain, as well as for Ukrainian grocery retailers to strengthen their competitive advantages.

Conclusions, proposals for the development of the object of development: increasing the company's competitiveness by forming and strengthening competitive advantages, namely by improving the quality of products sold; developing and implementing innovative approaches; implementing a differentiation strategy; territorial expansion of VARUS grocery supermarket chains; improving supply chain management; following trends and improving customer service.

The following research methods were used in the study: statistical method, qualitative method, method of expert assessments, IFAS-analysis, EFAS-analysis, PEST-analysis, SWOT-analysis, graphical research method and comparative analysis.

KEY WORDS: COMPETITIVE ADVANTAGES, COMPETITIVENESS, RETAIL TRADE, MARKETING ENVIRONMENT, STRATEGIC ANALYSIS, , GROCERY SUPERMARKETS, COMPETITIVENESS POLYGON, OMEGA LTD, VARUS RETAIL CHAIN.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ	
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність, поняття та види конкурентних переваг підприємства.....	9
1.2 Класифікація та основні напрямки формування конкурентних переваг	14
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО	
СЕРЕДОВИЩА ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ ПРОДУКТОВИХ СУПЕРМАРКЕТІВ	
VARUS ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОМЕГА»	
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ОМЕГА» та торгової мережі VARUS	23
2.2 Аналіз внутрішнього середовища торгової мережі VARUS	29
2.3 Аналіз зовнішнього середовища продуктових супермаркетів VARUS ..	45
2.4 Визначення основних проблем і напрямків розвитку торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS підприємства ТОВ «ОМЕГА»	53
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОРГОВОЇ	
МЕРЕЖІ ПРОДУКТОВИХ СУПЕРМАРКЕТІВ VARUS ПІДПРИЄМСТВА	
ТОВ «ОМЕГА»	
3.1 Маркетингове дослідження конкурентного середовища.....	56
3.2 Визначення та оцінка конкурентних переваг торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS підприємства ТОВ «ОМЕГА».....	61
3.3 Рекомендації щодо посилення конкурентних переваг торгової мережі VARUS.....	64
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

У сучасних умовах, діяльність підприємств перебуває під дією різних чинників в умовах ринкової економіки, одним із головних є конкуренція. Конкуренція між підприємствами відіграє важливу роль, оскільки завдяки їй, виробники продукції та послуг, маніпулюючи ціною та якістю, намагаються привернути до себе увагу споживачів. Це позитивно для споживача, але негативно для бізнесу, оскільки потрібно виділятися серед великої кількості підприємств зі схожими продуктами. Тому необхідно шукати способи зберегти свої позиції серед конкурентів і підтримувати стабільний попит на товари, які виробляються та пропонуються на ринку. Поява на ринку нових конкурентів та зростання вимог до якості продукції та послуг, загалом, змушують підприємства розвиватися та шукати нові, а також вдосконалювати свої конкурентні переваги. Вони допоможуть компанії залучити покупців до власної продукції. Можна зазначити, що наразі усі підприємства зараз стикаються з необхідністю пошуку нових конкурентних переваг, які є відмінними від конкурентів.

Нинішній етап розвитку української економіки, а також характеристики ринкової активності підприємств визначають важливість маркетингових компонентів у формуванні їх конкурентних переваг. Можна зауважити, що зростання кількості виробників та вагоме насичення ринку різноманітною продукцією вимагає від виробників пошуку способів захисту їх діяльності від ринкових ризиків, тобто пошуку способів підтримки стабільності попиту на виготовлені товари. Однією з провідних дій у цьому напрямку є формування та забезпечення стабільних і стійких конкурентних переваг для підприємства, оскільки від цього найбільше залежать зацікавленість споживачів, таким чином, і обсяги продажів, тобто збуту продукції підприємств. Саме тому, формування конкурентних переваг є важливим етапом для підприємства, і з цього і випливає актуальність обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є формування конкурентних переваг торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS ТОВ «ОМЕГА» та розробка рекомендацій щодо їх посилення.

Для досягнення поставленої мети доцільно реалізувати наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства;
2. Проаналізувати маркетингове середовище торгової мережі VARUS підприємства ТОВ «Омега», зокрема дослідити показники господарської діяльності, зовнішнє мікро- та макро- середовище, зробити IFAS-аналіз, EFAS-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, визначити перспективні напрями розвитку мережі;
3. Провести маркетингове дослідження конкурентного середовища;
4. Визначити та оцінити конкурентні переваги торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS;
5. Розробити рекомендації щодо посилення конкурентних переваг торгової мережі VARUS підприємства ТОВ «Омега».

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти та інструменти формування конкурентних переваг мережі підприємств роздрібною торгівлі.

Методами дослідження є статистичний метод, якісний метод, метод експертних оцінок, IFAS-аналіз, EFAS-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз документів, кабінетний аналіз, графічний метод дослідження та порівняльний аналіз.

Інформаційними джерелами для дослідження стали монографії, підручники, навчальні посібники щодо методичних підходів формування конкурентних переваг підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статті, офіційні сайти підприємства, внутрішня документація, фінансова звітність підприємства ТОВ «ОМЕГА» та допоміжні матеріали.

Положення, що захищаються: маркетингова діяльність роздрібного підприємства, що дозволила дослідити особливості формування конкурентних переваг та розробити багатокутник конкурентоспроможності торгової мережі. В результаті, розроблення рекомендацій щодо посилення конкурентних переваг, що безпосередньо впливає на збільшення конкурентоспроможності і є вагомим фактором в діяльності підприємства.

Сфера використання результатів роботи: результати дослідження кваліфікаційної роботи можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Омега» задля посилення конкурентних переваг торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS (довідка про провадження додається).

Апробація результатів дослідження: Результати дослідження оприлюднені на X Міжнародній науково-практичній конференції “Innovative Development of Science, Technology and Education”, 4-6 липня 2024р., Ванкувер, Канада, та опубліковані в збірнику наукових праць за результатами конференції: Красовська О.Ю., Алексєєва В.О. Сутність, поняття та види конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, поняття та види конкурентних переваг підприємства

В сучасних економічних умовах важливо сформуванати і зберегти конкурентні переваги підприємства. Конкурентні переваги полягають у збалансованому оперативному використанні всіх видів ресурсів, які є у розпорядженні підприємства в ході маркетингової взаємодії. Конкурентні переваги є однією з найважливіших умов успішного функціонування та подальшого розвитку підприємства в ринковому середовищі. Підприємства зі стійкими конкурентними перевагами, які виділяються з поміж конкурентів мають кращі можливості в ринковому середовищі.

Загалом, результатом ринкової конкуренції є конкурентна позиція та конкурентні переваги, досягнуті конкретним підприємством. Конкурентна перевага займає вагомe місце серед основних понять, що розглядаються при аналізі функціонування та розвитку підприємства. Проблеми формування та досягнення конкурентних переваг підприємства були і залишаються предметом дослідження багатьох провідних вчених. Серед них можна виділити: М. Портер, Ф. Котлер, І. Ансофф, Й. Шумпетер, Ж. Ламбен, К. Макконелл Г.Л. Азоєв, О. М.Ткачук, Ю. П. Харкава, В. Бондаренко, І. В. Шаповалова, А. Е. Воронкова, Л.Є. Довгань та інші науковці.

Конкурентні переваги — це сукупність ключових відмінних від конкурентів чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку на певний період. [1] Це такі властивості підприємства, що мають виняткову цінність, яка забезпечує перевагу підприємства над конкурентами в техніко-економічній та організаційній сферах роботи, а також дозволяє більш ефективно управляти ресурсами підприємства.

Існує ще багато визначень щодо поняття конкурентної переваги, серед основних можна визначити та узагальнити в Таблиця 1.1

Таблиця 1.1- Визначення поняття «конкурентна перевага» різних науковців та провідних вчених

Автор	Визначення поняття «конкурентна перевага»
Майкл Портер [2]	Визначає конкурентну перевагу як сукупність факторів, що визначають успіх або невдачу підприємства в конкурентній боротьбі, ефективність використання ресурсів і в результаті відкриття і використання унікальних способів конкуренції, які відрізняються від конкурентів, що може тривати деякий час
Ф. Котлер [2]	Вважає, що основна перевага над конкурентами досягається пропозицією споживачам більшої цінності за рахунок більш низьких цін або за рахунок надання більших вигод, що виправдовують вищу ціну
Ж.-Ж. Ламбен [2]	Визначив конкурентну перевагу як характеристики і властивості товару/марки, які створюють для організації певну перевагу над своїми прямими конкурентами
Азоев Г.Л [3]	Це концентрований прояв переваги конкурентів в економічній, технічній, організаційній сфері діяльності підприємства, який можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, вища рентабельність, частка ринку, обсяг продажів).
Р. А. Фатхутдінова [4]	Це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами

Якщо говорити саме про конкурентні переваги підприємства, то можна зазначити, що це унікальні характеристики та умови, які дозволяють підприємству бути ефективнішим, привабливішим для клієнтів та прибутковішим за його конкурентів. Це може включати інноваційні

технології, високоякісні продукти, унікальні послуги, сильний бренд, ефективність виробництва, виняткове обслуговування клієнтів та інші фактори, які відрізняють компанію від її конкурентів на ринку.

Від початку виробничої діяльності поставало питання: «Як і що виробляти, щоб продукт був комусь потрібен і його можна було продати або обміняти?». Відповідаючи на це питання, той чи інший виробник, самі того не усвідомлюючи, формують певний набір конкурентних факторів для своєї продукції та виробничої діяльності, які і є по суті їх конкурентними перевагами. Аналіз наукової літератури дозволив підсумувати, що вчені намагаються трактувати це поняття по-різному. Зокрема Маркова В.Д. та Кузнецова С.А. у своїх роботах зазначають, що конкурентною перевагою підприємства є його позиція на ринку, яка дозволяє йому долати сили конкуренції та залучати покупців.

О. Зозульов трактує сутність конкурентних переваг підприємства, як комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності, безпосередньо послаблюючи конкурентів і впливаючи на зміни ринкового середовища. Проте поняття «конкурентна перевага» не можна трактувати як «набір заходів», більшою мірою конкурентні переваги є результатом впровадження цих заходів. [5]

Ще одним визначенням поняття «конкурентні переваги підприємства» є визначення дослідника Л.В. Балабанова, під яким він позначає це як сукупність сильних сторін підприємства, що забезпечують перевагу над конкурентами, та є важливими для цільового ринку.

Таким чином можна зазначити, що конкурентні переваги підприємства визначають як відмінну рису діяльності фірми, яка забезпечує їй перевагу на конкурентному цільовому ринку. Конкурентна перевага, як і будь-яка перевага, має сенс лише в порівнянні, тобто, оцінюється відносним, порівняльним становищем підприємства по відношенню до конкурента, який займає кращу позицію на товарному ринку або сегменті ринку. З цього

маємо, що конкурентні переваги можуть бути зовнішні і внутрішні. (Рисунок 1.1)

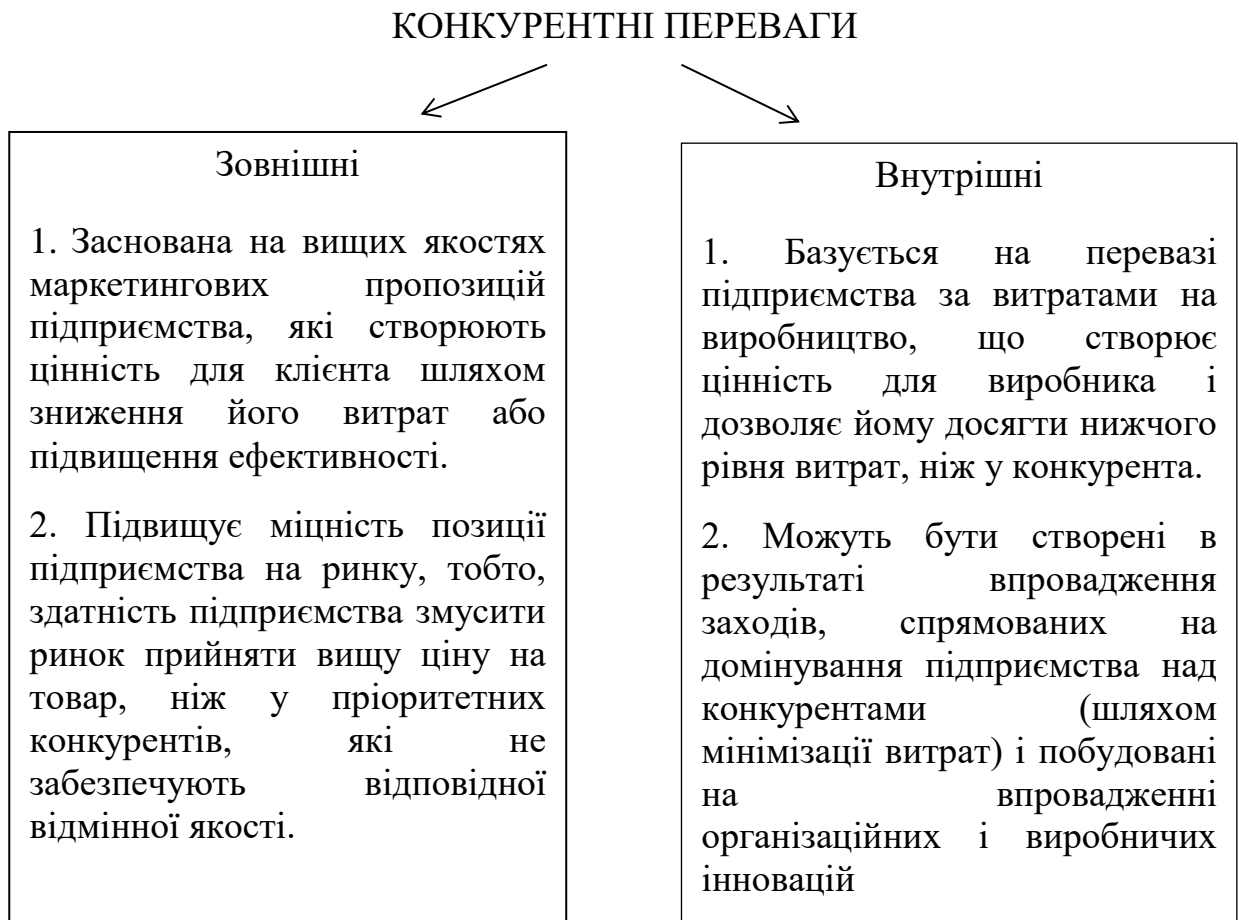


Рисунок 1.1 – Види конкурентних переваг

Ці види відображають основні потреби ринку, якими є задоволення споживачів, і відповідає основній меті будь-якого підприємства, а саме: отриманню прибутку.

Також, основними видами конкурентних переваг є [6]:

1. Ресурсні, тобто наявність доступу до дешевої та якісної сировини, а також налагоджена система ефективного використання ресурсів; постачальники;

2. Технологічні. А саме наявність сучасного обладнання, яке ефективно впливає на продуктивність та якість товарів

3. Інтелектуальні/управлінські. Тут йдеться мова саме про висококваліфікованих працівників та наявності оптимальної системи менеджменту та маркетингу

4. Ринкові. Про можливість доступу до ринків, про високу частку ринку та каналів розподілу; наявності ефективної реклами та систем збуту

5. Інноваційні. Дозволяють формувати різноманітність асортименту продукції, що випускається з покращеними характеристиками за рахунок впровадження інновацій

6. Культурні. Характеризуються схожістю чи відмінностями у культурі країни; дозволяють суб'єктам господарювання успішно працювати в країнах зі схожою культурою

М. Портер зазначає, що джерело конкурентних переваг підприємства полягає в тому, як здійснюється і взаємодоповнюється його діяльність. Щоб забезпечити їх успішний симбіоз, потрібна чітка стратегія. Вибір ефективної стратегії напрямків діяльності є основою не тільки конкурентної переваги, але й стійкості цієї переваги.

М. Портер виділяє 5 видів конкурентних переваг [2] :

- нові технології;
- нові запити покупців чи ті запити, що змінилися;
- поява нового сегмента галузі, як правило, за рахунок освоєння нової продукції;
- зміна вартості чи наявності компонентів виробництва;
- зміна державного регулювання в таких сферах, як стандартизація, охорона навколишнього середовища і т.п.

Таким чином, проаналізувавши сутність, основні поняття та види конкурентних переваг, можемо зазначити, що головне завдання підприємства – бути кращим за своїх основних конкурентів, які працюють з підприємством на одному ринку і мають цілі, що збігаються. Тому показники діяльності підприємства слід порівнюватись з результатами його конкурентів.

1.2 Класифікація та основні напрямки формування конкурентних переваг

Конкурентоспроможність підприємства в першу чергу визначається конкурентними перевагами. З однієї сторони, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого - цінами, які встановлюють продавці товару. Крім того, на конкурентоспроможність впливають: сервіс, реклама, імідж виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. З усього цього потрібно зазначити і загалом виділити класифікацію конкурентних переваг (Таблиця 1.2) задля кращого розуміння що до їх формування.

Таблиця 1.2 – Класифікація конкурентних переваг [7]

Ознака класифікації	Різновиди переваг
За відношенням до підприємства	- Зовнішні - Внутрішні
За стійкістю	- Тривалі - Тимчасові
За сферою виникнення	- Економіко-політичні - Соціокультурні - Природно-кліматичні
За видом кінцевого результату	- Економічні - Соціальні - Екологічні - Науково-технічні
За впливом на потенціал підприємства	- Формують потенціал - Використовують наявний потенціал
За відношенням до споживача	- Формують споживачів - Формуються спільно із споживачами
За терміном дії	- Короткострокові - Середньострокові - Довгострокові
За відношенням до конкурентів	- Створені для сфери діяльності безпосередніх конкурентів - Створені для задоволення нових потреб

Продовження таблиці 1.2

За умовами походження	<ul style="list-style-type: none"> - Отримані у стабільній ринковій ситуації - Створені як відповідь на зміни у зовнішньому середовищі
За ініціатором виникнення	<ul style="list-style-type: none"> - Спричинена самим підприємством - Спричинене на кон'юнктурою ринку - Спричинена діяльністю конкурентів - Спричинена державою
За рівнем реалізації	<ul style="list-style-type: none"> - На рівні товару - На рівні підприємства - На рівні регіону - На рівні економіки - На міжнародному рівні - На рівні виду діяльності
За етапами життєвого циклу товару	<ul style="list-style-type: none"> - На етапі виробництва - На етапі реалізації - На етапі експлуатації - На етапі обслуговування
За фактичним станом	<ul style="list-style-type: none"> - Потенційні - Наявні
За унікальністю	<ul style="list-style-type: none"> - Унікальні - Типові

Процес формування конкурентних переваг підприємства безпосередньо залежить від чинників його зовнішнього та внутрішнього середовища, що були вже раніше розглянуті.

Загалом, що до напрямків формування конкурентних переваг підприємства, можна віднести такі компоненти:

1. Підвищення якості управління, поліпшення відносин із зовнішнім середовищем, стратегічний маркетинг, вдосконалення інноваційної діяльності організації для забезпечення процесів підвищення конкурентоспроможності вироблених товарів або послуг;

2. Підвищення рівня обслуговування споживачів та покращення якості продукції та послуг, що реалізуються.

Напрямами формування конкурентних переваг є ключові елементи, що впливають на здатність підприємства створювати і

зберігати/підтримувати основні переваги над своїми конкурентами. Цього можна досягти за допомогою певних факторів, до яких відносяться:

- Інноваційність, а саме здатність до інновацій, включаючи розробку нових послуг, продуктів, процесів та бізнес-моделей

- Якість продукції та послуг. Високоякісні продукти або послуги, які відповідають або навіть перевершують очікування клієнтів

- Ефективність виробництва. Говориться тут про оптимізацію виробничих процесів за для зниження витрат і підвищення продуктивності

- Кваліфікований персонал. Наявність висококваліфікованих працівників, здатних впроваджувати інновації та покращувати якість продукції чи послуг

- Бренд та репутація. Сильний бренд і позитивна репутація забезпечить довіру та лояльність споживачів

- Технологічне лідерство. Використання сучасних технологій для інноваційності та підвищення ефективності

- Маркетингові стратегії. Ефективні маркетингові та рекламні стратегії, які допоможуть збільшити частку ринку та впізнаваність бренду

- Корпоративна культура. Це про культуру, що сприяє інноваціям, відданості та високій продуктивності праці

- Управління ланцюгом поставок: ефективне управління ланцюгом поставки для забезпечення своєчасності, зниження витрат і підвищення якості

- Стратегічні партнерства. Співпраця з іншими компаніями та організаціями, щоб розширити можливості та ресурси

Ці фактори взаємопов'язані та доповнюють один одного, що створює комплексний підхід та підтримку конкурентних переваг. Успішне управління цими факторами може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Загалом, можна підсумувати, що на напрями формування конкурентних переваг впливає багато чинників, і загалом вище зазначена

класифікація конкурентних переваг також тісно пов'язана з цим всім. І при формуванні в подальшому конкурентних переваг, потрібно акцентувати також увагу на класифікацію і види. Це дасть можливість краще досягти бажаного результату, а саме поставленої мети та цілей.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для успішного функціонування та подальших перспектив підприємства повинні проводити дослідження та оцінювати рівень власної конкурентоспроможності. Завдяки достовірній інформації про конкурентний стан ринку кожне підприємство має можливість проаналізувати свої слабкі та сильні сторони, зосередитися на власних конкурентних перевагах, що допоможе обрати ефективну стратегію та методи поведінки в сучасних ринкових умовах. Також, враховуючи постійний розвиток галузей та економіки в цілому, можна побачити, що підприємства стурбовані підвищенням рівня конкурентоспроможності та пошуком нових конкурентних переваг, які створюють певні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечуючи високі економічні результати та можливість виділитися серед конкурентів, що і дає можливість підвищити власну конкурентоспроможність .

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є складний процес, оскільки вимагає багато зусиль. Тому на сьогодні не існує єдиної загальноприйнятої класифікації методів інтегрального оцінювання. Проаналізувавши наукові дослідження та судження науковців, наведемо загальну класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності (Таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [8]

Класифікація	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, метод балів, інтегральний метод, метод різниць
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Ансоффа, матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів, радіальна діаграма
	Аналітичні/Індексні	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, які характеризують ринкові позиції	Модель Портера, модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS
	Методи, які характеризують рівень менеджменту	Метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, метод LOTS, бенчмаркінг
	Методи, які характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового становища
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі та інші..
	Тактичні	Аналіз конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Матричні методи, конкурентоспроможність продукції
	Комплексні	Метод балів, інтегральні методи, індексні методи

Серед найпоширеніших груп методів оцінки конкурентних переваг підприємства та рівня його конкурентоспроможності слід виділити графічні методи, серед яких особливої уваги заслуговує побудова багатокутника конкурентоспроможності; якісний метод, тобто метод експертних оцінок; порівняльний метод, за допомогою якого можна порівняти всі аспекти роботи підприємств та виділити для фірми його головні конкурентні переваги та слабкі сторони, а також методи, які характеризують ринкові позиції, а саме модель Портера. Ці методи допоможуть в роботі в подальшому якісно проаналізувати конкурентні переваги підприємства, сформулювати їх, попрацювати над слабкими та покращити/посилити які є на даному етапі. Також за допомогою цих аспектів, можна чітко і гарно зробити всі види досліджень, які будуть в подальшому.

Розглянемо модель конкурентної переваги за М.Портером. В основі моделі лежить матриця конкурентних переваг, запропонована американським вченим. Вибір стратегії визначається характером конкурентної переваги підприємства: за витратами або через диференціацію продукції, яка може бути застосована як до всього ринку, так і до окремого його сегмента. М.Портер відповідно до цієї моделі [2] виділяє три базові конкурентні стратегії:

- Стратегія диференціації. Ця стратегія ґрунтується на створенні продукту або послуги, які відрізняються від пропозицій конкурентів. Це може бути досягнуто за допомогою таких факторів, як: унікальні характеристики продукту, висока якість, кращий сервіс та сильний бренд. Стратегія орієнтована на покупців, які готові платити більше, але за вищу якість або більший вибір споживчих якостей товару/послуги. Диференціація також захищає фірму від дії п'яти конкурентних сил: взаємозамінність продукту підвищує прихильність споживача до бренду, зменшує чутливість до ціни та підвищує прибутковість; відмінні властивості продукту та зароблена лояльність клієнтів захищає від замінних продуктів; збільшення

рентабельності підвищує стійкість проти підвищення цін від сильного постачальника

- Стратегія лідерство за витратами. Лідерство за витратами: Ця стратегія зосереджена на мінімізації витрат виробництва та розповсюдження, щоб пропонувати продукцію або послуги за найнижчими цінами на ринку. Це може бути досягнуто за допомогою таких факторів: економія масштабу, ефективне управління ланцюжком поставок та за допомогою низьких витрат на виробництво. У разі лідерства за витратами компанія може отримати прибуток за мінімально прийнятною для конкурентів ціною; низькі витрати створюють перешкоду для входження нових конкурентів та заміників, і захищають фірму від дій сильних постачальників, надаючи більшу гнучкість при підвищенні цін; потужні споживачі не можуть вести переговори про зниження цін нижче рівня, прийнятного для найсильнішого конкурента.

- Стратегія фокусування. Ця стратегія передбачає вибір певного сегмента ринку та зосередження зусиль на задоволенні його потреб. Ця стратегія може спиратися на обидва попередні види стратегії, але полягає в концентрації зусиль на певному сегменті ринку, ніші з особливими потребами, для того щоб задовольняти їх краще, ніж конкуренти. Це може бути досягнуто за допомогою таких факторів, як: глибоке розуміння потреб цільового сегмента, розробка продукції або послуг, спеціально для цього сегмента та ефективний маркетинг цільовому сегменту

Одним із методів, які потрібно розглянути, являється графічний метод, а саме багатокутник конкурентоспроможності, метод «радарів» та метод «профілів». Багатокутник конкурентоспроможності представляє собою графічну комбінацію оцінок позиції продукції підприємства і продукції конкурентів за найбільш значущими параметрами (критеріями), які і дозволяють порівнювати надалі ці критерії. (Рисунок 1.2)

Для того, щоб побудувати багатокутник конкурентоспроможності, потрібно дотримуватись певних правил, а саме:

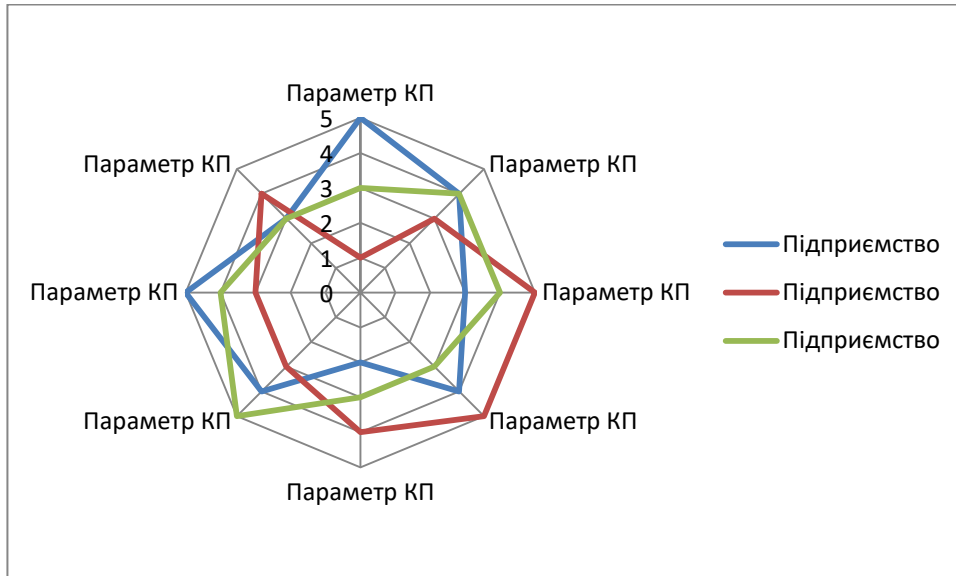


Рисунок 1.2 – Багатокутник конкурентоспроможності

1. Обрати правильні критерії оцінки – це можна зробити за допомогою ознайомлення з інформаційними джерелами, що допоможе краще зрозуміти за яким параметрами потрібно оцінювати обране підприємство/фірму/торгову мережу і тп. Параметрів не повинно бути занадто багато. Краще за все, зосередитися на основних, що безпосередньо впливають на роботу підприємства, його прибуток, привабливість для клієнтів, їхню прихильність та задоволеність товаром/послугою. Наприклад, широта асортименту продукції, цінова політика продукції, якість продукції, місцеположення та інші.

2. Визначити основних конкурентів, що відповідають вашому цільовому ринку.

3. Збирати інформацію про власний продукт або компанію. Частина цієї інформації є на підприємстві, частина знаходиться в документації компанії, а частина отримана в результаті проведення досліджень.

4. Провести маркетингове дослідження конкурентів/конкурентного середовища.

5. Отримані дані звести у таблиці, та за допомогою експертів оцінити запропоновані критерії.

6. Побудувати графік

Ці рекомендації допоможуть якісно провести даний аналіз, та в подальшому правильно досягти поставленої мети і цілей. Перевагою використання графічних методів в оцінці конкурентних переваг підприємства є їх відносна простота і наочність.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ ПРОДУКТОВИХ СУПЕРМАРКЕТІВ VARUS ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОМЕГА»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ОМЕГА» та торгової мережі VARUS

Повне найменування юридичної особи: товариство з обмеженою відповідальністю ОМЕГА

Скорочене найменування юридичної особи: ТОВ «ОМЕГА»

Організаційно-правова форма : товариство з обмеженою відповідальністю

Форма власності: недержавна власність

Юридична адреса підприємства: Україна, 49041, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Панікахи, будинок 15

Основний вид діяльності: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Контактна інформація: телефон: +380562317442

VARUS — національна мережа супермаркетів, представлена на ринку продуктового роздрібу України компанією «Омега».

VARUS – національна мережа супермаркетів, що представлена на ринку продуктового ритейлу України компанією «Омега». Назва VARUS складається з перших складів імен своїх власників – Валерія Кіптика та Руслана Шостака з Дніпра. Перший магазин мережі відкрився у 2003 році у Дніпрі. На сьогодні торговельна мережа налічує 103 супермаркети.

Окрім широкого асортименту українських та закордонних брендів, у мережі VARUS представлені продукти власних торгових марок: TM Origin, Вигода, Чиста Вигода, Varto, Varto Clean, Varto Soft та Varto Kids, Trixi,

ВОНЕМА. Товари під цими брендами призначені для всіх ,хто бажає купувати продукцію гарної якості за приємною ціною.

Контактна інформація:

Website та сторінки торгової мережі VARUS:

Website: VARUS.UA;

Кулінарний каталог: <https://varus.ua/>

Пошта: pr@varus.ua

Instagram: <https://www.instagram.com/varus.ua/?fbclid=IwAR2KsxHddShzONRHFZtKid6KzHOzcy1iLep3RGY1juyH83VzDpz9pOrjYUs>

Facebook: <https://www.facebook.com/varusua/>

VARUS bot в Telegram: @varusua_bot

Нагороди:

1) 2014-2018 роки — Мережа супермаркетів VARUS — Вибір споживачів №1 Retail Awards у Дніпрі.

2) З 2016 р мережа супермаркетів VARUS стала переможцем в номінації «Мотиваційні програми» в конкурсі «TRADE-MARKETING AWARDS 2016», що проводився в рамках конференції Big Trade-Marketing Show і отримала диплом за мережеву акцію «Star Wars».

3) 2019 — мережа супермаркетів VARUS стала срібним призером рейтингу «Українська народна премія» в номінації «Мережа супермаркетів 2019».

4). У 2020 році підприємство отримало нагороду PrivateLabel 2020 за внесок у розвиток власних торговельних марок.

5). У 2021 році - PrivateLabel 2021 за кращий проект розвитку власних торговельних марок.

Історія розвитку:

2003 — Відкриття першого супермаркету VARUS у Дніпрі. Відкриття одного магазину обходиться бізнесменові в 10-40 млн грн, залежно від торгового майданчика.

2004-2009 р. - інтенсивне відкриття 8-ми нових магазинів на сході України

2010 — запуск власної ТМ товарів економ-сегменту «ВИГОДА».

2011 рік – власники мережі купили частину магазинів Rainford Дніпро, потім – 10 магазинів «Цент» у семи містах центральної України. На їх місці відкрили «Варус-маркет» у форматі «магазин біля дому».

2012 — запуск власної ТМ середнього цінового діапазону VARTO.

2013 — VARUS входить до ТОП-10 роздрібних мереж України за товарообігом.

2014 - угода з набуття прав оренди мережі супермаркетів Spar, відкриття у Дніпрі 10 супермаркетів. Поява VARUS у Києві. Відкрито 13 супермаркетів у Києві та області.

2015 — на VARUS з'явилися нові фірмові ТМ: «Чиста ВіГОДА» в економ-категоріях непродовольчих товарів і «Домашній кошик» (супермаркет). VARUS зайняв 132 місце в рейтингу 200 найбільших компаній України за версією Forbes. Відбулося оновлення дизайну.

2015—2016 р. - два роки поспіль VARUS отримує нагороду Retail Awards «Найкраща мережа продуктових супермаркетів Дніпра»

2016 р.- відкрито 3 нових супермаркети у Запоріжжі та Києві

2017 — запуск програм лояльності VARUS PERFECT.

Весна 2017 — VARUS переїжджає на місце столичного ТЦ «Там-Там», а восени власники торгової мережі VARUS придбали 3 супермаркети BILLA у Дніпрі та Запоріжжі.

У 2019 році кількість супермаркетів «VARUS» зросла до 76-ти, а у листопаді 2020 року мережа сягнула 100 магазинів. У грудні 2019 року сервіс доставки розпочав здійснювати доставки продуктів із супермаркетів «VARUS» у Києві

У 2020 році проведено digital-трансформацію мережі: організовані продажі онлайн.

Мережа супермаркетів VARUS пропонує зручну послугу – замовлення продуктів додому в будь-яку точку України. Оперативно доставляє продовольчі та непродовольчі товари за вибором покупців. Також можна оформити заявку як на невеликий продуктовий кошик для родини, так і на колективний набір товарів різних найменувань із асортименту VARUS, який повністю покриває повсякденні потреби.

2021 р. - VARUS увійшов до списку 5 рітейлерів із зростання доходу. Нагорода PrivateLabel-2021 за найкращий проєкт.

У 2021 році впроваджено нове позиціонування компанії «Різномаїжжя щодня», отже відтепер VARUS не просто супермаркет, а генератор нових ідей для цікавої їжі, кулінарних експериментів та емоцій, доступних кожному клієнту.

У вересні 2022 року «VARUS» спільно з Binance запустили можливість розрахунку за покупки на сайті мережі криптовалютою. Запуск оновленого сайту varus.ua, який став зручним сервісом усвідомлених покупок.

2023 р. - запуск інноваційного Darkstore в Києві. Відкриття першого супермаркету в Одесі.

Загалом, якщо говорити про інноваційний розвиток торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS, то потрібно зазначити, що в своїй діяльності компанія «Омега» намагається йти в ногу з часом, постійно оновлює формати роботи з покупцями. У 2017 році успішно запущена програма лояльності «Варус Перфект». Дана програма, у 2019 році, визнана найбільш вигідною для покупців на українському ринку.

Розроблені боти та мобільні додатки в телеграмі та ФБ-месенджері які дозволяють бачити чеки та проводити опитування, і вимірювання NPS, що надає покупцю можливість просто і зручно комунікувати з підприємством, також в боті з'явилась віртуальна карта лояльності.

VARUS дає можливість замовити страви банкетного меню, які за смаковими якостями не поступаються ресторанним і приємно дивують ціною.

Також, VARUS створили першу в Україні вертикальну ферму по вирощуванню зелені в контейнері з особливим мікрокліматом, спеціальним освітленням і економною системою поливу в безпосередній близькості до супермаркету. Їх перевагою є:

1). Покупець отримує товар прямо «з грядки» на піку стиглості і свіжості.

2). Зелені ферми всесезонні — рослини можна вирощувати в них круглий рік.

3). Ферма захищає рослини від паразитів і шкідників, тому майже не потребує хімічного захисту.

Зокрема, в торговельних мережах VARUS з'явилися каси самообслуговування. Вони створені для прискорення процесу покупок у супермаркетах.

- легке та зручне меню дозволяє швидко у ньому зорієнтуватися
- допомога співробітників супермаркету у роботі каси
- готівковий та безготівковий розрахунок

І окрім основної послуги - послугі по реалізації і стандартного комплексу послуг магазинів самообслуговування (місця для зберігання віщого, возика, кошика і т. д.) пропонує своїм споживачам наступні види додаткових послуг:

- упакування товарів
- консультація фахівця
- каталог ексклюзивних вин і елітної алкогольної продукції, і якщо необхідної позиції немає в наявності, її можна замовити, причому товар приходить не пізніше 2 діб (при умові, що він є в наявності у постачальника).

Торгова мережа «VARUS» під час повномасштабного війни:

Війна скоротила мережу VARUS до 13 магазинів – до 103, повідомляє дослідницька компанія GT Partners Ukraine.

Під тимчасовою окупацією залишаються дві точки в Енергодарі та Херсоні, решта, зокрема, в Донецькій області, закриті. На паузі масштабування формату to go, який компанія запустила в 2021 році. При цьому торгова площа магазинів VARUS скоротилася менше за всіх продуктових ритейлерів – на 8,1%, згідно з даними GT Partners Ukraine (станом на червень 2022 року). І це попри скорочення логістичних потужностей: під Броварами компанія втратила холодильну камеру, а в Дніпрі російська ракета опинилася на складі з обладнанням.

У перший же день бойових дій VARUS перерахував 2,5 млн грн у фонд «Повернись живим» для допомоги армії. Також у мережі вирішили створити Гуманітарний штаб VARUS. Його призначення: продовольча підтримка всіх нужденних під час війни.

Напрямами роботи цього гуманітарного штабу стали:

- продовольча допомога Збройним Силам України та силам територіальної оборони;
- забезпечення продовольством жителів блокадних міст і передача продовольства у звільнені українські міста і села;
- гуманітарна допомога біженцям;
- забезпечення їжею та водою киян, які ховалися від обстрілів у київському метро;
- передача їжі в притулки для тварин;
- надання лікарням продуктів харчування та засобів гігієни;
- підтримка клієнтів VARUS;
- допомога українським збройним силам від імпортерів виробників з ініціативи VARUS;
- допомога самотнім людям похилого віку.

У 2022 році мережа VARUS, як і вся Україна, відчула на собі всі тяжкості війни. Проте швидко адаптувалася, продовжуючи працювати, підтримуючи своїх клієнтів, допомагаючи ЗСУ та тим, хто цього потребує. Благодійність цього року стала одним з ключових і головних напрямків не

тільки VARUS, а й кожного українця. Разом з клієнтами та партнерами мережа надала допомоги на суму понад 39 млн грн.

Допомогу отримали окремі підрозділи ЗСУ, військовий шпиталь міста Дніпра, підрозділи тероборони Києва, Дніпра, Покровська, Луганської області, міста Бучі, військомат Дніпропетровської області, поліція Дніпра, військові адміністрації Дніпра та Херсонської області.

Мережа змінила підхід до управління запасами. Якщо раніше VARUS бронював товар на місяць, то тепер товар має покривати двомісячну потребу. Крім того, компанія збільшила частку місцевої продукції в асортименті.

Місія і цінності компанії: VARUS – це про команду, націлену на загальний результат та підтримку один одного. Працюєш ти у супермаркеті, офісі чи на складі — не має значення. Мета компанії одна – стати улюбленим місцем для клієнта і лише спільна взаємодія допомагає досягати цього. Наше призначення — бути улюбленим магазином наших клієнтів, щодня задовольняючи їхні потреби та перевищуючи їхні очікування.

2.2 Аналіз внутрішнього середовища торгової мережі VARUS

Внутрішнє середовище підприємства – це частина загального середовища, яка знаходиться всередині підприємства і має постійний і безпосередній вплив на його господарську діяльність. Аналіз внутрішнього середовища включає визначення стратегічної ситуації на підприємстві, характеристику поточного стану діяльності та використання виробничих і фінансових ресурсів.

Розглянемо фінансово-економічні показники торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS.

Фінансові доходи включають прибуток від курсових різниць і процентний дохід, а фінансові витрати включають процентні витрати за позиками, витрати по оренді та збитки від курсових різниць.

Прибутки та збитки від курсових різниць відображаються на нетто-основі як фінансові доходи або фінансові витрати, залежно від динаміки валютних курсів, що приводить до отримання чистих прибутків або чистих збитків.

Наразі,можемо порівняти показники фінансово-економічного стану підприємства за 2020 та 2021роки. За результатами діяльності компанії у можна відмітити наступне:

За результатами 2022 року:

- чистий дохід від реалізації товарів в 2022 р зріс майже на 6 % в порівнянні з 2021 роком і склав 14 578 554 тис.грн.
- 2022 р - 14 578 554 тис.грн.
- 2021р – 13 704 907 тис.грн
- прибуток від операційної діяльності в 2022 р зменшився на 12% в порівнянні з 2021 роком і склав 417 356 тис.грн.
- 2022р - 417 356 тис.грн.
- 2021р. - 474 814 тис.грн

Середній чек в 2022 році в порівнянні з 2021 роком зріс на 1% і склав 161 грн.

Динаміка виручки за основним видом діяльності: 2022 р. – 14,579 млрд. грн., 2021 р. – 13,704 млрд. грн.

Середній чек виріс, але впала їхня кількість. Наразі люди рідше відвідують магазини, але за один раз купують більше. Плюс багато хто запасся продуктами, тому зараз не часто ходять до магазину.

З початку бойових дій ціни на соціально значущі продукти зросли на 10%, на інші – до 30%, але це обґрунтоване підвищення.

Також треба зазначити, що до оплати праці працівникам торгової мережі VARUS ТОВ «ОМЕГА». Для оплати праці в торгівлі та на підприємстві VARUS, використовується основна і додаткова заробітна плата. Основна заробітна плата нараховується працівникам за фактично відпрацьований час, за виконану конкретну роботу за заздалегідь

узгодженими розцінками або відповідно до тарифної ставки чи окладу. Додаткова оплата - це оплата за невідпрацьований час, але надається за домовленістю між працівником і роботодавцем. Це оплата наступної відпустки, вихідна допомога, пільгові години для підлітків, перерви для матерів-годувальниць тощо

Що до податкової та інших державних органів, що стосуються ТОВ «ОМЕГА», за даними з податкових реєстрів України контрагент ТОВ "ОМЕГА", перебуває на обліку в органах доходів та зборів, зафіксовано що по реєстру «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера», на 2024 рік не має податкового боргу. Дійсне свідоцтво ПДВ в реєстрі платників ПДВ і Відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рік, що закінчився 31 грудня, являє собою доходи (виручку) від договорів з клієнтами; виручка від роздрібних продажів представлена в розрізі основних категорій товарів та фінансово-економічні показники в цілому розглянуті і представлені в (Додаток А).

Загалом, оцінка економічної ефективності діяльності підприємства надає інформацію про рівень ефективності використання наявних ресурсів, результативність та ефективність бізнес-процесів, ефективність виробництва продукції тощо.

Основними ризиками в діяльності мережі продуктових супермаркетів, а саме ТОВ «ОМЕГА» керівництво вважає кредитний ризик; ризик ліквідності та ринковий ризик. Політики управління ризиками затверджуються з метою виявлення і аналізу ризиків, з якими стикається Компанія, встановлення належних лімітів ризиків і засобів контролю за ними, моніторингу ризиків і дотримання лімітів. Політики і системи управління ризиками регулярно переглядаються з метою відображення змін ринкових умов і діяльності Компанії.

Кредитний ризик являє собою ризик фінансового збитку для Компанії в результаті невиконання клієнтом або контрагентом за фінансовим

інструментом своїх зобов'язань за договором і виникає переважно у зв'язку з дебіторською заборгованістю Компанії та гарантіями, наданими пов'язаним сторонам.

Підхід Компанії до управління ліквідністю передбачає забезпечення, наскільки це можливо, постійної наявності ліквідності, достатньої для виконання зобов'язань по мірі настання строків їх погашення, без понесення при цьому неприйнятних збитків та без ризику завдання шкоди репутації Компанії. Передбачені договорами строки погашення непохідних фінансових зобов'язань, включаючи виплату процентів. Очікується, що грошові потоки, включені до аналізу строків виплат, не виникнуть значно раніше або в розмірах, що суттєво відрізняються від вказаних сум.

Ринковий ризик полягає у тому, що зміни ринкових курсів, таких як валютні курси та ставки відсотка, будуть впливати на доходи Компанії або на балансову вартість фінансових інструментів. Метою управління ринковим ризиком є управління і контроль рівня ринкового ризику у межах прийнятних параметрів при оптимізації доходності за ризик.

У Компанії виникає валютний ризик здебільшого у зв'язку із закупками та кредитами, деномінованими в іноземних валютах. Валютами, в яких деноміновані ці операції, є, головним чином, долар США та євро. Компанія має такі фінансові активи та зобов'язання, деноміновані у доларах США та євро.

Потрібно зауважити, що в перші дні війни в компанії була глобальна проблема з кадрами. Наприклад, у Києві зі 100 працівників на роботу вийшли троє. Для менеджерів, щоб вони могли дістатися до роботи, було організовано транспорт.

Наразі ситуація стабілізувалася, бо ті, хто хотів поїхати, це вже зробили.

Графіки роботи відкоригували індивідуально під кожну людину. Співробітники, які живуть далеко від магазинів, працювали у першу зміну, щоб встигнути дістатися додому до комендантської години. Інші працювали

переважно у вечірній час. Графік роботи самих магазинів був відкоригований через комендантську годину.

У зв'язку із вимушеним переміщенням мільйонів людей в межах України або за кордон, загальною мобілізацією і власним нестримним бажанням українців ставати на захист своєї Батьківщини, виникли проблеми нестачі робочої сили в продовольчих магазинах.

Від початку бойових дій частина співробітників евакуювалася за кордон, тому на підтримку супермаркетів вийшли співробітники офісів — менеджери, які зараз не задіяні за основною своєю спеціальністю. Всі акції було скасовано, а над ними працювало чимало людей з усіх департаментів. Це дозволило закрити нестачу робочої сили. Інколи в супермаркети приходили волонтери — друзі, знайомі або родичі персоналу, навіть діти співробітників погоджувались допомагати батькам. Вони розкладали товари на полиці.

В компанії була найбільша проблема з водіями. Когось мобілізували, хтось записався до територіальної оборони. Тому зараз департаменти логістики та підбору персоналу торгових мереж активно шукають водіїв вантажних машин для закриття прогалин.

Традиційно в кадровому складі відсоток жінок становить 74% від загальної чисельності, як в лінійному, так і керівному складі.

Таблиця 2.1 - Облікова кількість штатних працівників

	Усього	Жінок
2022р.	7414	5494

Загалом, ТОВ «Омега» це мережа продуктових супермаркетів VARUS, що складається з 116 об'єктів, з асортиментом більше 33 тис. найменувань продуктів. Загальна торговельна площа мережі становить 106 906 м², кількість працівників близько 7414 осіб.

Для успішного управління ТОВ «Омега» було створено Центральний офіс (м. Дніпро). Підrozділами Центрального офісу є:

- адміністрація;
- департамент логістики;
- департамент розвитку;
- департамент маркетингу;
- департамент HR;
- департамент стратегічного менеджменту;
- київський філіал;
- дирекція з цифрової трансформації;
- операційна дирекція;
- операційний департамент;
- юридичний департамент;
- фінансовий департамент;
- комерційний департамент;
- центр електронного бізнесу;
- управління проектами.

Співробітники підприємства є його ключовою частиною, основним драйвером і, відповідно, вони, їх праця, компетенція, відношення, мотивація фактично впливають на збільшення чи зменшення цінності підприємства перед його стейкхолдерами, а також, саме вони забезпечують адекватність і відповідність практичної реалізації функціональної діяльності підприємства для досягнення його маркетингових цілей.

Розглянемо таких стейкхолдерів, як команда компанії, тобто їх співробітників. Ці ті люди, які є особливо важливі для підприємства. Стратегічна мета компанії – оперативне та повне забезпечення бізнесу якісними кадрами. Також HR-стратегія враховує два ключові вектори: підвищення рівня щастя співробітників і створення умов для їх максимальної ефективності. Основним принципом у роботі зі співробітниками є внутрішня клієнтоорієнтованість на всіх рівнях. Компанія запевняє, що тільки щасливий

працівник може зробити щасливого клієнта. Усі процеси, рішення та проекти в компаніях обов'язково відповідають на три запитання в такій послідовності:

- Чи добре це для клієнта?
- Чи добре це для працівників?
- Чи добре це для компаній?

У команді в співробітників практикується справжній Scrum, і в такому випадку, можна зробити висновок, що їх лояльність, ініціатива та мотивація є високими, і вони будуть надзвичайно корисними зацікавленими сторонами.

Це ще можна підтвердити тим, що підприємство використовує систему оцінки лояльності та задоволеності персоналу eNPS. Залучення вимірюється саме через eNPS вже півтора роки. Вимірюється раз на квартал. Таку періодичність дозволяє корпоративний вайбер-бот VarusPeople, в якому і відбувається опитування. Компанія пройшла всі етапи впровадження цього опитування: від недовіри до анонімності, до зростання довіри та відкритості. eNPS росте з кожним кварталом, і мережа дуже цьому рада. Але не зупиняються, і продовжують працювати із залученням та лояльністю на всіх рівнях — від виконавчого директора до керівників відділів у магазинах. (до внутрішнього середовища)

Також в компанії VARUS є напрацьована система навчання і підвищення кваліфікація для співробітників. Система навчання ділиться на такі розділи розділи:

- вхідне навчання новачків;
- безперервне навчання (для підтримки кваліфікації та розвитку) для працюючих співробітників;
- школи (використовуються для тих випадків, коли потрібно навчити співробітників/кандидатів професії).

Всі ці види навчання включають різні формати: очне навчання, дистанційне навчання, робота з наставником «другим стільцем», дрібне

навчання Step-by-step у вайбер-боті. Також є зовнішнє навчання, коли запрошені спікери навчають співробітників спеціальним знанням.

В компанії цього року організували проект #VarusTalks, який триває раз на два тижні після роботи. На ці зустрічі закликають внутрішніх та зовнішніх спікерів. Темі різні: від того, як керувати проектами та співробітниками покоління Z, до того, скільки видів вина можна пити в один вечір. Підприємству важливо, щоб персонал розвивався та цікавився новим. Для ключових співробітників діє програма компенсації за оплату навчання. Також щороку компанія виділяє 12 оплачуваних днів на самостійне навчання для цих співробітників. Вони всіляко сприяють тому, щоб співробітники навчалися, росли, а з ними зростала та розвивалася компанія.

Крім того, додатково можна відзначити, що VARUS реалізує підтримку та навчальні ініціативи. Одним із таких прикладів став проект «Енергійний та щасливий», який компанія запустила, щоб підтримувати психічне здоров'я співробітників у важкі часи. Після перших місяців реалізації проекту учасники відзначили підвищення продуктивності, зменшення кількості конфліктів на робочому місці та покращення емоційного стану та стосунків з близькими. Компанія регулярно тестує та впроваджує подібні ініціативи, щоб забезпечити постійну підтримку своїх співробітників.

Команда маркетингу VARUS складається з 5 функціональних напрямків:

1. рекламний центр;
2. бренд-центр;
3. PR –центр;
4. CRM-центр;
5. клієнтський сервіс.

Кожен центр має свою команду та керівника

Кожна компанія може сильно відрізнятись і змінювати склад працівників, чисельність працівників. Перелік необхідних посад торгової мережі Варус повинні включати:

- Керівники : директори магазину, керуючи магазином. Таку посаду займає зазвичай особа з вищою спеціальною освітою та досвідом роботи за фахом не менше 3 років. Основні обов'язки керуючого є планування та організація торгової діяльності магазину, правильна побудова колективу магазину, контроль якості виконання планів продажів;

- Фахівці: Адміністратор торгового залу. Юрист (займається контролем укладених договорів і контрактів, консультуванням працівників організацій з юридичних питань, ведення всієї документації та відстеження зміни в законодавстві щодо роботи магазину). Фінансист або фінансовий менеджер (потрібна особа з вищою спеціальною освітою та знаннями специфіки діяльності торгових установ). Мерчендайзер. В обов'язки мерчендайзера входить складання та аналіз виконання планogram, забезпечення компонування викладки товарів відповідно до планogram. Аналітик. Товарознавець (людина з вищою професійною освітою або середньою спеціальною освітою та стажем не менше 3 років, знання програмного продукту «1С:Управління торгівлею» . Посадові обов'язки мерчендайзера: приймання та відвантаження товару, друк цінників, приймання та облік поверненого та бракованого товару, контроль за дотриманням правил зберігання товарів на складах, участь в інвентаризації товарно-матеріальних цінностей);

- Основний персонал: менеджер із закупівель. Основними якостями кандидата на дану посаду є комунікабельність, активність, наполегливість, відповідальність та знання технологій виробництва своєї продукції. В обов'язки менеджера із закупівель входить пошук нових постачальників і робота з існуючими, налагодження зв'язків між постачальником і торговою точкою, відстеження поставок, фіксація недопоставок; контроль стабільності асортименту; контроль повернень. Категорійний менеджер. Відповідальний спеціаліст з продажу товарів певної категорії. Обов'язки категорійного менеджера: формування асортиментної матриці в межах певної категорії, переговори з постачальниками, планування та аналіз продажів. На цю посаду

потрібна людина з аналітичними здібностями, ініціативою та управлінськими здібностями. Консультант продавця. Потрібні професійні знання особливостей товару, асортименту магазину та грамотні навички спілкування з клієнтами. Функціями продавця-консультанта є: консультування покупців, презентування товарів, контроль за якістю та терміном придатності представлених у відділі товарів

- Технічні виконавці: Продавець-касир, касир. Вимоги до касира: досвід роботи з касовим апаратом, знання програмного забезпечення. В обов'язки касира входить готівковий і безготівковий розрахунок товарів у касі та складання касової звітності. Працівники складу, пакувальники. Вимоги до кандидата: Бажаний досвід роботи на аналогічній посаді не менше 1 року, висока відповідальність та коректність. Обов'язки: упаковка продукції під замовлення, доставка замовлень. Вантажно-розвантажувальні роботи, зберігання товарів, контроль за збереженням інвентарю, викладка товарів у торговому залі. Охоронець. Охорону магазину формують спеціально підготовлені люди з базовою професійною освітою та досвідом роботи не менше 1 року.

Перейдемо до аналізу комплексу маркетингу 4P торгової мережі VARUS підприємства ТОВ «ОМЕГА». Наразі, проведемо аудит внутрішнього середовища підприємства VARUS, за практикою застосування інструментів комплексу маркетингу 4P. Він полягає в тому, що потрібно представити і описати продуктову, цінову, розподільну/збутову і політику просування компанії:

PRODUCT – ПРОДУКТОВА ПОЛІТИКА

Стосовно власної торгової марки, то важливо розуміти, що вона — це продукт ритейл-бренду. Вона обов'язково має бути орієнтований на той чи інший сегмент цільової аудиторії, щоб закрити потребу Клієнта (а зазвичай у мережі кілька власних торгових марок у різних цінових сегментах), бути високої якості та мати конкурентоспроможну ціну порівняно з брендами-аналогами на полиці. Тому знову ж таки важливо пам'ятати, для кого вона

створюється, то яку потребу та в яких категоріях задовольнятиме і в чому конкурентна перевага вашого продукту.

Логотипи та фірмовий стиль:



Рисунок 2.1- Логотипи та фірмовий стиль VARUS

На середину 2021-го року частка власна торгова марка у мережі VARUS становила 11,9%, і вони мають амбітні плани зростання та розвитку їх.

Мережа динамічно розвивається. Сучасні стандарти торговельного сервісу та обслуговування підтримують високий рівень лояльності покупців та впізнаваності бренду. Відмінною перевагою мережі є висока якість продукції власного виробництва: кулінарія, випічка, кондитерські цехи, м'ясо, риба, виробництво під власними торговими марками Вигода та Varto, великі фреш-зони фруктів та овочів.

Бренди, які продаються в торговій мережі VARUS: моршинська, оболонь, вигода, BORJOMI, ROSHEN, Kinder, MARTINI, CocaCola, Varto, Origin, Наша РЯБА, Глибоно

Картка постачальників VARUS змінилася. Мережі довелося шукати імпорту заміну херсонським кавунам та мелітопольській черешні. Сіль із Бахмута (ДП «Артемсоль») замінили італійською, іспанською, турецькою та польською. Значно зріс імпорт томатної пасти та макаронних виробів.

Натомість відкриваються можливості для українського бізнесу. У кожному сегменті ринку є регіональні та місцеві виробники. VARUS завів на свої полиці локальних виробників сирів, м'ясних виробів, побутової хімії.

Рівень сервісу в торговій мережі на високому рівні.

PRICE - ЦІНОВА ПОЛІТИКА

Асортиментна політика VARUS пішла на пріоритет середнього та низького цінового сегменту. При цьому високий ціновий сегмент також залишається для вибору. Споживчі настрої змінилися у бік економії. Кожен клієнт шукає вигідні пропозиції незалежно від того, в якому ціновому сегменті він купував раніше. Тому ми намагаємося посилити середній та низький ціновий сегмент. Якщо говорити про категорії, то, за даними аналітики, перерозподіл за категоріями не змінився.

Повний асортимент продукції, який компанія пропонує, розміщений на сайті. Продукцію, якої немає на сайті, компанія не постачає. Ціни на продукцію, розміщені на сайті, вказані з урахуванням ПДВ та однакові для всіх форм оплати. Ціни на продукцію, розміщені на сайті, можуть змінюватися в залежності від обраного супермаркету VARUS, який Клієнт вибирає для отримання замовлення. Ціна замовлення в кошику Клієнта дійсна протягом поточного робочого дня. Ціна окремого товару може змінюватися, якщо відбувається переоцінка товару постачальником або замовлення сформоване на кілька днів вперед. Акційна ціна на товари вказана для всіх Клієнтів в однаковому розмірі і не залежать від конкретного Клієнта.

Також, що до програми лояльності: знижки по дисконтних картах і бонусні бали за покупку є потужними інструмент, що збільшують продажів. Якщо клієнт вибирає між двома аналогічними торговельними точками, він віддасть перевагу тій, у якій у нього є привілеї. Варто відзначити, що використовувати метод необхідно з обережністю, щоб не зазнати збитків

За даними з податкових реєстрів України контрагент ТОВ "ОМЕГА", Перебуває на обліку в органах доходів та зборів, зафіксовано що по реєстру

«Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» на 12.06.2022 не має податкового боргу, Дійсне свідоцтво ПДВ в реєстрі платників ПДВ і Відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій

PLACE – ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ (ЗБУТУ)

Торгівля є одним з основних компонентів ринку споживчих товарів, що є прямим відображенням стану економічного розвитку країни, координує систему міжгалузевих та регіональних відносин. Як найважливіший вид економічної діяльності у сфері торгівлі, це остаточний етап руху товарів та реалізація економічних інтересів споживачів та виробників товарів, відповідає потребам населення товарів та послуг, підтримуючи баланс між пропозицією та попитом. Сприяє появі нових товарів та збільшенню виробництва, заповнює бюджети всіх рівнів, забезпечує роботу, зміцнює фінансову систему країни.

Збутова мережа в торгівлі є (одночасно) асоціацією бізнес-підрозділів, створених юридичною особою - суб'єкта господарювання на різних підставах- вид діяльності (роздрібна, гуртова, гуртова та роздрібна торгівля, виробнича та торгова мережа), форма управління, власності, організаційно-правова форма з питань корпоративного, договірною або добровільного (партнерства), яка визначає ступінь економічної незалежності бізнес-підрозділів, які є частиною мережі; Для того, щоб досягти синергетичного ефекту та отримати найбільший прибуток. Збутова мережа є набором роздрібних об'єктів, де роздрібна торгівля та / або гуртова торгівля товарами та послугами для клієнтів та їх структурних 34 частин (склади, транспортні засоби, виробничі підрозділи).

Моделювання бізнес-процесів та ділянок обліку дозволили спроектувати подальшу роботу з автоматизації компанії. Розроблені плани та схеми дозволили досягти у процесі впровадження якісних результатів:

- Єдина інформаційна база, в яку були об'єднані віддалені філії компанії, дала можливість у максимально короткі терміни отримувати повну,

актуальну та достовірну інформацію про стан бізнесу в компанії та формувати єдину звітність;

- Значно спрощено контролю над рухом коштів, як у окремих магазинах підприємства, так і у всій мережі загалом;

- Зменшилися фінансові втрати, пов'язані з помилками оперативного обліку.

Варто зазначити, що з метою максимально збільшити ефективність комунікацій та швидкість реагування на запити клієнта, торгова мережа велику частину робіт виконували в офісі клієнта.

VARUS показав, що навіть дуже складні та ризиковані, на перший погляд, проєкти, при грамотному плануванні, ефективній комунікації та якісному впровадженні, стають успішними та забезпечують клієнтам досягнення бізнес-цілей!

PROMOTION – ПОЛІТИКА ПРОСУВАННЯ

Компанія розробила сервіси для клієнтів VARUS. Мобільний додаток для Android та iOS. Його функціонал:

- Бонусна картка;
- Історія покупок;
- Баланс бонусів;
- Карта супермаркетів;
- Актуальні акції;
- Інформування push-повідомленнями;
- Сканер цін;
- Можливість перераховувати бонуси на благодійність.

Програма Varus Perfect дає клієнтам мережі можливість отримувати з кожної покупки базовий 1%. До Дня народження користувач отримає подвійні бонуси. А в разі здійснення покупки на суму від 3000 грн, клієнт отримує в наступному місяці не 1%, а 2% бонусів на рахунок від кожної покупки.

Власники бонусних карток можуть користуватись як фізичною, так і електронною версіями. У додатку можна встановлювати скіни на картку, просканувати товари, щоб дізнатись їхню ціну, та переглядати персональні пропозиції за вашими вподобаннями.

Кількість активних карт -1 634 777, з них зробили покупки - 688 тис.

Доля покупок: по чеках -58%, по обігу - 68%

Стратегія утримання клієнтів, яка мотивує продовжувати купувати саме у VARUS, а не у конкурентів. Згідно опитування, яке провела мережа, 82% клієнтів обирають VARUS саме за програму лояльності. Визначальним аспектом програм лояльності є вплив на тривалість відносин між брендом і клієнтом. Програма лояльності має причинно-наслідковий вплив на CLTV. Якщо програма лояльності є простою та пропонує постійні вигідні пропозиції, вона може поступово підвищити CLTV, створивши більше довірливих, освічених і активних прихильників бренду.

Також, однією з фішок мережі VARUS стали величезні відео-стіни, на яких транслюються рецепти, красиві приклади сервіровки страв, інформація про актуальні акції.

Проведемо наразі до IFAS-аналіз, який узагальнить слабкі та сильні внутрішні сторони підприємства (Таблиця 2.2) Таблиця IFAS – це один із способів організації внутрішніх факторів у загальноприйнятих категоріях сильних і слабких сторін, а також аналіз того, наскільки добре керівництво конкретної компанії реагує на ці конкретні фактори з огляду на усвідомлювану їх важливість для компанії.

Дослідження внутрішнього маркетингового середовища дозволило визначити, що сильні сторони переважають над слабкими. Це свідчить про те, що компанія правильно зосередила роботу свого підприємства, але слід не зважати на слабкі сторони і корегувати/виправляти цю ситуацію.

Таблиця 2.2 - IFAS-аналіз мережі продуктивних супермаркетів VARUS

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Сильні сторони			
1. Наявність широкого асортименту продукції для людей з різним доходами	0,05	3	0,15
2. Кваліфікований персонал	0,1	4	0,4
3. Налагоджена система лояльності та клієнтоорієнтовність	0,2	5	1
4. Популярність торгової мережі на ринку	0,1	5	0,5
5. Наявність власних торгових марок	0,05	3	0,15
Слабкі сторони			
1. Невелика частка ринку	-0,14	4	-0,68
2. Обмежений асортимент товарів преміальної якості	-0,09	3	-0,27
3. Недостатній рівень диференціації	-0,1	3	-0,18
4. Невеликий рівень активності у соціальних мережах	-0,04	2	-0,08
5. Недостатнє просування власних торгових марок	-0,13	5	-0,56
Всього:	1	—	0,43

Спираючись на результати IFAS-аналізу було сформовано управлінську та маркетингову проблеми торгової мережі Варус підприємства ТОВ «ОМЕГА». Управлінська проблема полягає в розумінні стану речей або умов, що не бажані або не вирішені і потребують відповідь. Управлінська проблема звучить так: «Пошук факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства для збільшення частки ринку». А ось маркетингова проблема полягає в проведенні дослідження конкурентоспроможності торгової мережі продуктивних супермаркетів Варус, оцінка позицій та визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності. В даному випадку вона звучить таким чином:

«Дослідити та проаналізувати ринок головних конкурентів торгової мережі та визначити конкурентні переваги мережі»

2.3 Аналіз зовнішнього середовища продуктивних супермаркетів VARUS

Основним видом діяльності підприємства ТОВ «Омега» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Інші види діяльності: оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

Торгівля є однією з основних складових ринку споживчих товарів. Це є прямим відображенням стану економічного розвитку країни, координує систему міжгалузевих і регіональних зв'язків. Як найважливіший вид економічної діяльності у сфері товарообігу. Це завершальна стадія руху товарів і реалізації економічних інтересів споживачів і товаровиробників, що відповідає на потреби населення в товарах і послугах, підтримуючи балансу між пропозицією та попитом. Це стимулює появу нових продуктів/товарів та збільшенню виробництва, додає бюджети всіх рівнів, які забезпечують зайнятість, зміцнюють фінансову систему країни.

Ринок роздрібною торгівлі/ринок ритейлу включає в себе сукупність соціально-економічних відносин у сфері продажу товарів та послуг споживачам за для використання особисто ними та їх родинами, включаючи прямі продажі, що здійснюються в торгових точках, продаж товарів за посередництвом комівожерів, купівля товарів вдома, замовлення поштою та через Інтернет. На ринку роздрібною торгівлі діють роздрібні торговці. Одним серед яких є безпосередньо підприємство ТОВ «ОМЕГА» торгова мережа Варус. Серед продовольчих роздрібних мереж можна також виділити АТБ-маркет, мережі "Сільпо", "Фора", "FOZZY Cash&Carry" та інші. Загалом,

найбільша динаміка розвитку спостерігається серед торгових продовольчих мереж.

Якщо говорити про ринок ритейлу під час повномасштабної війни, то можна чітко сказати що він значно змінився.

Повномасштабне вторгнення росії суттєво змінило ринок продуктів щоденного вжитку. Відбулося велике скорочення населення, багато українців виїхало за кордон, що позначилося на українському ринку. Якщо говорити про 2023 рік, то в країні проживало близько 25 млн людей, що на 15% менше ніж до повномасштабної війни. Але споживання продуктів українцями знизилось не на 15%, а значно більше. Це явно відзначилось на споживанні деяких продуктів харчування, що відзначилось зниженням попиту на певні категорії товарів. Але можна зазначити, що попит на продукти першої необхідності навпаки зріс.

Під час війни активно розвивається та набуває популярності формат магазинів біля дому. Цей формат супермаркетів набрав дуже великої популярності, багато мереж почали його розвивати і за рахунок цього, ті торговельні точки що закривались через неспроможність далі працювати через певні обставини, змінили тактику роботи, і почали поширювати цей формат, таким чином ринок ритейлу збільшився і не стоїть на місці.

Загалом, в сучасних умовах спостерігається активний розвиток ринку продуктового ритейлу. Враховуючи істотну конкуренцію між компаніями, є потреба у розробленні та реалізації ефективних маркетингових стратегій, які дозволять максимізувати кількість клієнтів на довгостроковий період часу. Активний розвиток інноваційних технологій та їх упровадження у сфері цифрового маркетингу дає вітчизняним ритейлерам продуктового ринку широкі можливості для застосування новітніх підходів у процесі залучення цільової аудиторії. Окремі місце в цьому напрямі відводиться розвитку замовлення товарів через Інтернет, у тому числі через мобільні додатки, оскільки поступово зростає чисельність клієнтів, які віддають перевагу придбанням товарів харчування завдяки технології e-commerce.

Поговоримо про стекхолдерів підприємства. Основними стекхолдерами є власники, інвестори, покупці/клієнти та постачальники.

Власники і інвестори, в першу чергу поговоримо про них. Це є перші корисні і зацікавлені стейкхолдери підприємства.

Основна роль в управлінні покладена на виконавчих директорів. Вони більшою мірою, ніж власники, занурені в операційні питання бізнесів. В принципі, модель одноосібного або колективного управління компанією залежить від стадії розвитку бізнесу. Зрозуміло, що чим більш зрілою є компанія, тим більше функцій делегується. VARUS вже досить давно сформував для себе ефективну систему управління, тому зараз просто швидше координують дії, але сам підхід до прийняття рішень не змінився. Сам власник компанії, бере участь в розробці стратегій і виступає в ролі колективного психолога і мотиватора. Але вся операційна діяльність, в тому числі впровадження та коригування стратегій залишається за виконавчими директорами.

Інвестиційна привабливість продуктових супермаркетів, а саме підприємства ТОВ «Омега», яка вона і що це таке? Інвестиційна привабливість — сукупність об'єктивних і суб'єктивних характеристик об'єкта інвестування, які визначають платоспроможний попит на інвестиції в даній країні, регіоні, галузі, підприємстві (корпорації). Залежно від часового горизонту аналізу, управління та прогнозування можна виділити поточну та майбутню інвестиційну привабливість. Також необхідно розрізняти абсолютне інвестування та порівняльне (останнє передбачає порівняння рівня інвестиційної привабливості інших об'єктів інвестування). Оцінюючи інвестиційну привабливість підприємства, інвестори звертають увагу насамперед на такі характеристики підприємства: фінансову стійкість і платоспроможність; конкурентоспроможність; стабільне положення на ринках збуту; можливість освоєння нових ринків; рівень інноваційної активності; виробничий потенціал підприємства; можливості збільшення виробництва; освоєння нових видів продукції; диверсифікація виробництва;

висококваліфікований персонал, у тому числі професійна управлінська команда; прозорість діяльності та позитивний імідж (низький рівень прозорості автоматично знижує або унеможлиблює зовнішню оцінку інвестиційної привабливості, оскільки аналітики просто не мають доступу до інформації, необхідної для об'єктивної оцінки)

Говорячи про покупців, загалом їх можна назвати клієнтами, то є стейкхолдери-люди, стейкхолдери-компанії або стейкхолдери-організації - це всі союзники з різним рівнем впливу.

Стейкхолдери-люди, тут говорить саме про людей, тобто клієнтів компанії. В основі будь-якої стратегії як головна цінність стоїть Клієнт і його потреби. Виходячи з цього, формується стратегічне бачення розвитку компанії та розставляються пріоритети в реалізації тих чи інших стратегічних проєктів. Що стосується змін чи додавання чогось у стратегію: це повністю корелюється з потребами Клієнтів, які на регулярній основі вивчається та актуалізується (як сам набір потреб, так і їхні важливість/пріоритетність, потенціал).

З усіх типів покупців Варус цілиться в дві цілові аудиторії:

1) Традиціоналісти. Типові представники цього сегменту – це жінки у шлюбі з дітьми:

- Розважливі у бюджеті та витратах;
- При цьому прагнуть бути сучасними;
- Відкриті до онлайн та новинок;
- Уникають некорисних продуктів.

2) Розважливі шопоголіки. Сімейна категорія покупців, яка любить шопінг:

- Готові пробувати новинки і стежать за пропозиціями та послугами;
- Але набагато традиційніші у своїй купівельній поведінці;
- Не схильні до великих витрат.

З метою оцінки та узагальнення факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність та успіх торговельної мережі VARUS, проведемо PEST-аналіз підприємства.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: P - Politicallegal - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural - соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

PEST-аналіз торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS підприємства ТОВ «ОМЕГА», представимо у вигляді перерахування ключових факторів, що впливають або можуть вплинути на діяльність підприємства. Цей аналіз включає опис 4 груп факторів (Таблиця 2.3)

Аналіз зовнішнього середовища мережі надав можливість визначити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на торгівельну мережу VARUS.

Серед політичних факторів, що створюють негативний вплив та наслідки на діяльність підприємства є політична ситуація в Україні, тобто воєнні дії. Безпосередньо вагомий вплив на діяльність підприємства можуть впливати такі фактори як: кількісні та якісні обмеження на імпорт, державні регулювання торговельної галузі та збільшення контролю з боку держави на підприємства.

Економічні фактори, в тому числі висока інфляція, що може призвести до збільшення витрат і необхідності підвищення цін, а також до обмеження імпорту та конкуренції з іншими мережами. Також на діяльність підприємства вплинуть і інші перераховані економічні фактори в проведеному аналізі (Таблиця 2.3)

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз мережі продуктових супермаркетів VARUS ТОВ «ОМЕГА»

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - Політична ситуація в Україні - Державне регулювання ділової активності торговельних підприємств, що безпосередньо встановлює правила та обмеження у цій сфері, в тому числі контроль над націнками товарів і послуг - Рівень розвитку місцевого самоврядування - Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика - Збільшення контролю над діяльністю торгових організацій з боку держави 	<ul style="list-style-type: none"> - Темпи зростання економіки - Зміна економічного циклу - Рівень інфляції і процентні ставки, що може призвести до зростання витрат компанії на збут і необхідність підвищення цін на товари та послуги - Курси основних валют - Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці - Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища - Рівень доходів населення, купівельна спроможність
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - Висока репутація компанії, що сприяє довірі споживачів та позитивне сприйняття бренду - Національна культура та традиції - Зростання вимог споживачів до якості продукції та надання кращого сервісу, що може створити конкурентну перевагу на ринку та привабливість для споживачів - Спосіб життя і звички споживання 	<ul style="list-style-type: none"> - Рівень інновацій і технологічного розвитку підприємства і галузі - Витрати на дослідження і розробки - Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв - Розвиток технологічних платформ: ІТ-сервіс - Нові технології в торгівлі - Доступ до новітніх технологій

Соціальні фактори несуть вагомий вплив на підприємство. В особливості висока репутація компанії та вимоги споживачів щодо якості продукції становлять одні з головних факторів, так як це впливає на довіру споживачів, їх позитивне сприйняття бренду та може створити конкурентну перевагу на ринку та привабливість, що стане в нагоді для подальших досягнення цілей підприємства.

Технологічні фактори, особливо рівень інновацій і технологічного розвитку підприємства і галузі, розвиток технологічних платформ – всі ці фактори є запорукою покращення діяльності підприємства, забезпечення

ефективного обліку та продажів товарів, а також оптимізуються певні логістичні ланцюги.

Аналіз маркетингової діяльності на рівні підприємства охоплює такі сфери: продаж та попит; товарні ринки; правила оцінки; система розподілу товарів; конкурентоспроможність продукції; маркетингове середовище компанії; вивчення економічного середовища, показників, факторів тощо. використання та розробка методів чисельного аналізу для визначення взаємозв'язку. Успіх у бізнесі - це ринковий успіх. Підприємці, як правило, починають власну справу, створюючи товари чи послуги, але продовжують свою діяльність, залучаючи та утримуючи споживачів.

Моніторинг сили впливу факторів та оцінка ймовірності їх зміни на функціонування роздрібною мережі VARUS у майбутньому свідчить про те, що вплив факторів зовнішнього середовища – результат взаємодії багатьох складових, кожен з яких є винятковим у конкретній ситуації; простежується взаємозв'язок як між факторами, так і їх складовими між собою; їх зміст і характер сили впливу є таким, що кожен з них впливає одночасно на кілька аспектів її діяльності. Через це не можна розглядати вплив будь-якого з фактору ізольовано від впливу інших на діяльність мережі в цілому. Необхідність постійного моніторингу сили впливу факторів зовнішнього середовища та ймовірність їх настання потрібно для того, щоб передбачувати характер та ступінь їх впливу, сприймати тенденції, та своєчасно впроваджувати необхідні заходи щодо ефективного функціонування мережі.

Надалі, також за допомогою методики EFAS-аналізу (Таблиця 2.4) провести оцінку можливостей та загроз підприємства. Дана форма є методом аналізу готовності підприємства реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища з урахуванням передбачуваної значущості цих факторів для майбутнього підприємства.

Результат EFAS-аналізу свідчить про те, що зовнішнє середовище має значний вплив на підприємство та реакція на зміни зовнішнього середовища є низькою. Особливо варто звернути увагу на зміни споживчих вподобань та

вчасно реагувати на їх зміни. Щодо можливостей, варто розширити асортимент, виходячи з тенденцій наприклад що до ведення здорового способу життя.

Таблиця 2.4 – EFAS-аналіз мережі продуктових супермаркетів VARUS ТОВ «ОМЕГА»

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
1. Підвищення обізнаності населення про якість торговельних марок мережі	0,07	3	0,21
2. Благодійна діяльність, спрямована на допомогу військовим, біженцям та постраждалим під час військових дій	0,05	4	0,2
3. Розвиток електронної комерції та збільшення продажів в онлайн-магазинах	0,2	5	1
4. Збільшення популярності покупок в торгових мережах	0,08	4	0,32
5. Розвиток нових технологій в роздрібній торгівлі	0,1	5	0,5
Загрози			
1. Погіршення економічної ситуації в країні, зростання загального рівня цін на сировину та ресурси	-0,12	4	-0,48
2. Нестабільна політична ситуація, воєнні дії	-0,15	5	-0,75
3. Зміни в податковому законодавстві, що може призвести до збільшення витрат компанії	-0,04	2	-0,08
4. Збільшення конкуренції	-0,07	2	-0,12
5. Руїнування налагоджених логістичних шляхів, ускладнення логістики	-0,12	4	-0,52
Всього:	1	—	0,28

2.4 Визначення основних проблем і напрямків розвитку торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS підприємства ТОВ «ОМЕГА»

Задля визначення основних проблем і напрямків розвитку торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS підприємства ТОВ «ОМЕГА» використаємо SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це дослідження сильних і слабких сторін конкурентоспроможності корпорації, можливостей та загроз, характерних для конкретних умов її діяльності для виявлення максимальної кількості стратегічних проблем і наступного опрацювання стратегій. SWOT-аналіз, дає змогу урівноважити слабкі сторони та, використовуючи можливості ринку, посилити свої сильні сторони, а саме: формується матриця SWOT-аналізу, що містить кількісну оцінку факторів. Відповідно до пов'язаних між собою і взаємозалежних факторів у групах SO, ST, WO, WT формуються відповідні висновки, розробляються конкретні рекомендації, щодо подальшого розвитку підприємства у вигляді практичних маркетингових підходів, заходів та дій підприємства на ринку.

SWOT-аналіз торгової мережі VARUS ТОВ «ОМЕГА» представлено в Таблиці 2.5.

З проведеного SWOT-аналізу можна побачити, що було визначено низку переваг та недоліків, а також запропоновані можливості покращення ситуації за допомогою можливих загроз. Використання SWOT-аналізу допомагає компанії визначити ключові напрямки для розвитку та планування стратегій, що дозволять ефективно реагувати на зовнішні виклики та використовувати внутрішні ресурси для досягнення довгострокового успіху. Потрібно зазначити, щоб торговельній мережі підтримувати свої сильні сторони, не спускати позицій, потрібно займатись аналізом та мінімізацією слабких сторін та загроз.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз мережі продуктових супермаркетів VARUS ТОВ «ОМЕГА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність широкого асортименту продукції для людей з різним доходами 2. Кваліфікований персонал 3. Налагоджена система лояльності та клієнтоорієнтованість 4. Популярність торгової мережі на ринку 5. Наявність власних торгових марок	1. Невелика частка ринку 2. Обмежений сегмент товарів преміальної якості 3. Недостатній рівень диференціації 4. Невеликий рівень активності у соціальних мережах 5. Недостатнє просування власних торгових марок
Можливості	Загрози
1. Підвищення обізнаності населення про якість торговельних марок мережі 2. Благодійна діяльність, спрямована на допомогу військовим, біженцям та постраждалим під час військових дій 3. Розвиток електронної комерції та збільшення продажів в онлайн-магазинах 4. Збільшення популярності покупок в торговельних мережах 5. Розвиток нових технологій в роздрібній торгівлі	1. Погіршення економічної ситуації в країні, зростання загального рівня цін на сировину та ресурси 2. Нестабільна політична ситуація, воєнні дії 3. Зміни в податковому законодавстві, що може призвести до збільшення витрат компанії 4. Збільшення конкуренції 5. Руйнування налагоджених логістичних шляхів, ускладнення логістики

Бачимо, що слабкі сторони включають в себе залежність від інновацій, вразливості до змін у споживчих трендах, недостатню диференційованість та інші фактори. Загрози в нашому випадку, пов'язані з економічною нестабільністю, змінами в законодавстві, зростанням конкуренції, а також глобальними викликами, такими як воєнні дії на території України. Результати SWOT-аналізу підкреслюють впевнені позиції підприємства на ринку та відкривають можливості для кращого розвитку і зростання.

Підсумувавши, можемо сказати, що серед основних проблем компанії є невелика частка ринку, обмежений сегмент товарів преміальної якості, недостатня диференціація, невелика активність у соціальних мережах та

недостатнє просування власних торгових марок. Торговій мережі потрібно також уникати зовнішніх загроз або мінімізувати їх вплив на діяльність підприємства. Щоб досягти збільшення конкурентоспроможності на ринку та посилити конкурентні переваги підприємства потрібно працювати над цими слабкими сторонами. Це можна зробити за допомогою підвищення обізнаності населення про якість торговельних марок мережі, за рахунок розвитку електронної комерції та в результаті збільшення продажів в онлайн-магазинах, загалом за допомогою збільшення популярності покупок саме в супермаркетах. Також благодійна діяльність, спрямована на допомогу військовим, біженцям та постраждалим під час військових дій є гарною можливістю для компанії, щоб посилити сильне.

Отже для досягнення бажаного результату, потрібно дослідити конкурентне середовище, виділити основні конкурентні переваги підприємства та посилювати їх.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ ПРОДУКТОВИХ СУПЕРМАРКЕТІВ VARUS ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОМЕГА»

3.1 Маркетингове дослідження конкурентного середовища

Аналіз конкурентного середовища є важливим етапом у формуванні і маркетингових конкурентних переваг, стратегій та розвитку бізнесу в цілому. Знання про своїх конкурентів та їхні стратегії дозволяє визначити свої переваги та недоліки на ринку, знайти нові можливості для розвитку та вдосконалення продукту або послуги, та збільшити свою конкурентоспроможність.

Сучасний стан вітчизняної роздрібною торгівлі характеризується розвитком нових об'єднань торговельних підприємств – торговельних мереж, які виступають каталізаторами прогресивних інноваційних процесів у сфері товарного обігу, а також дають змогу швидкого розвитку регіонів і цивілізованій конкуренції. Географічно роздрібна торгівля України характеризується нерівномірністю розвитку (східний регіон акумулює більшу кількість торгових об'єктів мереж роздрібною торгівлі, ніж західний, що свідчить про його більшу насиченість і менший потенціал розширення), наявністю досить великої кількості регіональних ритейлерів зі своїми лідерами, тенденціями до виокремлення загальнонаціональних торговельних компаній.

Можна зазначити, що основними-найбільшими конкурентами торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS підприємства ТОВ «ОМЕГА» є АТБ-маркет; Fozzy Group, а саме їх торгові мережі Сільпо, «Фора», «FOZZY Cash&Carry»; Novus, супермаркети «Велика кишеня» та інші.

Розглянемо окремо кожні з мереж в декількох реченнях:

АТБ - найбільша мережа супермаркетів в Україні, яка пропонує широкий спектр продуктів харчування та товарів для дому за низькими цінами. Позиціонується мережа як національна мережа формату «економний супермаркет», при цьому 90% існуючих торгових точок мережі є типовими м'якими дискаунтерами. Слідуючи світовим тенденціям розвитку дискаунтерів, компанія активно нарощує асортимент товарів під власними брендами.

Сільпо - мережа супермаркетів, яка пропонує широкий спектр продуктів харчування, включаючи свіжі продукти, а також широкий спектр товарів для дому. Позиціонується як мережа в середньому ціновому сегменті і вище.

Новус - мережа гіпермаркетів, яка пропонує широкий спектр продуктів харчування та товарів для дому, а також широкий спектр інших товарів, таких як одяг, електроніка та меблі.

Фора - мережа супермаркетів, яка пропонує широкий спектр продуктів харчування та товарів для дому за доступними цінами. Позиціонує себе як магазин формату "біля дому"

Еко Маркет - мережа супермаркетів, яка пропонує широкий спектр продуктів харчування, включаючи свіжі продукти, а також широкий спектр товарів для дому. Позиціонує себе як магазин екологічно чистих продуктів

Загальний обсяг ринку роздрібної торгівлі товарами через сучасні канали продажів у 2022 році склав 519,6 млрд грн (близько 16 млрд доларів). Це на 3% менше аналогічного індексу 2021 року у гривневому еквіваленті (534,5 млрд грн у 2021 р.). Такі дані містяться у новому аналітичному звіті «ТОП 50 FMCG ритейлерів України за обсягом товарообороту, 2022 р. Фінансові підсумки розвитку ринку продовольчого ритейлу України у 2022 р.».

Загалом можна виділити 2 основних конкурентів торгової мережі VARUS, і це є АТБ-маркет та торгові мережі Сільпо. Саме на їх основі і дослідимо конкурентне середовища підприємства ТОВ «ОМЕГА».

Роздрібна мережа «АТБ-маркет» була заснована у 1993 році і на той момент складалася із шести гастрономів. 1999 року компанія "Агротехбізнес", яка розвивала мережу, отримала назву "АТБ-маркет". 2001 року гастрономи АТБ були реорганізовані в магазини самообслуговування формату "дискаунтер". У 2020 році в корпорації АТБ (керує мережею) заявили, що компанія прийняла рішення уникнути формату "дискаунтер". У 2019 році ритейлер почав відкривати новий формат магазинів - "АТБ Express" (формат "біля будинку") - їх кількість не перевищує 10. На кінець 2020 року компанія ТОВ "АТБ-маркет" об'єднувала 1201 магазин по всій Україні. У 2014 році, після 6-річної динаміки зростання мережі, кількість магазинів компанії скоротилася. Це пов'язано із втратою торгових точок в окупованому Криму та частині території Донбасу. За результатами аналітиків дослідницької компанії GT Partners Ukraine ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Україні, перша п'ятірка ритейл-операторів України за загальною кількістю магазинів за 2021 рік не змінилася. Як і раніше, лідером за цим показником залишається мережа АТБ, яка станом на 31 грудня 2021 р. вже налічувала 1314 магазинів (+9% у порівнянні з даними на кінець 2020 р.) Але варто зазначити, що від початку повномасштабної війни на території України чисельність магазинів починаючи з 2022 року скоротилась на 12.9% і на сьогоднішній день (2024 рік) нараховує 1182 торгові точки.

1997 року бере свій початок торгово-промислова група Fozzy Group. Першою торговою точкою гурту була Fozzy Cash & Carry у місті Вишневе під Києвом. У 2001 році було відкрито "Сільпо". Зараз до групи входять такі продуктові мережі: Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo і Thrash, що сумарно налічують 714 торгових точок. За рік компанія в кількісному вираженні збільшилася на 16%.

Розглянемо окремо торговельну мережу Сільпо. Вона позиціонується як мережа в середньому ціновому сегменті і вище. Працює в основному в Київській області, де купівельна спроможність населення вища, ніж в

середньому по Україні, маючи досить хороші локації для більшості своїх супермаркетів, Сільпо завжди мав хороші показники доходу на одиницю торгової площі, навіть не будучи мережею з дешевими цінами. Всього мережа налічує близько 300 точок. В Сільпо також було створена концепція дизайнерських магазинів. За цією концепцією кожен магазин повинен був нести свою власну історію, мати власний стиль і дизайн. Компанія намагалась створити для своїх споживачів унікальний досвід та враження, чим виділити себе серед усіх інших мереж.

Частка ринку АТБ серед підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами в 2021 році становила близько 30% - це є найбільша частка в галузі роздрібної торгівлі і свідчить про його високу конкурентоспроможність і лідерську позицію.

ТОВ «Сільпо-фуд» має частку ринку 5.004%, що також вказує на його значну конкурентоспроможність та присутність серед ключових гравців у галузі.

Очевидно, що головними конкурентами VARUS є АТБ та Сільпо. У кожній мережі є як свої переваги так і свої відмінні якості. АТБ відзначається своїми постійними знижками, низькими цінами, зручністю розположення магазинів. Сільпо цілиться на споживачів більш високого цінового сегменту, але перед усім цим, знає свої споживачів, що потрібно зробити щоб зацікавити і йшли до них. VARUS тим часом також має свої переваги, завдяки яким споживачі обирають саме цю мережу. Торговельна мережа цілиться на середній і нижче ціновий сегмент, але в той же час людина в вищій достатком також обере підходящу продукцію, так як там товари на будь-який гаманець.

Якщо говорити про власні торгові марки, то майже всі гравці продуктового ритейлу в Україні також мають власну торгову марку. Так, у мережі АТБ чималу роль відіграють власні торгові марки: “Розумний вибір”, “Своя лінія” і “De Luxe F&G Selected”. Власні торгові марки у мережі можуть коштувати на 30–40% дешевше, ніж інші товари. В АТБ продукція Private

Label займає більше чверті (26%) від загального асортименту товарів у магазинах. У мережі VARUS на сьогодні представлено 9 власних торгових марок, зокрема ТМ Varto, що налічує 1,6 тис номенклатур, розширення асортименту триває навіть у воєнний час. Більшості відомі торгові марки Сільпо - “Премія”, “Повна чаша”.

Для того, щоб бути оригінальними в конкурентній ніші, VARUS робить акцент на клієнті. VARUS серйозно замислилися над тим, що споживає Клієнт, наскільки різноманітна його кухня та як харчування впливає на інші аспекти його життя. Почали вивчати це питання. І як результат — було розроблено нове позиціонування. Це про цікаву їжу. Це про те, що звичайнісінька гречка стане шедевром, якщо в неї додати кокосове молоко, горіхи й родзинки. Причому це досить просто та швидко зробити. Тому, відповідаючи на запитання, як бути оригінальним у конкурентному середовищі, компанія відповідає так: «Давати Клієнту унікальні рішення на його запити, допомагати Клієнту». Це компанія робить за допомогою впровадження позиціонування через конкретні проекти та комунікацію.

Одним з таких проектів можна виділити такі:

1. Проект із Євгеном Клопотенком.

Створення унікальної книги «Борщ і до борщу», у якій зібрано прості та цікаві рецепти найавтентичнішої української страви. Ця книга була створена Євгеном для Клієнтів VARUS. Вона продавалася ексклюзивно в цій мережі та користувалася попитом.

2. Проект «Тижневі рецепти».

Щотижня VARUS «випускає» новий рецепт із топоваром із акційних пропозицій поточного тижня та пропонує Клієнтам спробувати приготувати і таким чином урізноманітнити свій раціон.

Ці рецепти є і в торговому залі біля акційного продукту, і на касі, і на сайті, і в розсилках. Тобто використовуються всі канали комунікації, щоб підсвітити чергову кулінарну ідею та донести її Клієнту.

Компанія отримує позитивний зворотний зв'язок від Клієнтів, яким вирішує життєву проблему, що звучить як «що приготувати на вечерю?» або «що б таке цікаве приготувати?» Наповнює Клієнтів кулінарним натхненням.

3.2 Визначення та оцінка конкурентних переваг торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS підприємства ТОВ «ОМЕГА»

Оцінювання конкурентних переваг торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS, підприємства ТОВ «ОМЕГА» буде здійснено за допомогою багатокутника конкурентоспроможності. Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності серед торговельних мереж – основних конкурентів VARUS на ринку роздрібною торгівлі. Визначаючи основні параметри конкурентних переваг, в якості досліджуваних обрано наступні: обізнаність серед населення, широта асортименту продукції, цінова політика продукції, зручність місцезнаходження, наявність акційних пропозицій, внутрішнє оформлення торговельних точок, якість продукції, рівень кваліфікації персоналу, наявність системи лояльності для споживачів, наявність власних торгових марок.

Параметри будуть оцінені за допомогою використання методу експертних оцінок. Шкала оцінок має такий вид: 0 – відсутність параметра; 1 – незадовільно; 2 – задовільно; 3 – добре; 4 – дуже добре; 5 – відмінно.

Результати експертних оцінок по основних торговельних мережах зведені в Таблицю 3.1. Для дослідження були обрані такі торговельні марки як VARUS, АТБ та Сільпо.

Торговельна мережа VARUS показує достатньо високий рівень конкурентоспроможності. Серед мереж супермаркетів йде на рівні з Сільпо. Мережа має високі оцінки за багатьма показниками, безпосередньо такими як: наявність акційних пропозицій, за внутрішнім оформленням магазинів, гарно налагодженій системі лояльності та наявністю власних торговельних марок. Але за деякими показниками мережа поступається іншим

торговельним мережам і має рівень куди потрібно рости і що вдосконалювати. Загалом, VARUS є сильним гравцем на ринку і може успішно конкурувати з іншими торговими мережами.

Таблиця 3.1- Результати експертних оцінок по основних торговельних мережах

Показник	Оціна в балах		
	VARUS	АТБ	Сільпо
Обізнаність серед населення	4	5	4
Широта асортименту продукції	4	3	5
Цінова політика продукції	4	5	3
Зручність місцезнаходження	4	5	4
Наявність акційних пропозицій	5	5	5
Внутрішнє оформлення торговельних точок	5	3	5
Якість продукції	4	3	5
Рівень кваліфікації персоналу	4	3	4
Наявність системи лояльності для споживачів	5	4	4
Наявність власних торговельних марок	5	5	4
Середній бал	4,4	4,1	4,3

За результатами експертних оцінок побудуємо багатокутник конкурентоспроможності торговельних мереж , а саме і конкурентів VARUS (Рисунок 3.1).

З проведеного дослідження, а саме на основі побудованого багатокутника конкурентоспроможності торговельних мереж можемо провести порівняльний аналіз рівня конкурентних переваг. Найбільші конкурентні переваги за визначеними показниками має торговельна мережа VARUS (середній бал 4,4). За всіма параметрами оцінки коливаються від 5 до 4. Значно відзначились на кількості балів АТБ, вона отримала в середньому 4,1 бали, що є менше за конкурентів.

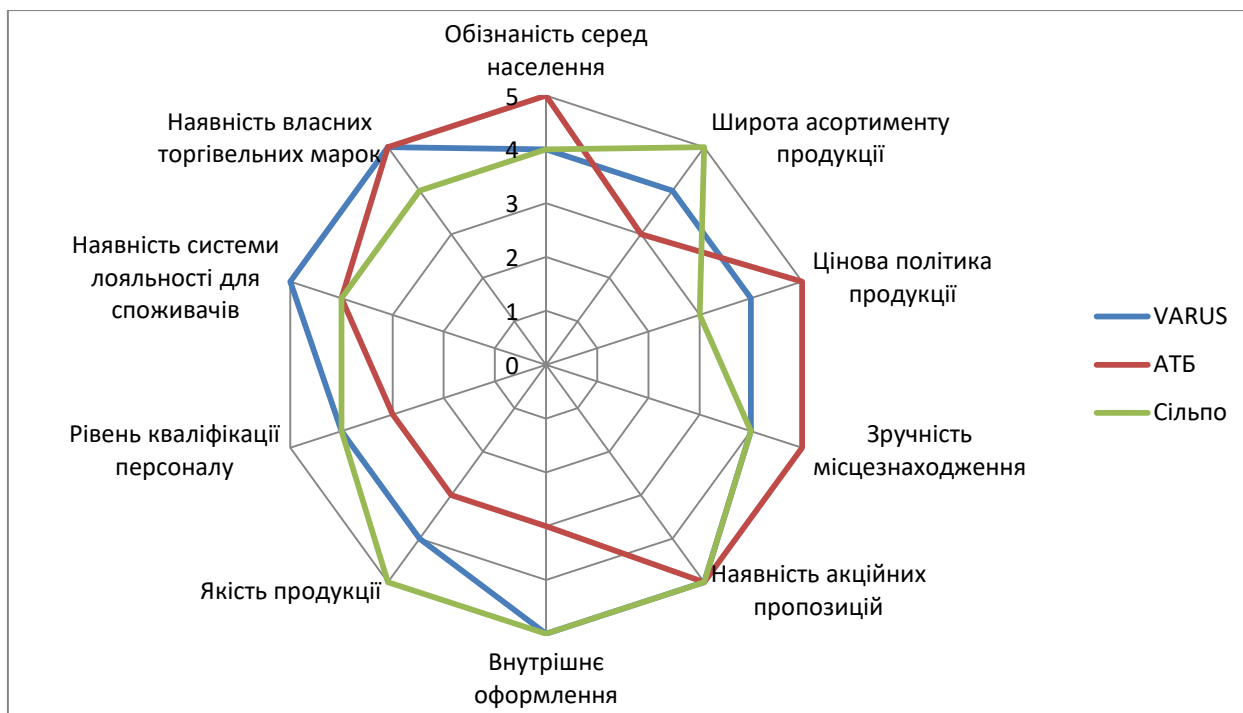


Рисунок 3.1- Багатокутник конкурентоспроможності торговельних мереж

Якщо порівнювати VARUS з іншими мережами, то за багатьма факторами вона не поступається конкурентам. За параметрами «наявність акційних пропозицій» усі йдуть на рівні. Серед обізнаності населення, лідируючу позицію займає мережа АТБ. А ось за параметром «широта асортименту продукції» найвищі позиції займає Сільпо (5 балів), в той час як АТБ 4 бали, і в той же час VARUS має найнижчий бал 3, що свідчить про те, що мережа значно поступається тут конкуренту, і є до чого йти. Також можна зазначити, що за наявністю торговельних марок мережа VARUS має найвищий бал 5, і розділяє місце з АТБ. Це може говорити про те, що це є однією з ключових конкурентних переваг мережі. Але якщо казати ще про сильні сторони і позиції, то за параметром «наявності системи лояльності» мережа займає лідируючу позицію і має найвищий бал, а тобто 5 балів. Саме це можна вділити ще більш вагомою конкурентною перевагою торговельної мережі VARUS, і є значимою перевагою порівняно з іншими конкурентами.

3.3 Рекомендації щодо посилення конкурентних переваг торгової мережі VARUS

З проведених досліджень, та безпосередньо за результатами аналізу багатокутника конкурентоспроможності і порівняльного аналізу, було виділено головні конкурентні переваги торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS. Із головних переваг, мережа відзначилась за наявністю системи лояльності для споживачів та наявністю власних торговельних марок. На цьому мережі пропонується зосередити свій акцент і продовжувати не попускати своїх позицій. Також VARUS займає високі позиції за наявністю акційних пропозицій та внутрішнім оформленням своїх магазинів. Найсуттєвіше відставання мережі продуктових супермаркетів порівняно з конкурентами спостерігається за якістю продукції, зручністю місцезнаходження, ціновою політикою та широтою асортименту продукції, рівнем кваліфікації персоналу та обізнаністю серед населення. В такому випадку, щодо зазначених чинників можна запропонувати наступні рекомендації що до посилення цих конкурентних переваг:

1. Покращення якості продукції, що реалізується. Важливо віддавати пріоритет якості продуктів. Підприємство повинно зосередитися на постійному вдосконаленні своїх виробничих процесів, контролі якості та використанні сучасних технологій. Також рекомендується найняти кваліфікованих працівників, які будуть безпосередньо займатися цією спеціалізацією, і контролювати процеси в самих торгових мережах продуктових супермаркетів VARUS. Мережам потрібні люди, які займуться перевіркою якості продукції і їх термінів придатності на полицях супермаркетів, перевіркою і контролю порядків санітарії в кулінарії мережі та також їх термінів придатності там, звітування по виконаній роботі. Загалом, потрібно щоб в компанії було більше високоякісної продукції, щоб вони перевищували навіть очікування споживачів.

2. Розробка та впровадження інноваційності. Необхідно активно проводити дослідження та розробляти нові продукти та впроваджувати нові послуги. Це може включати введення нових технологій, покращення функціональності та якості продукції, а також впровадження нових концепцій та дизайну. Говорячи про розробку нової продукції, потрібно і зосередити увагу на кулінарії торгових мереж. Рекомендується передивитися і відредагувати технологічні картки, змінити рецептуру страв та додати нові. Що до впровадження нових послуг, рекомендується додати в функції кулінарії виготовлення певних страв на замовлення, наприклад таких як піца.

3. Розробка маркетингових стратегій. Компанії рекомендується впровадити маркетингові конкурентні стратегії, адже вони допоможуть компанії збільшити частку ринку та впізнаваність мережі. Однією із таких стратегій, є пропозиція впровадження стратегії диференціації. Вона спрямована напряму на дослідженні потреб споживачів та створення торгової пропозиції відмінної від конкурентів за допомогою: упаковки, сервісу, особливих споживчих властивостей товару тощо. А як було вище зазначено, саме підприємство орієнтується в своїй більшості на споживача. Тому саме за допомогою цієї стратегії зможемо збільшити конкурентоспроможність мережі за рахунок того, що споживачі будуть отримувати більшу різноманітність товарів, які задовольняють їхні потреби, завдяки удосконаленню споживчих властивостей товару і загалом покращення всієї діяльності підприємства.

Рекомендації щодо напрямків впровадження цієї стратегії є:

- Диференціація цін. Для застосування необхідно щоб компанія встановила системи цін, які змінюються в залежності від стану ринку та його кон'юнктури. Для цього потрібно правильно розуміти цільовий сегмент споживачів, і у компанії все є для того щоб це зробити. Згідно з стратегією диференційованого маркетингу, компанія виокремлює три окремі сегменти, а саме: споживачі з низьким рівнем доходу; споживачі з середнім рівнем доходу; споживачі з рівнем доходу вище середнього. Саме за допомогою

вірно визначеної цільової аудиторії можемо розробити і правильно сформулювати диференціацію цін. Компанія вже на вірному шляху, адже запровадила продукцію для різного цінового сегменту і кожен може для себе знайти бажане. Наприклад, для споживачів з низьким рівнем доходу гарно підходить торгова марка «Вигода». Вона представлена у різних продуктових групах за найнижчими цінами в своїй категорії (приблизно 250 товарів). Для споживачів з середнім та вищим середнього рівнями доходу представлені торгова марка «Varto» та «Домашній кошик». Для покращення цього напрямку стратегії потрібно запровадити більш чітку позицію цінову, зробити більший акцент для споживачів з вище середнім рівнем доходу, тобто більш розширено розглянути і передивитися цінову політику і прийти к консенсусу для того щоб стратегія працювала на компанію ще більше і приносила ефективність.

- Сервісна диференціація. На її основі «VARUS» може запропонувати більш високий рівень обслуговування клієнтів, наприклад, доставку продуктів додому, або персоналізовані рекомендації. Також можна ввести таку систему лояльності клієнтів, за допомогою якої клієнти мережі зможуть купувати товар за нижчими цінами (зробити картку для покупців, щоб ті заощаджували кошти). Тобто надати персоналізовані пропозиції та знижки клієнтам. Загалом в компанії є картка, яка накопичує бонуси і їх в подальшому можна списувати, але вище запропонована рекомендація може залучити до мережі ще більше клієнтів, і тим самим в мережі зростуть доходи і збільшиться відвідуваність.

Також VARUS може запропонувати програму лояльності, яка буде винагороджувати клієнтів за їхні покупки. Тобто за певну кількість балів на рахунку картки лояльності можна отримати подарунок – це також може залучити нових клієнтів і покращити конкурентоспроможність підприємства і тим самим виділитися серед конкурентів.

- Продуктова/комунікаційна диференціація. Для впровадження цього напрямку підприємству потрібно розробити таку пропозицію продуктів з

характеристиками або дизайном кращим, ніж у конкурентів. Насамперед, VARUS вже починає втілювати це в життя, адже застосовує правильні рекламні інтеграції щодо власної продукції і продукції партнерів, створює для своїх власних марок ексклюзивний дизайн і його позиціонування. Щоб більш успішно впровадити цей напрямок обраної стратегії, рекомендовано компанії більш детально розповісти споживачам про цінність цього товару, про його корисні властивості, розробити кращий дизайн упаковок.

- Іміджева диференціація. Загалом компанії потрібно підкреслювати свої унікальні цінності.

4. Територіальне розширення торгових мереж продуктових супермаркетів VARUS. Підприємству рекомендується розширюватись, збільшувати свою ринкову частку. Адже в порівнянні з конкурентами, мережа охоплює достатньо невелику територіальну частину, і за рахунок цього, вагома частка споживачів надає перевагу іншим супермаркетам. Продуктовим супермаркетам VARUS рекомендовано зробити більше точок біля дому, в спальних районах і загалом в більшій кількості областей. Так як за рахунок того, що мережа не наявна в більшій частині України, багато споживачів навіть не знають про цю мережу. Що до областей де наявний супермаркет, то потрібно дотриматись вказаних вище рекомендацій, це допоможе підприємству збільшити обізнаність про торгову мережу, збільшити відвідуваність та доходи підприємства, а головне підвищити свою конкурентоспроможність.

5. Покращити управління ланцюгами поставок. Торговій мережі рекомендується це зробити, так як ефективне управління ланцюгами поставок забезпечить їх своєчасність, зниження витрат, та підвищення якості. За рахунок покращення управління, мережа забезпечить себе більш стійкою позицією на ринку, зможе розробити більш чітку цінову політику тим саме зменшить свої витрати, та збільшить свої доходи.

6. Слідкування за трендами. Рекомендується компанії слідкувати за трендами, так як це допоможе мережі займати високі позиції серед

конкурентів і збільшити конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, пропонуються тренди про здорове харчування, стійкість і локальні продукти. На основі цих трендів, мережа може розширити кругозір споживачів на свою продукцію і значно відрізнитись і виділитись серед своїх конкурентів. VARUS може використовувати екологічно чисті упаковки, може запропонувати широкий асортимент локальних продуктів, може запропонувати широкий асортимент продуктів здорового харчування, таких як органічні продукти та вегетаріанські страви.

7. Підвищення рівня обслуговування споживачів. Важливо розробити ефективні системи обслуговування клієнтів за для забезпечення швидкого реагування на їхні запити та побажання. Рекомендується це розробити в додатку VARUS або на пряму на офіційному сайті мережі. При застосування цього впровадження Клієнту буде зручно і комфортно вирішити всі свої питання, або ж дізнатися про продукцію/товар більш глибоко, тим самим задовольнив свої потреби. В той час і для компанії це вигідно, адже мережа зможе детальніше дізнатися про свої недоліки або переваги в очах споживачів, також краще та сильніше організувати діяльність мереж на усіх рівнях, тим самим зможуть виділитись серед конкурентів та посилити сильне.

Загалом, підсумувавши, можемо дійти висновку, що за допомогою впровадження вище зазначених рекомендацій, мережі продуктових супермаркетів VARUS зможуть посилити свої конкурентні переваги, виділитись тим самим серед конкурентів і в результаті підвищити свою конкурентоспроможність на ринку ритейлу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження, можна зробити декілька висновків щодо формування конкурентних переваг торгової мережі продуктових супермаркетів.

Для досягнення мети і поставлених цілей кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства; проаналізовано маркетингове середовище торгової мережі VARUS підприємства ТОВ «Омега», зокрема досліджено показники господарської діяльності, зовнішнє мікро- та макро- середовище, зроблено ІFAS-аналіз, EFAS-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, визначено перспективні напрями розвитку мережі; було проведено маркетингове дослідження конкурентного середовища; визначено та оцінено конкурентні переваги торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS, і в кінцевому результаті розроблено рекомендації щодо посилення конкурентних переваг торгової мережі VARUS підприємства ТОВ «Омега».

В першому розділі було визначено поняття конкурентної переваги різними науковцями та провідними вченими. Підсумувавши, можна зазначити, що конкурентні переваги — це сукупність ключових відмінних від конкурентів чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку на певний період. Надалі було надано характеристику поняттю саме конкурентним перевагам підприємства, і також розглянуто це поняття за розумінням вчених і дослідників. Конкурентні переваги підприємства - це унікальні характеристики та умови, які дозволяють підприємству бути ефективнішим, привабливішим для клієнтів та прибутковішим за його конкурентів. Це може включати інноваційні технології, високоякісні продукти, унікальні послуги, сильний бренд, ефективність виробництва, виняткове обслуговування клієнтів та інші фактори, які відрізняють компанію від її конкурентів на ринку.

В роботі було розглянуто класифікацію і види конкурентних переваг, а також напрямки їх формування. Загалом, можна підсумувати та зазначити, що на напрями формування конкурентних переваг впливає багато чинників, і загалом вище зазначена в роботі класифікація також тісно пов'язана з цим всім. І при формуванні в подальшому конкурентних переваг, потрібно акцентувати увагу на класифікацію і види. Це дасть можливість краще досягти бажаного результату, а саме поставленої мети та цілей

Надалі було розглянуто методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, із основних було виділено якісний метод, тобто метод експертних оцінок, графічний метод, саме багатокутник конкурентоспроможності, порівняльний метод та модель Портера. Детально розглянули модель Портера та щодо багатокутника конкурентоспроможності, а саме в чому він полягає, як саме його будувати та що для цього потрібно зробити.

В другому розділі надали загальну характеристику торговій мережі продуктових супермаркетів VARUS ТОВ «ОМЕГА». Із основного, що можна підкреслити, це те, що мережа супермаркетів VARUS на ринку продуктового роздробу України розвиває компанія «ОМЕГА». Мережа наразі з ситуацією в країні складає 103 магазини. Їхній асортимент перевищує 31,7 тис. найменувань продукції. Основним видом діяльності є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Інші види діяльності: оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. Мережа має багато досягнень і нагород, співпрацює з різними брендами та відомими особистостями і загалом дуже гарно розвивається і займається інноваційною діяльністю.

Розглянули мережу під час воєнних дій. Потрібно зазначити, що мережа скоротилась до 13 магазинів, наразі всього магазинів 103, було 116. Під час повномасштабного вторгнення мережа призупинила масштабування формату

to go, скоротились логістичні потужності, в не окупованих територіях ракети влучали в склади із обладнаннями, тим самим втративши їх частину, і змінили підхід до управління запасами. Мережа на початку війни і по сьогодні багато донатить, займається благодійністю і загалом створили гуманітарний штаб.

В роботі проаналізовано внутрішнє середовище торгової мережі VARUS. А саме в першу чергу фінансово-економічні показники. Загалом, оцінка економічної ефективності діяльності підприємства надає інформацію про рівень ефективності використання наявних ресурсів, результативність та ефективність бізнес-процесів, ефективність виробництва продукції тощо.

Серед ризиків компанії було виділено ризик ліквідності, кредитний та ринковий ризику. І описано як ТОВ «ОМЕГА» з цим бориться.

Розглянули головних стейкхолдерів підприємства і з якими складнощами мережа стикнулася під час війни, та як вирішували ці проблеми.

Провели аналіз комплексу маркетингу 4P торгової мережі VARUS підприємства ТОВ «ОМЕГА». Та на основі проведених досліджень зробили IFAS-аналіз, який узагальнив слабкі та сильні внутрішні сторони підприємства. Спираючись на результати IFAS-аналізу було сформовано управлінську та маркетингову проблеми торгової мережі VARUS підприємства ТОВ «ОМЕГА». Управлінська проблема звучить так: «Пошук факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства для збільшення частки ринку». А ось маркетингова проблема звучить таким чином: «Дослідити та проаналізувати ринок головних конкурентів торгової мережі та визначити конкурентні переваги мережі».

Надалі в роботі було досліджено зовнішнє середовище торгової мережі продуктових супермаркетів. Розглянули ринок роздрібної торгівлі/ринок рітейлу загалом та під час повномасштабного вторгнення. Наділя надали характеристику зовнішнім стейкхолдерам підприємства і провели PEST- та EFAS-аналізи.

Задля визначення основних проблем і напрямків розвитку торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS підприємства ТОВ «ОМЕГА» використали і зробили SWOT-аналіз. Результати якого засвідчили, що для досягнення бажаного результату, потрібно дослідити конкурентне середовище, виділити основні конкурентні переваги підприємства та посилювати їх.

В третьому розділі першочергово дослідили конкурентне середовище мережі VARUS. Можна зазначити, що основними-найбільшими конкурентами ТОВ «ОМЕГА», а саме торгової мережі продуктових супермаркетів VARUS є АТБ-маркет; Fozzy Group, а саме їх торгівлі мережі Сільпо, «Фора», «FOZZY Cash&Carry»; Novus, супермаркети «Велика кишеня» та інші. Більш детально розглянули і виділили основними конкурентами АТБ та Сільпо. Надалі на основі зазначених цих двох мереж і VARUS проводили інші дослідження і аналізи.

Оцінювання конкурентних переваг підприємства було здійснено за допомогою багатокутника конкурентоспроможності. На початку за допомогою методу експертних оцінок було оцінено певні характеристики мереж, потім на їх основі побудовано сам багатокутник. З проведеного дослідження, а саме на основі побудованого багатокутника конкурентоспроможності торговельних мереж провели порівняльний аналіз рівня конкурентних переваг.

Із головних переваг, торгова мережа продуктових супермаркетів відзначилась за наявністю системи лояльності для споживачів та наявністю власних торговельних марок. На цьому мережі і було запропоновано зосередити свій акцент і продовжувати не попускати своїх позицій. Також VARUS займає високі позиції за наявністю акційних пропозицій та внутрішнім оформленням своїх магазинів. Найсуттєвіше відставання мережі продуктових супермаркетів порівняно з конкурентами спостерігається за якістю продукції, зручністю місцезнаходження, ціновою політикою та широтою асортименту продукції, рівнем кваліфікації персоналу та

обізнаністю серед населення. На основі цього було надано рекомендації що до посилення цих конкурентних переваг.

Рекомендації звучать таким чином: покращення якості продукції, що реалізується; розробка та впровадження інноваційності ; розробка маркетингових стратегій, а саме запропоновано стратегію диференціації (диференціація цін, сервісна диференціація, продуктова/комунікаційна диференціація, іміджева диференціація); територіальне розширення торгових мереж продуктових супермаркетів VARUS; покращити управління ланцюгами поставок; слідкування за трендами та підвищення рівня обслуговування споживачів.

Загалом, підсумувавши, можемо дійти висновку, що за допомогою впровадження вище зазначених рекомендацій, мережа продуктових супермаркетів VARUS зможе посилити свої конкурентні переваги, виділитись тим самим серед конкурентів, і в результаті підвищити свою конкурентоспроможність на ринку ритейлу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Харкава Ю.П, Ткачук О.М, Конкурентні переваги підприємства, матеріали : Громадська організація «Європейська наукова платформа», збірник наукових праць «ЛОГОЗ», м. Тернопіль, 2018р, с.121 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <file:///C:/Users/1/Downloads/51-191-PB.pdf> (дата звернення: 22.05.2024)
2. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб . – Дніпро: Видавець ., 2019, с. с.241 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://document.kdu.edu.ua/info_zab/075_406.pdf (дата звернення: 22.05.2024)
3. В. С. Гуменюк. Поняття конкурентних переваг підприємства, Вінницький національний технічний університет [Електронний ресурс]. Режим доступу: <file:///C:/Users/1/Downloads/6660-23712-1-PB.pdf> (дата звернення: 22.05.2024)
4. А. О. Левицька, Хмельницький національний університет, Конкурентні переваги підприємства, сутність та джерела формування [Електронний ресурс]. Режим доступу, <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1975c040-40ee-4523-899e-1810f1601d8f/content> (дата звернення: 22.05.2024)
5. Денисенко М.П., Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України, матеріали: Науково-технічна інформація, 2017, с.37-46
6. Конкурентоспроможність підприємства, стаття «Поняття конкурентної переваги» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://library.if.ua/book/14/1234.html> (дата звернення: 23.05.2024)
7. Є. О. Діденко, А. К. Даниленко, Процес досягнення підприємством конкурентних переваг, Ефективна економіка № 11, 2016 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265> (дата звернення: 24.05.2024)

8. А.Є.Ткаченко, Е.О.Колесник, Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, Економіка й управління підприємством [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/945086> (дата звернення: 24.05.2024)
9. Є. М. Сита, Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, Ефективна економіка № 12, 2019 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/98.pdf (дата звернення: 25.05.2024)
10. І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О. В., Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник, 2020 р. 340с.
11. YouControl ТОВ «Омега» [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30982361/ (дата звернення: 31.05.2024)
12. ТОВ «ОМЕГА» Опендатабот [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/30982361?from=search> (дата звернення: 31.05.2024)
13. Офіційна сторінка VARUS [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://varus.ua/> (дата звернення: 01.06.2024)
14. Інформація про VARUS [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://forbes.ua/profile/varus-273> (дата звернення: 01.06.2024)
15. VARUS – мережа продовжує розвиток [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/varus-magazyny-2022-11.html> (дата звернення: 01.06.2024)
16. Презентація VARUS [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://docs.google.com/presentation/d/1ApxvtqQcDdci7JC3-BsqK7dvAfSbusFh/edit?usp=sharing&oid=117671520459749622002&rtpof=true&sd=true> (дата звернення: 01.06.2024)

17. Прес-кіт VARUS [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://varus.ua/press-kit> (дата звернення: 02.06.2024)
18. Гуманітарний штаб VARUS: звіт про допомогу (інфографіка) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/gumanitarnij-shtab-varus-zvit/> (дата звернення: 02.06.2024)
19. Звіт про управління ТОВ «ОМЕГА» [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/1cMIsxgo5ZD_oDQnIrlmFmBx4UxaAkul/view (дата звернення: 03.06.2024)
20. Фінансова звітність Товариство з обмеженою відповідальністю «ОМЕГА» станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року, [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/1I10ztfvO6aNN0IPP7G0P8QI_BgJZakC2/view (дата звернення: 03.06.2024)
21. Умови та правила надання послуг ТОВ «ОМЕГА» (супермаркети – VARUS) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://varus.ua/user-agreement> (дата звернення: 04.06.2024)
22. Організація системи управління бізнесом мережі супермаркетів VARUS [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://january.ua/projects/avtomatizatsiya-retail/organizatsiya-sistems-dlya-upravleniya-biznesom-seti-supermarketov-varus/> (дата звернення: 06.06.2024)
23. Як вигідно відрізнятись від конкурентів за допомогою системи програми лояльності? Досвід мережі VARUS [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cases.media/article/yak-vigidno-vidriznyatis-vid-konkurentiv-za-dopomogoyu-sistemi-programi-loyalnosti-dosvid-merezhi-varus> (дата звернення: 06.06.2024)
24. Власні торгові марки в умовах війни: чому це вигідно [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://delo.ua/retail/vlasni-torgovi-marki-v-umovax-viini-comu-ce-vigidno-416431/> (дата звернення: 07.06.2024)

25. Асортименська політика VARUS [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://agroportal.ua/ru/news/novosti-kompanii/varus-pereyshov-na-seredniy-i-nizkiy-cinovyiy-segment-produkciji> (дата звернення: 07.06.2024)
26. Сервіс для швидких покупок в мобільному додатку [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://varus.ua/blog/scan-and-go-servis-dlia-shvydkych-pokupok-za-dopomohoiu-mobilnoho-dodatku> (дата звернення: 07.06.2024)
27. На варті сімейного бюджету: як працює програма лояльності VARUS [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/programa-lojalnosti-varus/> (дата звернення: 07.06.2024)
28. Найкращі HR-практики в ритейлі: мережа супермаркетів VARUS [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/ru/experience/hr/hr-praktyky-v-rytejle-varus/> (дата звернення: 07.06.2024)
29. «VARUS щодня» – мережа показала роботу з середини [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/press-release-uk/varus-shhodnja-merezha-robotu/> (дата звернення: 08.06.2024)
30. Мережа VARUS бере участь у навчанні та працевлаштуванні українців за програмою ООН [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/press-release-uk/merezha-varus-bere-uchast-u-navchanni-ta-pracevlashtuvanni-ukrainciv-za-programoju-oon/> (дата звернення: 10.06.2024)
31. Народний продукт [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/press-release-uk/varto-vid-varus/> (дата звернення: 12.06.2024)
32. Власна торгова марка Varto мережі супермаркетів VARUS – кращий проект PrivatLabel-2021 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/varto-varus/> (дата звернення: 12.06.2024)
33. «Різномаїжжя щодня» — нове позиціонування мережі супермаркетів VARUS [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/riznomaizhzhja-shhodnja-varus/> (дата звернення: 12.06.2024)

34. Бути оригінальним – це давати клієнту унікальні рішення на його запити, – маркетинг-директорка VARUS Ольга Румянцева [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.proidei.com/varus-смо-1701/> (дата звернення: 13.06.2024)

35. SWOT-аналіз , Маркетингові системи розподілу, конспект лекції Красовська О.Ю.

36. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпам відкриттів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/top-10-3/> (дата звернення: 16.06.2024)

37. Топ-15 найприбутковіших торгових мереж України за версією Forbes [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/top-15-torgovyh-merezh-forbes/> (дата звернення: 17.06.2024)

38. 12 кращих: топ ритейлерів за оборотом у 2022 році [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/12-krashhih-kompanij/#:~:text=%D0%97%20%D0%B4%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D1%86%D1%8F%D1%82%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B9%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D1%83,EVA%2C%20%D0%92%D0%B5%D0%BB%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%82%20%D1%96%20%D0%A2%D0%B0%D0%B2%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D0%92> (дата звернення: 17.06.2024)

39. Опубліковані дані про доходи найбільших українських ритейлерів за 2022 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://logist.fm/publications/opublikovani-dani-pro-dohodi-naybilshih-ukrayinskih-riteyleriv-za-2022-rik> (дата звернення: 18.06.2024)

40. Динаміка розвитку продуктових мереж України за останні 13 років [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://retailers.ua/news/menedjment/11306-dinamika-razvitiya-top-10-produktovyih-setey-ukrainyi-za-poslednie-13-let> (дата звернення: 18.06.2024)

41. АТБ Маркет [Електронний ресурс]. Режим доступу:
http://shareupotential.com/ru/Emitents/atb_ua.html (дата звернення:
20.06.2024)

42. Fozzy Group [Електронний ресурс]. Режим доступу:
http://shareupotential.com/ru/Emitents/fozzy_ru.html (дата звернення:
20.06.2024)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Виручка від роздрібних та гуртових продажів (у тис. грн.)

	2022 рік	2021 рік
Виручка від роздрібних продажів	14,494,089	13,640,868
Виручка від гуртових продажів	84,465	64,039
Всього	14,578,554	13,704,907

Таблиця А.2 - Виручка від роздрібних продажів в розрізі основних категорій товарів

Найменування	2022 рік	2021 рік
Напої, тютюн, снеки	2,645,490	2,486,068
Гастрономія	1,619,851	1,508,176
Овочі, фрукти	1,440,703	1,437,829
М'ясне виробництво	1,426,385	1,233,891
Молочні продукти, заморозки	1,372,712	1,361,162
Цукристі вироби, чай, кава	984,231	908,072
Бакалія	903,058	1,196,277
Борошняні вироби і солодкі фабрикат	877,116	837,794
Риба та морепродукти	701,760	703,552
Кулінарія	388,934	362,415
Хлібобулочне виробництво	338,004	319,487
Дроггери	277,472	242,608
Товари для дому	66,667	64,367
Інші категорії	1,451,706	979,170
Всього	14,494,089	13,640,868

Таблиця А.3 - Фінансові результати ТОВ «Омега» за 2022 і 2021 роки

Назва рядка	2022 рік (тис.грн.)	2021 рік (тис.грн)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14,578,554	13,704,907
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11,972,600	11,304,421
Інші операційні доходи	107,712	149,153
Загальногосподарські адміністративні витрати	286,581	338,963
Витрати на збут	1,931,123	1,709,792
Інші операційні витрати	53,381	20,304
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	85,043	21,073
Прибуток від курсових різниць	92,402	13,411
Інші доходи		
Фінансові витрати	427,480	355,092
Інші витрати	17,341	15,369
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	34,824	138,837
Інший сукупний дохід за вирахуванням податку на прибуток	159,588	123,878
Загальний сукупний дохід за рік	127,516	218,472