

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМСТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**«НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ
КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «АТБ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Артем Чучуйко

(підпис)

Виконав:	здобувач вищої освіти гр.МРДМ-61	Артем ЧУЧУЙКО
Керівник:	канд.економічних наук, професор	Вероніка ДАРЧУК
Рецензент:	доктор економічних наук, професор	Альона ГОЛОБОРОДЬКО

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Магістр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
«_____» _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Чучуйка Артема Сергійовича

-
- | | |
|--|---|
| 1. Тема кваліфікаційної роботи: | «Напрями реалізації маркетингових конкурентних стратегій підприємства ТОВ «АТБ» |
| керівник кваліфікаційної роботи | Вероніка Дарчук, канд.екон.наук |
| затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від | «15» жовтня 2024 року № 320 |
-
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» грудня 2024 р.
-
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
-
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
- | | |
|---|--|
| 1. Теоретичні засади формування маркетингової стратегії конкурентної поведінки підприємства | |
| 2. Маркетинговий аналіз конкурентної поведінки підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» | |
| 3. Напрями вдосконалення маркетингової стратегії конкурентної поведінки ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» | |
-
5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація
-
6. Дата видачі завдання 20.10.2024 р.
-

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	12.06.2024-01.09.2024	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	01.09.2024 - 30.09.2024	виконано
3.	Підготовка другого розділу	01.10.2024 - 31.10.2024	виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.11.2024 - 30.11.2024	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	01.12.2024 - 07.12.2024	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	08.12.2024 -10.12.2024	виконано
7.	Перевірка на плагіат	11.12.2024-15.12.2024	виконано
8.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	16.12.2024 - 20.12.2024	виконано

Студент _____ Артем ЧУЧУЙКО

Керівник роботи _____ Вероніка ДАРЧУК

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувач Чучуйко Артем Сергійович до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 - Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: «Напрями реалізації маркетингових конкурентних стратегій підприємства ТОВ «АТБ»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ Світлана ПЕТРОВСЬКА

Висновок керівника магістерської роботи

Здобувач Чучуйко Артем Сергійович виконав кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні засади формування маркетингової стратегії конкурентної поведінки підприємства, проведено маркетинговий аналіз конкурентної поведінки підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», запропоновано напрями удосконалення маркетингової стратегії конкурентної поведінки ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонстрував добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих у роботі, сприятимуть удосконаленню маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) на оцінку «90» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію магістр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Вероніка ДАРЧУК

“ _____ ” _____ 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Чучуйко А.С. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____

Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 84 стор., 15 рис., 8 табл., 56 джерел.

Мета роботи - дослідження теоретичних основ формування маркетингової стратегії конкурентної поведінки підприємства, аналіз конкурентної поведінки за допомогою маркетингових досліджень та розробка рекомендацій для покращення стратегії конкурентної поведінки підприємства на ринку.

Об'єкт дослідження - конкурентна поведінка підприємства на ринку.

Предмет дослідження - є процес розробки стратегій конкурентної поведінки в рамках системи стратегічного маркетингу підприємства.

Короткий зміст роботи:

У роботі визначено сутність конкурентного середовища та особливості конкурентної поведінки підприємства на ринку; досліджено поняття конкурентного середовища та конкурентної поведінки підприємства на ринку; описано можливі стратегії конкурентної поведінки підприємства; проведено аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство; визначено найактивніші супермаркети в рамках дослідження українського медіа поля; проаналізовано ключові фактори, які впливають на діяльність підприємства «АТБ-МАРКЕТ» в конкурентному середовищі; здійснено SWOT-аналіз діяльності підприємства; надано оцінку конкурентної поведінки підприємства на ринку; запропоновано шляхи вдосконалення маркетингових стратегій для посилення конкурентної поведінки підприємства; проведено оцінку очікуваної ефективності запропонованих заходів для посилення конкурентної стратегії підприємства; визначено які фактори є важливими для підтримки клієнтської лояльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»; проведено аналіз ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за моделлю бенчмаркінгу; визначено які стійкі бізнес-підходи ефективні для реалізації стратегічного плану компанії; досліджено стратегію розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що включає не лише оптимізацію традиційних бізнес-процесів, а й активне впровадження інноваційних підходів, розвитку цифрових технологій і стратегій сталого розвитку; проведено сегментування покупців ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за рівнем доходу; запропоновано стратегії цінової політики ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»; систематизовано макрооточення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»; запропоновані маркетингові заходи щодо посилення маркетингових стратегій конкурентної поведінки підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетингова стратегія підприємства, конкурентна поведінка підприємства, стратегії конкурентної поведінки підприємства, конкурентне середовище підприємства.

ABSTRACT

Textual part of the qualification work for obtaining a master's degree: 84 pages, 14 figs., 8 tables, 56 sources.

The purpose of the work is to study the theoretical foundations of the formation of a marketing strategy for the competitive behavior of the enterprise, to analyze the competitive behavior with the help of marketing research and to develop recommendations for improving the strategy of competitive behavior of the enterprise in the market.

The object of research is the competitive behavior of the enterprise in the market.

The subject of research is the process of developing strategies for competitive behavior within the framework of the strategic marketing system of the enterprise.

Summary of the work:

The paper defines the essence of the competitive environment and features of the competitive behavior of the enterprise in the market; studies the concept of the competitive environment and competitive behavior of the enterprise in the market; describes possible strategies of competitive behavior of the enterprise; analyzes the competitive environment in which the enterprise operates; identifies the most active supermarkets within the framework of the study of the Ukrainian media field; analyzes the key factors influencing the activities enterprise "ATB-MARKET" in a competitive environment; a SWOT analysis of the company's activities was carried out; an assessment of the competitive behavior of the enterprise in the market is provided; ways to improve marketing strategies to strengthen the competitive behavior of the enterprise are proposed; the expected effectiveness of the proposed measures to strengthen the competitive strategy of the enterprise has been assessed; determine what factors are important for maintaining customer loyalty of ATB-MARKET LLC; the analysis of ATB-MARKET LLC according to the benchmarking model was carried out; determine which sustainable business approaches are effective for the implementation of the company's strategic plan; the development strategy of ATB-MARKET LLC has been studied, which includes not only the optimization of traditional business processes, but also the active implementation of innovative approaches, the development of digital technologies and sustainable development strategies; segmentation of buyers of ATB-MARKET LLC by income level was carried out; the strategies of the pricing policy of ATB-MARKET LLC are proposed; the macro environment of ATB-MARKET LLC has been systematized; proposed marketing measures to strengthen the marketing strategies of competitive behavior of the enterprise ATB-MARKET LLC.

KEYWORDS: marketing strategy of the enterprise, competitive behavior of the enterprise, strategies of competitive behavior of the enterprise, competitive environment of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Сутність конкурентного середовища та особливості конкурентної поведінки підприємства на ринку.....	12
1.2. Класифікація стратегій конкурентної поведінки підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	31
2.1. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «АТБ- МАРКЕТ».....	31
2.2. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	
2.3. Оцінка конкурентної поведінки ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	47
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ТОВ «АТБ- МАРКЕТ».....	55
3.1. Напрями підвищення ефективності маркетингових підходів у стратегії конкурентної поведінки ТОВ «АТБ- МАРКЕТ».....	55
3.2. Очікувані результати від впровадження стратегії конкурентної поведінки ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	66
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ	75
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	80

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми зумовлена необхідністю глибокого розуміння конкурентного середовища, де боротьба за увагу споживачів потребує ретельного аналізу та обґрунтованого підходу до кожного кроку. В умовах зростаючої конкуренції та швидкого розвитку ринку знання про дії чи бездіяльність конкурентів стає важливим чинником для досягнення успіху. Ефективна стратегія конкурентної поведінки допомагає підприємствам закріплювати свої позиції, розвиватися та впроваджувати інновації, що є основою стабільної й сталого функціонування. Аналіз конкурентного середовища та розробка відповідної стратегії дозволяють оптимально використовувати ресурси та досягати поставлених цілей.

Сучасне бізнес-середовище відзначається високою конкуренцією, динамічними змінами попиту і пропозиції, технологічними проривами та змінами в правовому регулюванні. Це вимагає від компаній гнучкості та швидкої реакції на зміни для підтримання конкурентних переваг. Розробка ефективної стратегії конкурентної поведінки стає запорукою стабільного розвитку та успіху на ринку, дозволяючи підприємствам раціонально використовувати ресурси та підтримувати прибутковість.

Питання дослідження стратегій конкурентної поведінки знайшли своє відображення в працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Котлер Філіп, Самойленко Л.Б, Євтеєва А.Д, Михайлов Пономаренко, Войтович Д.П, Goldkuhl, Göran and Karlsson, Fredrik, Коу Д, Корж М. В, Кригіна Є. Г, Отліванська Н.В, Скібінській С. та ін. Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизняні вчені ведуть постійний пошук ефективних стратегій у конкурентної поведінки. Проте слід зазначити, що питання формування стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу на підприємстві є малодослідженими та актуальними.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ формування маркетингової стратегії конкурентної поведінки підприємства,

аналіз конкурентної поведінки за допомогою маркетингових досліджень та розробка рекомендацій для покращення стратегії конкурентної поведінки підприємства на ринку.

Відповідно до поставленої мети, визначено такі **завдання**:

- дослідити поняття конкурентного середовища та конкурентної поведінки підприємства на ринку;
- описати можливі стратегії конкурентної поведінки підприємства;
- провести аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство;
- здійснити SWOT-аналіз діяльності підприємства;
- оцінити конкурентну поведінку підприємства на ринку;
- запропонувати шляхи вдосконалення маркетингових стратегій для посилення конкурентної поведінки підприємства;
- оцінити очікувану ефективність від впровадження запропонованих заходів для конкурентної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження виступає конкурентна поведінка підприємства на ринку.

Предметом дослідження є процес розробки стратегій конкурентної поведінки в рамках системи стратегічного маркетингу підприємства.

Методи дослідження. Теоретичну основу роботи склали сучасні принципові положення теорії маркетингу, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем формування стратегії конкурентної поведінки підприємства.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з формування стратегії конкурентної поведінки підприємства, а також річні звіти та первинна документація та інформація, отримана в ході опитувань та власних спостережень.

Наукові результати дослідження полягають у такому: визначено сутність конкурентного середовища та особливості конкурентної поведінки підприємства на ринку; досліджено поняття конкурентного середовища та конкурентної поведінки підприємства на ринку; описано можливі стратегії конкурентної поведінки підприємства; проведено аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство; визначено найактивніші супермаркети в рамках дослідження українського медіа поля; проаналізовано ключові фактори, які впливають на діяльність підприємство «АТБ-МАРКЕТ» в конкурентному середовищі;

Практична значущість роботи: проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства; надано оцінку конкурентної поведінки підприємства на ринку; запропоновано шляхи вдосконалення маркетингових стратегій для посилення конкурентної поведінки підприємства; проведено оцінку очікуваної ефективності запропонованих заходів для посилення конкурентної стратегії підприємства; визначено які фактори є важливими для підтримки клієнтської лояльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»; проведено аналіз ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за моделлю бенчмаркінгу; визначено які стійкі бізнес-підходи ефективні для реалізації стратегічного плану компанії; досліджено стратегію розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що включає не лише оптимізацію традиційних бізнес-процесів, а й активне впровадження інноваційних підходів, розвитку цифрових технологій і стратегій сталого розвитку; проведено сегментування покупців ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за рівнем доходу; запропоновано стратегії цінової політики ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»; систематизовано макрооточення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»; запропоновані маркетингові заходи щодо посилення маркетингових стратегій конкурентної поведінки підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Результати проведеного дослідження можуть стати основою для поліпшення маркетингової стратегії конкурентної поведінки ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Отримані висновки та рекомендації здатні допомогти підприємству більш ефективно адаптувати свою діяльність до умов конкурентного середовища, посилити свої позиції на ринку та підвищити

привабливість для цільової аудиторії. Використання результатів дослідження на практиці може сприяти оптимізації маркетингових процесів і дозволить підприємству не лише зберегти, а й розширити свою частку на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Обсяг і структура роботи. Випускню кваліфікаційну роботу викладено на 84 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентного середовища та особливості конкурентної поведінки підприємства на ринку

З моменту зародження торгівлі існувало поняття «конкуренції». Вона завжди супроводжувала будь-якого торговця, компанію чи підприємство. Конкуренція має безліч граней, але один з її аспектів залишається незмінним протягом багатьох років: не існує «поганої» конкуренції – лише невдалі рішення.

Конкурентне середовище визначається тим, що компанії на ринку змагаються між собою за ресурси та споживачів. Це середовище може змінюватися в залежності від низки факторів, таких як сфера діяльності, рівень конкуренції, наявність ринкових лідерів тощо. Від цих факторів залежить ступінь конкуренції на ринку та можливості компаній у ньому. Конкурентна поведінка компаній охоплює стратегії та тактики, які вони застосовують для отримання переваги над суперниками. Серед стратегій можна назвати диференціацію, зниження витрат, фокусування на певних сегментах ринку тощо. Тактики включають такі методи, як цінова політика, маркетингові заходи, рекламні кампанії тощо [1].

Успіх підприємства на ринку залежить від того, наскільки ефективно воно взаємодіє з конкурентами і використовує власний потенціал. Конкурентне середовище часто є ключовим чинником успіху, який може як надати нові можливості, так і обмежити діяльність підприємства.

Зазвичай для досягнення успіху важливо досліджувати конкурентне середовище, аналізувати стратегії й тактики суперників, а також розробляти власні стратегії, враховуючи інформацію про ринок та його учасників. Це можна робити за допомогою різних інструментів, наприклад, SWOT-аналізу.

Слід також пам'ятати, що конкурентне середовище змінюється з часом під впливом таких факторів, як економічні зміни, поява нових технологій, вихід на ринок нових гравців тощо. Підприємство має бути готовим до цих змін і вміти адаптуватися, щоб зберегти свої позиції. При цьому етична сторона конкурентної боротьби також є важливою. З одного боку, конкуренція сприяє розвитку ринку та підвищенню якості послуг, а з іншого – може мати негативні наслідки, такі як дискримінація, порушення прав споживачів, маніпуляція ринком тощо. Тому підприємствам необхідно дотримуватися етичних стандартів у своїй конкурентній діяльності.

Якщо розглядати конкуренцію як спосіб співіснування компаній, то в багатьох випадках вона приносить користь. Відсутність конкуренції призводить до монополії, тобто ситуації, коли один виробник або продавець займає домінуюче положення в певній галузі або секторі. Монополія не вітається в ринковій економіці, оскільки вона обмежує конкуренцію й позбавляє споживачів альтернативних варіантів. Звісно, монополія має як переваги, так і недоліки.

Прагнення охопити цілий ринок часто є кінцевою метою будь-якої компанії: без конкурентів немає проблем, не потрібно модернізувати товари, технології або методи. Однак за відсутності змін та інновацій компанія може втратити інтерес споживачів, які змушені купувати її продукцію лише через відсутність альтернатив. Як тільки на ринку з'явиться конкурент з аналогічною, але дешевшою пропозицією, монополістичний бізнес опиниться під загрозою [2]. Наприклад, якщо компанія продає електроніку, може виникнути ситуація, коли всі товари на складах залишаться непроданими. Схожі кризи переживали ринкові гіганти, як-от Apple, Intel та Microsoft. Apple у свій час була змушена майже безкоштовно розпродувати комп'ютери Macintosh і розчищати склади; Intel розробляла нові технології; Microsoft опинилася на межі банкрутства.

Монополії зазвичай встановлюють вищі ціни, ніж на конкурентних ринках, оскільки користуються нееластичним попитом, не залишаючи

споживачам альтернатив. Так, у 1980-х роках Microsoft, маючи монополію на ринку програмного забезпечення для ПК, могла стягувати високу ціну за Microsoft Office.

Монополії також знижують споживчий надлишок: через високі ціни менше людей можуть дозволити собі покупку товарів, що призводить до неефективного розподілу ресурсів, оскільки ціни перевищують граничні витрати.

Крім того, монополії не мають достатніх стимулів підвищувати ефективність. Без конкурентного тиску монополія може отримувати стабільний прибуток навіть при слабкій організаційній структурі, що сприяє так званій х-неефективності.

Монополії часто володіють також монопсонічною владою, тобто можуть встановлювати низькі закупівельні ціни для постачальників. Наприклад, фермери нерідко скаржаться на монополію великих супермаркетів, які скуповують у них продукцію за надто низькими цінами. Аналогічно, монополії можуть використовувати своє положення, щоб платити працівникам меншу заробітну плату.

Це зазвичай стосується монополій, що не мають конкурентів, але є й ті, які активно витісняли конкурентів. У кінці XIX століття компанія Standard Oil, яка агресивно монополізувала нафтовий ринок, витісняючи конкурентів, набула сумнозвісної репутації. Її агресивна політика дозволила їй домінувати в нафтовій індустрії США та світу. На початку 1890-х років Standard Oil контролювала понад чотири п'ятих нафти, видобутої в Пенсильванії, Огайо та Індіані, а її нафтопереробні заводи обробляли більше трьох чвертей сирової нафти, видобутої у США. Крім того, вона мала власний флот для транспортування нафти, який включав 78 пароплавів і 19 вітрильників. Така монопольна влада компанії викликала негативну реакцію суспільства, що зрештою призвело до її розпаду у 1911 році [3].

У листопаді 1906 року адміністрація Рузвельта подала позов проти корпорації Standard Oil, звинувативши її у порушенні антитрестового закону

Шермана 1890 року, а саме – у змові, що обмежує свободу торгівлі. Рузвельт активно підбурював громадську думку, і вже у 1909 році федеральний суд підтримав позов уряду, зобов'язавши Standard Oil припинити діяльність. Спроба компанії оскаржити це рішення у Верховному суді провалилася: у травні 1911 року суд підтвердив рішення про ліквідацію монополії, і корпорація отримала шість місяців на саморозпуск.

Цей випадок показує, що монополія може завдати шкоди не тільки компанії, але й країні, де вона діє. Здорова конкуренція, своєю чергою, не лише сприяє фінансовому успіху компаній, але й допомагає уникнути негативної реакції з боку держави. Яскравий приклад – банки Швейцарії, які, маючи потенціал витіснити інші банки з міжнародного ринку, знизили податки та скасували закон про банківську таємницю. Раніше швейцарські банки гарантували анонімність клієнтів, що приваблювало до них сумнівні капітали з усього світу. Проте з часом для покращення репутації банківської системи Швейцарія впровадила нові правила: клієнти мали офіційно реєструватися, а банки отримали право передавати інформацію про них владі. Це дозволило швейцарським банкам отримати підтримку держави і створити здорову конкуренцію на фінансовому ринку.

Конкуренцію і монополію можуть регулювати не лише самі компанії, але й держави, як частково, так і повністю. Яскравий приклад – Китай, де держава може здійснювати повний контроль над ринком.

Ми розглянули різні типи монополій і їхні наслідки: як монополії, що виникають в результаті витіснення конкурентів, так і ті, де конкуренція відсутня з самого початку. Проте, для малого або середнього бізнесу загроза монополізації, як правило, не актуальна. Основна мета такого бізнесу – отримання прибутку, і для цього потрібно діяти стратегічно. Якщо для великих корпорацій монополія може призвести до втрати клієнтів і доходів, то для малого бізнесу це означає ризик швидкого банкрутства. Конкуренція в цьому секторі є змаганням стратегій, і успіху досягне той, хто краще розуміється на

веденні бізнесу. Ваша мета – витіснення подібних компаній та завоювання їхньої частки ринку, і навіть більшого.

Щоб забезпечити прозорість своїх маркетингових стратегій, варто діяти у межах законів країни. Вони створені не тільки для обмежень, але й можуть стати опорою для розвитку бізнесу. Наприклад, якщо ви відкрили кав'ярню на Хрещатику, а через дорогу працює інша, ви можете знизити ціни чи покращити якість, щоб залучити більше клієнтів. Через втрату прибутку ваш конкурент може збанкрутувати, але це не створить серйозного впливу на ринок кави в цілому – держава не втручатиметься, адже для економіки зникнення однієї кав'ярні не є критичним. Це конкурентна боротьба, і якщо ви не займете його місце, то ризикуєте бути витісненими самі.

Таке суперництво не вважається монополізацією, оскільки на інших вулицях і в інших містах існують інші кав'ярні. Американський економіст Майкл Портер визначив конкурентну поведінку як «систематичні дії, які підприємства здійснюють, щоб покращити свою позицію на ринку, залучити та задовольнити клієнтів, а також здобути перевагу над конкурентами» [4].

Сьогодні існує багато різних визначень конкуренції та конкурентної поведінки, крім того, яке запропонував М. Портер. Інші відомі економісти також сформулювали власні підходи:

- Джон Саламоні, американський економіст: «Конкуренція – це процес, що виникає між двома або більше суб'єктами, які борються за обмежені ресурси чи ринкові позиції. Вона передбачає стратегічні дії та реакції з боку учасників, спрямовані на досягнення вигоди та успіху».
- Джон Коттер, американський експерт у сфері менеджменту: «Конкурентна поведінка – це спосіб взаємодії компаній на ринку для отримання переваги. Вона охоплює такі аспекти, як ціноутворення, маркетингові стратегії, розробку нових продуктів і послуг, а також управління стосунками з клієнтами та постачальниками».
- Хорхе Сорієн, іспанський економіст: «Конкуренція – це процес взаємодії між різними учасниками ринку, в рамках якого кожен намагається

отримати перевагу. Вона стимулює підприємства постійно вдосконалювати свої продукти та послуги, знижувати ціни, підвищувати якість і ефективність, щоб залучити й утримати клієнтів».

Однак для подальшого аналізу зосередимося на концепції конкурентних сил, розробленій М. Портером. [5]

Концепція конкурентних сил Майкла Портера – це модель, яка розглядає п'ять ключових чинників, що впливають на рівень конкуренції та прибутковість у певній галузі(рис 1.1). Ця модель допомагає аналізувати структуру галузі та визначати оптимальне стратегічне позиціонування компанії. Основні конкурентні сили Портера включають:

1. Загроза нових учасників ринку: Цей фактор показує, наскільки легко або складно новим компаніям увійти на ринок і скласти конкуренцію вже існуючим гравцям. Високі бар'єри входу (наприклад, великі початкові витрати, патентовані технології або високий рівень лояльності клієнтів) знижують загрозу з боку новачків.

2. Вплив постачальників: Ця сила визначає вплив постачальників на діяльність підприємства. Якщо постачальники займають сильну позицію (наприклад, пропонують унікальні товари чи послуги або контролюють обсяги поставок), вони можуть диктувати ціни або вимоги щодо якості сировини чи матеріалів.

3. Вплив покупців: Цей фактор описує можливість покупців впливати на компанію. Якщо клієнти мають значний вплив (наприклад, роблять великі замовлення або мають доступ до альтернативних продуктів), вони можуть вимагати нижчих цін, високої якості продукції або вигідних умов угод.

4. Загроза товарів-замінників: Цей фактор враховує можливість заміщення продукції або послуг іншими альтернативами, які задовольняють схожі потреби покупців.

5. Інтенсивність конкуренції в межах галузі: Цей фактор визначає рівень конкуренції між існуючими компаніями в галузі. Сюди належать

інтенсивність змагань, маркетингові стратегії конкурентів, рівень інновацій і реклами. Висока інтенсивність конкурентної боротьби може спричиняти зниження цін, зростання витрат і зменшення прибутків компаній у галузі.

Ця модель Портера надає компаніям можливість краще розуміти ринкову структуру та ухвалювати стратегічні рішення для забезпечення конкурентної переваги.



Рис. 1.1. П'ять конкурентних сил Майкла Портера

Джерело: *систематизовано павторос за [5].*

З урахуванням усіх п'яти конкурентних сил, компанії отримують глибше розуміння свого становища на ринку, що дозволяє їм виявити свої сильні та слабкі сторони й розробити стратегії для досягнення конкурентної переваги. Для забезпечення ефективної конкурентної поведінки на ринку підприємству необхідно мати чітку стратегію управління та використовувати різноманітні інструменти, такі як маркетингові дослідження, аналіз ринкової ситуації, стратегічне планування та управління ризиками.

Конкурентне середовище і поведінка компанії є важливими складовими, що впливають на успіх підприємства. Дослідження конкурентного середовища та розробка ефективної стратегії – це ключові елементи управління компанією, які сприяють її успіху. Конкурентне середовище можна класифікувати за різними критеріями, такими як ступінь концентрації ринку, наявність бар'єрів для входу, доступність альтернативних товарів і послуг, а також характер зв'язків між учасниками ринку. Кожен із цих факторів може впливати на конкурентну поведінку та вимагати індивідуальних підходів до розробки стратегії.

Суттєвим елементом конкурентної поведінки є створення конкурентних переваг, які дозволяють компанії займати вигіднішу позицію порівняно з іншими учасниками ринку. Конкурентні переваги можуть ґрунтуватися на різних аспектах, таких як якість продукції та послуг, цінова політика, інновації, ефективність управління та маркетингова стратегія.

Варто враховувати, що конкурентне середовище може як стимулювати розвиток компанії та вдосконалення її продукції, так і створювати труднощі, знижуючи рівень прибутків. В цілому, конкурентне середовище та поведінка компанії на ринку є складними процесами, що потребують ретельного аналізу та ефективного управління. Таким чином, управління конкурентною поведінкою і аналіз ринкових умов є ключовими факторами досягнення успіху на ринку.

Згідно зі статтею «Understanding Competitive Advantage» у Harvard Business Review, конкурентне середовище включає всі фактори, що впливають на успіх компанії на ринку, такі як конкуренти, покупці, постачальники й потенційні нові гравці. Прикладом компанії, яка ефективно використовує конкурентне середовище у своїх стратегіях, є Apple [6].

Apple давно зарекомендувала себе як лідер у своїй галузі. Її продукти, як-от iPhone, iPad і MacBook, завжди були унікальними та відповідали потребам споживачів. Однією з ключових причин успіху Apple є її вміння реагувати на дії конкурентів та створювати продукти, які відрізняються від

інших на ринку. Компанія швидко випускає нові версії, щоб залишатися конкурентоспроможною.

Інший приклад – компанія Coca-Cola, що лідирує у виробництві напоїв. Успіх Coca-Cola значною мірою зумовлений її здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища та швидко реагувати на нові тенденції, що виникають у галузі.

За останні десять років конкурентне середовище в сфері продуктів і послуг значно змінилося. Одним із ключових чинників стало збільшення кількості інтернет-користувачів, що спричинило розвиток електронної комерції та онлайн-маркетингу. Це надало компаніям нові можливості для зміцнення конкурентних позицій, зокрема через використання цифрових маркетингових інструментів та електронних платформ.

Завдяки розвитку Інтернету конкуренція на ринку стала ще інтенсивнішою. Все більше компаній використовують онлайн-простір для підвищення конкурентоспроможності, що призвело до посилення конкуренції в Інтернеті. Одним із яскравих прикладів є змагання за топові позиції в пошукових системах. Згідно зі статистикою, понад половина уваги користувачів припадає на перші три результати в Google, тож компанії активно застосовують SEO (оптимізацію пошукових запитів) та SEM (платну рекламу в пошукових системах) для підвищення видимості й залучення клієнтів [7].

Соціальні мережі стали важливим інструментом для взаємодії між підприємствами та їхніми клієнтами. Бізнеси активно використовують ці платформи для залучення нових споживачів, підтримки зв'язків з наявними клієнтами та збільшення своєї популярності. Однак це також спричиняє зростання конкуренції серед компаній у соціальних мережах. З іншого боку, зростання електронної комерції створило нові можливості для бізнесу, адже компанії можуть продавати свої товари та послуги онлайн, що дає їм доступ до міжнародних ринків. Але це також веде до збільшення конкуренції в сфері електронної комерції.

1.2. Класифікація стратегій конкурентної поведінки підприємства

Стратегії конкурентної поведінки компаній на ринку можуть значно варіюватися. Зазвичай підприємства застосовують такі підходи, як стратегія лідера, стратегія хіджакінгу, стратегія диференціації, стратегія для нішевого ринку та інші. Важливо, щоб вибрана стратегія відповідала цілям та ресурсним можливостям компанії, а також враховувала потреби і очікування споживачів на ринку [8].

Існує безліч різних стратегій, але в цьому випадку ми розглянемо тільки ті, які були згадані раніше.

«Стратегія лідера» полягає в тому, щоб бути першопрохідцем на ринку з новими продуктами або послугами. Її мета — зайняти міцну позицію на ринку до того, як з'являться конкуренти. Ця стратегія базується на інвестиціях у дослідження, розробку нових продуктів, а також на маркетингу та рекламі. Лідер прагне створити впізнаваний бренд і позиціювати себе як експерта в галузі. Для її реалізації підприємство повинно мати значні фінансові, технічні та людські ресурси, а також забезпечити постійне оновлення та вдосконалення своїх продуктів чи послуг, щоб утримати лідерство на ринку. Проте стратегія лідера не гарантує тривалого успіху, оскільки конкуренти можуть швидко копіювати продукти та знижувати ціни, що може змусити лідера змінювати стратегію.

«Стратегія хіджакінгу» полягає у використанні ресурсів або ідей конкурента для просування власного продукту чи послуги. Наприклад, компанія Pepsi може використовувати у своїй рекламі недоліки Coca-Cola, щоб привернути увагу споживачів. Ця стратегія може допомогти збільшити популярність і продажі, але також має ризики, зокрема порушення авторських прав та погіршення відносин із конкурентами. Важливо, щоб така стратегія застосовувалася обґрунтовано і не шкодила репутації конкурента.

«Стратегія диференціації» полягає у створенні унікальних продуктів чи послуг, які відрізняються від інших на ринку. Це може бути досягнуто завдяки інноваційним технологіям, дизайну, якості чи післяпродажному обслуговуванню. Наприклад, компанія Apple акцентує увагу на дизайні та технологічних новинках, що дозволяє встановлювати вищі ціни на свою продукцію. Однак така стратегія потребує значних інвестицій у розробку та маркетинг, а також постійного оновлення продуктів, щоб не бути скопійованими конкурентами.

«Стратегія нішевого гравця» фокусується на обслуговуванні конкретної групи клієнтів, чії потреби не задовольняються основними гравцями на ринку. Це часто використовується на малих або зростаючих ринках, де масові товари не відповідають запитам споживачів. Для успішного застосування цієї стратегії підприємство повинно добре розуміти потреби своїх клієнтів і пропонувати унікальні продукти, які задовольняють їхні вимоги. Однією з переваг цієї стратегії є менша конкуренція, оскільки підприємство не змагається з великими гравцями на ринку, а зосереджується на високій якості продукції та обслуговуванні клієнтів. Це допомагає створити лояльність та збільшити цінність бренду.

Ось короткий опис інших видів стратегій конкурентної поведінки підприємств:

- Стратегія зниження вартості (Cost Leadership): компанія зосереджується на зменшенні витрат, щоб знизити ціни на свої товари та послуги, конкуруючи з іншими гравцями ринку за рахунок ціни.
- Стратегія фокусування (Focus): підприємство концентрується на конкретному сегменті ринку, наприклад, на певній географічній території, групі споживачів чи типі товару. Цю стратегію можна поєднувати з стратегією зниження вартості чи диференціації.
- Стратегія вхідного бар'єру (Entry Barrier): компанія створює перешкоди для нових конкурентів, наприклад, шляхом патентування

технологій чи збільшення своєї частки на ринку. Така стратегія ефективна для підприємств з унікальними знаннями або великими початковими витратами.

- Стратегія коливань цін (Price Skimming): передбачає зниження цін на товари чи послуги для залучення клієнтів і зменшення конкуренції. Ця стратегія часто застосовується, коли компанія має великі обсяги продажів, що дозволяє знизити витрати на одиницю продукції. Однак, вона може бути ризикованою, оскільки конкуренти можуть відповісти зниженням своїх цін, що веде до зменшення прибутку для всіх.

Крім цих стратегій, існують й інші, такі як стратегія розвитку продукту, стратегія ефективної реклами, стратегія розвитку нових ринків або диверсифікації. Вибір конкретної стратегії залежить від різних факторів, таких як розмір компанії, її ресурси та поточні умови на ринку.

У книзі "Blue Ocean Strategy" йдеться не лише про дослідження конкурентної поведінки підприємств, а й про стратегії створення нових, ще не освоєних ринків (синіх океанів), навіть на вже насичених ринках (червоних океанах), де конкуренти змагаються за частки існуючого попиту. Основною ідеєю цієї стратегії є те, що підприємства повинні шукати нові можливості для створення цінності для клієнтів, які ще не були представлені на ринку [9].

"Blue Ocean Strategy" пропонує компаніям визначити нові ринки, аналізуючи поведінку споживачів та їх потреби, і створити на них нішу, де компанія може забезпечити високу цінність і здобути конкурентну перевагу. Стратегії, що розглядаються в контексті цієї концепції, орієнтовані не на боротьбу за ринкові частки в уже насичених сегментах, а на пошук нових можливостей і уникнення прямої конкуренції [10].

Ідея книги полягає у відокремленні двох типів ринків: синій океан, де є можливість створювати нові потреби та ринкові простори, і червоний океан, де компанії змагаються на насичених ринках, часто через цінову конкуренцію. Автори пропонують «стратегію синього океану», що полягає в тому, щоб перестати боротися за існуючі частки ринку і замість цього створювати новий ринок з новими правилами, що звільняє компанію від конкурентної боротьби.

Для створення «синього океану» автори пропонують шість кроків:

1. Створення профілю "синього океану": Аналіз ринкових пропозицій і визначення нового, невідкритого простору.
2. Визначення величини ринку: Визначення потенційних клієнтів з іншими потребами, які не задовольняються існуючими пропозиціями.
3. Створення "холодної" стратегії: Розробка стратегії, яка викликає емоційну реакцію у споживачів.
4. Формування команди: Збір команди, здатної реалізувати стратегію.
5. Створення рушія перетворень: Розробка плану впровадження інноваційного продукту.
6. Інтеграція управління: Забезпечення ефективного управління реалізацією стратегії.

Приклади успішного використання цієї стратегії включають такі компанії, як «Cirque du Soleil», «Yellow Tail», «Southwest Airlines», «Curves».

Основним елементом цієї стратегії є систематичний підхід до створення нового ринку через аналіз потреб споживачів, розробку нових пропозицій і бізнес-моделей. Крім того, важливо мати чітку стратегію входу на новий ринок.

Відповідно до "Blue Ocean Strategy", конкурентне середовище поділяється на три типи:

1. Розквіт — компанії зосереджуються на вдосконаленні своїх продуктів і послуг.
2. Спад — компанії знижують витрати і оптимізують бізнес-процеси.
3. Затисненість — компанії змушені боротися за ринкові позиції, знижуючи ціни.

Стратегія "Blue Ocean" надає компаніям інструменти для виходу за межі традиційних ринків і знаходження нових, незайнятих ніш. Конкуренція на ринку — це невід'ємна частина бізнесу, і кожен підприємець мусить визначати свої стратегії для боротьби за клієнтів і збільшення прибутку.

У книзі Майкла Портера "Конкурентна перевага: Створення і збереження переваги над конкурентами" розглядаються ключові аспекти, що визначають успішну стратегію підприємства на конкурентному ринку. Портер зосереджує увагу на необхідності для компаній створювати конкурентні переваги, щоб утримувати лідерські позиції в своїй галузі. Він детально аналізує різні типи стратегій, що дозволяють підприємствам вигравати у конкуренції, зокрема, стратегії зниження витрат, диференціації та фокусування [11].

Портер також підкреслює, що для досягнення конкурентної переваги важливо не лише мати унікальні продукти чи послуги, але й забезпечити ефективне використання внутрішніх ресурсів та створити стійку бізнес-модель, що дозволяє компанії витримувати конкуренцію та зберігати свої позиції на ринку. У книзі розглядаються основні фактори, які впливають на здатність підприємства бути конкурентоспроможним: стратегічне позиціонування, ефективність операцій та інновації.

Основною ідеєю Портера є те, що успіх компанії залежить від здатності створювати унікальні переваги, які важко копіюються конкурентами. Книга також пропонує методи аналізу конкурентного середовища і дає рекомендації щодо розвитку стратегії, що забезпечить сталий успіх на ринку.

Книга Майкла Портера "Конкурентна перевага: Створення і збереження переваги над конкурентами" є однією з найбільш впливових праць у сфері стратегії та конкурентної поведінки підприємств (рис. 1.2.). В ній автор аналізує конкуренцію на ринку та різні стратегії, що дозволяють підприємствам не лише зберігати, але й посилювати свою конкурентну перевагу.

Основна ідея книги полягає в тому, що підприємства можуть досягти успіху, фокусуючись на своїх сильних сторонах і на тому, що вони можуть робити краще за своїх конкурентів. Це дозволяє створювати унікальну цінність для клієнтів, що стає основою для конкурентних переваг. Портер також

розглядає різні типи конкуренції і стратегії, які компанії можуть застосовувати для досягнення стійкої переваги на ринку.

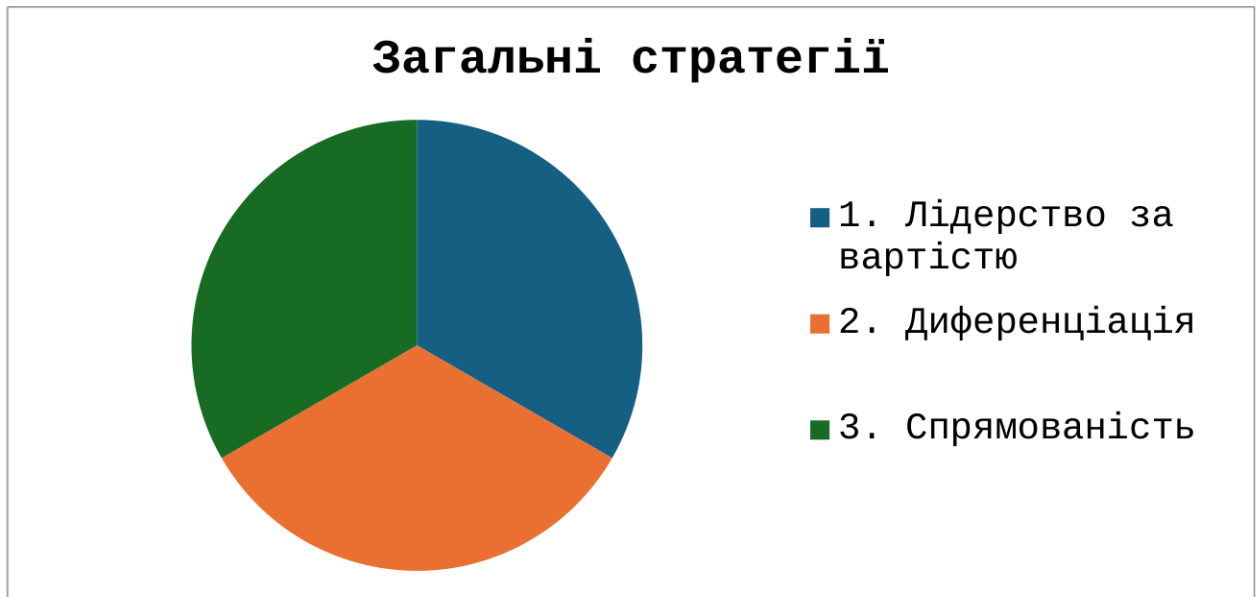


Рис. 1.2. Загальні стратегії, які можуть допомогти підприємствам створити та зберегти конкурентну перевагу за М.Портером

Джерело: *систематизовано за [12]*.

1. Лідерство за вартістю – стратегія, що полягає в розробці продукту чи послуги з нижчими витратами, ніж у конкурентів, і пропонуванні його за знижену ціну, при цьому зберігаючи прибутковість.

2. Диференціація – стратегія, за якою підприємство створює унікальний продукт чи послугу, що виділяється серед пропозицій конкурентів, і продає його за вищу ціну.

3. Спрямованість на нішеві ринки – стратегія, яка орієнтована на розробку продукту чи послуги для конкретного сегмента ринку, що не задовольняється існуючими пропозиціями, з продажем за вищу ціну.

Додатково, Портер вводить концепцію "ланцюга вартості" (рис. 1.3.), що допомагає підприємствам оцінити, як вони можуть створювати вартість для своїх клієнтів і отримувати перевагу над конкурентами. Ланцюг вартості – це інструмент, який дає змогу компаніям аналізувати й визначати витрати на

кожному етапі процесу виробництва продукції або надання послуги, починаючи від постачальників і до кінцевого збуту. Ланцюг вартості складається з п'яти основних етапів:

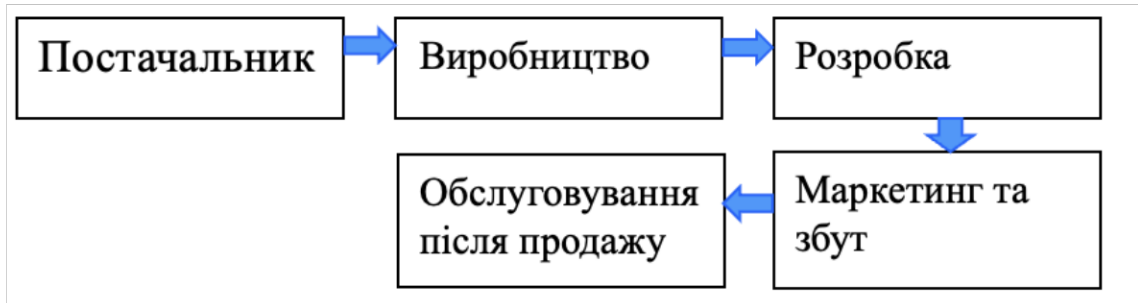


Рис 1.3. Ланцюжок вартості

Джерело: розроблено за [13].

1. Постачальники — перший етап ланцюга вартості, де визначаються вартість та якість матеріалів і компонентів, необхідних для виробництва продукту чи послуги.

2. Виробництво — цей етап включає витрати на обладнання, робочу силу, енергію та інші витрати, пов'язані з процесом виробництва.

3. Розробка — охоплює витрати на дослідження та розробку нових продуктів і послуг, а також на збір та аналіз даних про ринок і конкурентів.

4. Маркетинг та збут — витрати на рекламу, розробку бренду, просування продукту на ринку та здійснення продажів.

5. Обслуговування після продажу — включає витрати на обслуговування та ремонт продукту після його продажу.

Аналізуючи кожен етап ланцюга вартості, підприємства можуть знайти шляхи зниження витрат, оптимізації процесів і покращення якості продуктів чи послуг. Наприклад, компанія може знайти більш вигідних постачальників матеріалів або вдосконалити процеси виробництва для зниження витрат на енергію та робочу силу.

Далі Портер розглядає, як змінюється ланцюжок вартості в залежності від типу бізнесу. Він розрізняє два основні типи: виробництво товарів і надання послуг. Для товарів ланцюг вартості включає етапи: вхідні матеріали, виробничі операції та вихідні продукти (готові до продажу). Для послуг — це розробка послуги, надання послуги та технічна підтримка після продажу.

Ключовим принципом ланцюга вартості є створення конкурентних переваг через оптимізацію кожного етапу, зниження витрат і збільшення цінності для клієнтів. Якщо компанія може досягти конкурентної переваги, вона здатна отримувати більший прибуток завдяки вигіднішій пропозиції для клієнтів, ніж конкуренти.

Портер наводить приклади компаній, які досягли успіху завдяки оптимізації ланцюга вартості, наприклад, знижуючи витрати на виробництво через використання нових технологій або скорочення часу виробництва. Це дозволяє знизити ціну товарів і послуг, що збільшує їх доступність для клієнтів та підвищує прибуток компанії.

Крім того, важливою частиною ланцюга вартості є операційна діяльність, яка включає виробництво і доставку товарів або послуг. У цьому етапі компанії повинні максимізувати ефективність виробничих і логістичних процесів, знижуючи витрати і покращуючи якість.

Маркетинг і продажі зосереджуються на розробці маркетингових стратегій, рекламі і продажу продукції, а також на аналізі потреб клієнтів, що дозволяє створювати продукти, які їм потрібні.

Обслуговування клієнтів — останній етап, де важливо забезпечити якісне післяпродажне обслуговування, гарантії та ремонти, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів і стимулює повторні покупки.

Оптимізуючи ці етапи, підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність, знижуючи витрати і збільшуючи цінність своїх пропозицій для споживачів.

Висновки до I розділу

З огляду на викладене, можна зробити кілька важливих висновків про конкурентне середовище та конкурентну поведінку підприємства на ринку:

1. Конкурентне середовище є одним з ключових чинників, які визначають успішність підприємства. Присутність конкуренції може стимулювати розвиток і вдосконалення продуктів і послуг, однак водночас вона може призвести до проблем, таких як зниження продажів або збільшення витрат через необхідність підтримки конкурентоспроможних цін.

2. Конкурентну поведінку підприємства на ринку формують різноманітні фактори, зокрема цінова політика, маркетингові стратегії, якість продуктів і послуг, здатність до інновацій та адаптації. Вибір стратегії повинен базуватися на детальному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, а також на врахуванні поточних та майбутніх тенденцій.

3. Ланцюжок вартості є важливим інструментом для глибокого аналізу бізнес-процесів підприємства, оскільки дозволяє ідентифікувати можливості для зниження витрат і підвищення якості пропозицій. Через цей інструмент компанія може покращити свої конкурентні позиції, зменшивши витрати на кожному етапі виробництва і створюючи більшу цінність для клієнтів.

4. Застосування новаторських стратегій, таких як "Blue Ocean Strategy", може допомогти підприємствам уникнути прямої конкуренції, створюючи нові ринки або знаходячи нові ніші на існуючому ринку. Це дозволяє забезпечити стабільний розвиток без необхідності конкурувати на переповнених ринках з великою кількістю гравців.

Загалом, для досягнення успіху на ринку підприємство повинне ретельно вивчати конкурентне середовище, аналізувати стратегії конкурентів, визначати свої сильні сторони і конкурентні переваги, а також постійно адаптуватися до змін на ринку. Крім того, важливо застосовувати ефективний маркетинг для залучення уваги споживачів і збільшення частки на ринку. Вміння швидко реагувати на зміни конкурентного середовища та адаптувати

свою стратегію до нових умов є необхідною умовою для успішної конкурентної поведінки підприємства.

РОЗДІЛ II.

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

2.1. Аналіз конкурентного середовища ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

Перед тим як провести аналіз конкурентного середовища «АТБ», варто приділити трохи уваги загальному опису компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні характеристики про ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

1. Повна назва компанії	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»
2. Організаційно-правова форма емітента	Товариство з обмеженою відповідальністю
3. Код за ЄДРПОУ	30487219
4. Місцезнаходження емітента	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок 40
5. Міжміський код та телефон	+38 (0562) 31-10-56
6. Електронна поштова адреса	p.market@atbmarket.com
7. Керівник	ШАПОВАЛОВА НАТАЛІЯ АНАТОЛІЇВНА
8. Розмір статутного капіталу	9930145 грн.

Джерело: *розроблено автором за [14].*

Компанія була заснована у 1993 році, коли магазини фірми «Агротехбізнес» поклали початок мережі дискаунтерів «АТБ». Вона впевнено закріплювалася на ринку роздрібної торгівлі, а в 2017 році провела редизайн, набувши сучаснішого вигляду. У 2019 році обсяг продажів мережі досяг 80,2 млрд грн. На 2020 рік темпи відкриття сягали 100 нових магазинів на рік, що

зробило «АТБ» найбільшою роздрібною мережею України, в якій щодня роблять покупки понад 3 мільйони українців.

Асортимент магазинів налічує близько 4000 товарів, з яких 750 — продукти власних торгових марок.

Основні етапи розвитку:

- 1993 — відкриття 6 гастрономів фірми «Агротехбізнес» у Дніпрі.
- 2003 — мережа нараховує 85 магазинів у 12 містах.
- 2006 — 169 магазинів у 38 містах.
- 2009 — 340 магазинів у 102 містах.
- 2013 — мережа досягла 810 магазинів.
- 2014 — закриття магазинів на тимчасово окупованих територіях Криму, Донецької та Луганської областей.
- 2018 — мережа налічувала понад 900 магазинів, з яких 50 мали оновлений дизайн.
- 2019 — мережа зросла до понад 1025 магазинів, з них 202 — з оновленим дизайном.
- 2023 — «АТБ» має 1077 магазинів у 274 населених пунктах 24 областей України, продовжуючи зростати попри втрати на тимчасово окупованих територіях.
- 2024 — АТБ у 2024 році продовжила підтримувати економіку України, сплативши значні податки та збори, а також реалізувала масштабні благодійні проекти на підтримку ЗСУ та постраждалих від війни.

Для повного аналізу конкурентного середовища «АТБ-МАРКЕТ» варто розглянути його конкурентне оточення, використовуючи модель П'яти сил М. Портера, що дозволяє оцінити вплив п'яти ключових факторів на конкуренцію в галузі (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Модель П'яти сил М. Портера конкурентного середовища

Джерело: систематизовано автором за [15].

1. Конкуренти: ТОВ "АТБ-Маркет" є одним із провідних роздрібних продавців продуктів харчування в Україні, але на ринку також працюють такі гравці, як "Сільпо", "Ашан", "Метро", "Новус" та інші, що створює серйозну конкуренцію у сфері.

2. Постачальники: Оскільки продукти харчування є необхідними для споживачів, постачальники відіграють важливу роль на ринку. ТОВ "АТБ-Маркет" співпрацює з великою кількістю постачальників, що знижує їхній вплив на компанію. Крім того, ТОВ «Логістик Юніон» забезпечує складську логістику для мережі «АТБ» та володіє однією з найбільших логістичних інфраструктур в Україні, що включає 9 мультитемпературних розподільчих центрів класу «А».

3. Покупці: Споживачі значно впливають на ринок, обираючи, де купувати продукти. ТОВ "АТБ-Маркет" має широку базу лояльних клієнтів, що забезпечує стабільне становище компанії на ринку.

4. Продукти-замінники: Деякі продукти харчування можуть бути замінені іншими, наприклад, замість звичайного молока можна придбати рослинне. Це може зменшити попит на певні товари. Однак, широкий асортимент «АТБ-Маркет» допомагає мінімізувати ризик втрати попиту.

5. Нові конкуренти: На ринку можуть з'являтися нові гравці, що створюватиме конкуренцію для «АТБ-Маркет». Втім, компанія має значний досвід і впізнаваність на ринку, що надає їй певну стабільність.

ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" є одним із лідерів роздрібної торгівлі продуктами харчування та товарами повсякденного попиту в Україні. Заснована у 1993 році, компанія має понад 1000 магазинів по всій країні та більше 60 тисяч співробітників. В останні роки компанія активно розширюється, відкриваючи нові магазини та впроваджуючи нові послуги. У цьому аналізі ми розглянемо конкурентне середовище ТОВ "АТБ-МАРКЕТ", зосередившись на конкурентах, ринку та клієнтах, щоб визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості для її подальшого розвитку.

ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" працює на українському ринку роздрібної торгівлі понад 30 років, зарекомендувавши себе як провідний постачальник продуктів харчування та товарів повсякденного попиту. Компанія активно розвивається, розширюючи географію своєї присутності та збільшуючи кількість магазинів по всій Україні. Такий розвиток дозволяє "АТБ" посилювати свої позиції на ринку, адаптуючись до потреб споживачів та змінюючи формат своїх магазинів для кращого обслуговування клієнтів. Конкурентна перевага «АТБ» полягає в акценті на низьких цінах завдяки формату дискаунтера, що робить мережу привабливою для широкого кола покупців. Великий асортимент товарів (близько 4000 найменувань), зокрема 750 позицій під власними торговими марками, дозволяє компанії пропонувати різні категорії товарів за доступними цінами, що є ключовим фактором у залученні споживачів.

З огляду на продуктовий асортимент, цінову політику, маркетингові стратегії та позиціонування на ринку, можна зробити наступні висновки щодо конкурентного середовища ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз конкурентного середовища за моделлю Бенчмаркінгу

Сильна конкуренція	Ринок продуктів харчування є дуже конкурентним, і ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" має значну кількість конкурентів, які пропонують схожі продукти.
Широкий асортимент продуктів	ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" має широкий асортимент продуктів харчування, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів клієнтів.
Підвищення кількості магазинів	Компанія активно розширює мережу своїх магазинів, що сприяє збільшенню її ринкової частки
Відсутність сильної онлайн-присутності	ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" має досить слабку онлайн-присутність в порівнянні зі своїми конкурентами, що може знижувати її конкурентоспроможність.
Акційна політика	ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" активно проводить акції та знижки на свої товари, що забезпечує їй підвищення споживчого попиту.
Низькі ціни	Компанія займає позицію середньої цінової політики, що дозволяє їй конкурувати з мережевими супермаркетами

Джерело: систематизовано за [16].

Для повного розуміння конкурентного середовища ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" Як приклад аналіз за моделлю Бенчмаркінгу (рис. 2.2.).

Модель Бенчмаркінгу - це процес порівняння продуктів, послуг, процесів або практик з найкращими результатами у галузі. Такий аналіз дозволяє виявити слабкі місця власного бізнесу та знайти можливості для поліпшення.



Рис. 2.2. Процес аналізу конкурентного середовища за моделлю Бенчмаркінгу на прикладі ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

Джерело: *створено автором.*

- Вибір критеріїв порівняння - критерії можуть включати, наприклад, рівень продажів, прибутковість, асортимент продукції, рівень задоволеності клієнтів тощо.

- Вибір конкурентів для порівняння - у цьому випадку можуть бути вибрані такі конкуренти, як "Сільпо", "Ашан", "Фуршет" тощо.

- Зібрання даних про обраних конкурентів та їх порівняння з ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" за вибраними критеріями.

- Аналіз отриманих результатів та визначення сильних та слабких сторін ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" у порівнянні з конкурентами.

-Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" на основі виявлених слабких сторін та успішних практик конкурентів.

-Впровадження запропонованих стратегій та моніторинг їх ефективності.

Наприклад, у результаті порівняння можна визначити, чи має ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" вищий рівень продажів у порівнянні з "Фуршетом", чи має більший асортимент продукції у порівнянні з "Сільпо". На основі цього можна розробити стратегії для підвищення асортименту продукції та підтримки вищого рівня продажів. За для наглядності ефективності маркетингової стратегії слід розглянути, скільки, про кого, частіше говорять.(рис 2.3) Лідером за кількістю згадувань за весь період стала мережа супермаркетів АТБ. Магазин займає третю частину медіа поля за кількістю публікацій та 41% потенційного охоплення [20].

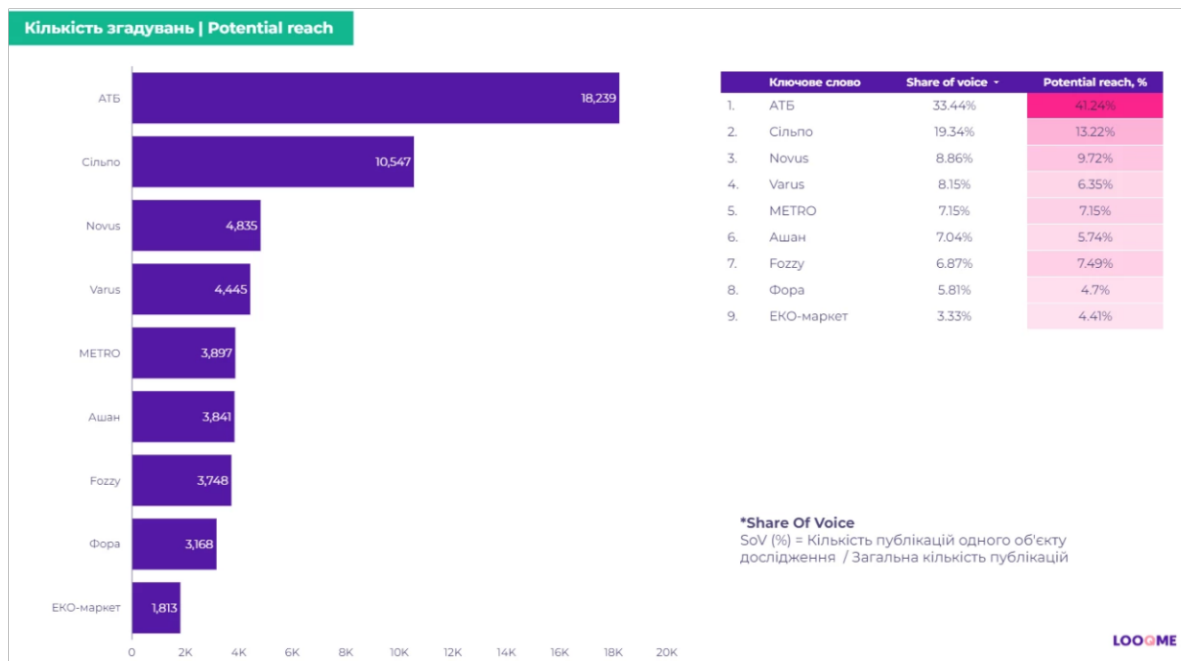


Рис. 2.3. Найактивніші супермаркети: дослідження українського медіа
 Джерело: розроблено за [21].

Загальна активність (кількість публікацій) усіх досліджуваних магазинів, окрім METRO та "Ашана", досягла піку в березні 2022 року. "Ашан" виявився єдиним магазином, кількість згадок якого в цей період зменшилася.

Щодо частки в медіапросторі, «АТБ» стабільно зберігає лідерську позицію, проте його найближчий конкурент, «Сільпо», активно збільшує свою присутність, поступово скорочуючи розрив.

Доступ до внутрішніх фінансових даних та показників задоволеності клієнтів компанії ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" та її конкурентів має тільки сама роздрібна мережа, тому на основі відкритих даних в інтернеті неможливо сформувати точний аналіз або прогнози. Такі дані є конфіденційними і доступні лише власникам компанії та певним внутрішнім фахівцям.

Більшість компаній, зокрема ТОВ "АТБ-МАРКЕТ", публікують звіти про свою діяльність, що містять фінансові показники та іншу узагальнену статистику. Однак такі звіти зазвичай не розкривають детальну інформацію про продажі, рівень прибутковості, асортимент продукції або рівень задоволеності клієнтів.

Аналіз конкурентного середовища є важливим елементом стратегічного планування будь-якої компанії. Для успішного виконання стратегії необхідно визначити ключові фактори, які впливають на роботу підприємства в умовах конкуренції (табл. 2.3). Нижче наведено перелік основних факторів для аналізу конкурентного середовища ТОВ "АТБ-МАРКЕТ".

Розглянемо ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" з використанням ринкової матриці. Цю модель створив Брюс Хендерсон, професор Гарвардської бізнес-школи, в 1970 році, і вона стала однією з найпопулярніших моделей для аналізу конкурентоспроможності компаній (табл. 2.3).

Для детальнішого вивчення ринкової позиції ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" також можна застосувати модель "Ринкової матриці" (Market Matrix), що дозволяє визначити рівень конкурентної позиції компанії на ринку.

Таблиця 2.3

Ключові фактори, які впливають на діяльність підприємство «АТБ-МАРКЕТ» в конкурентному середовищі.

Низький	Середній	Високий
Рівень цін на товари та послуги	Рівень якості продукції та сервісу	Доступність продукції та мережі магазинів
	Конкурентні переваги в порівнянні з іншими гравцями на ринку	Маркетингові стратегії та рекламні кампанії
	Співпраця з постачальниками та якість їх продукції	Репутація компанії серед споживачів
	Політика залучення та збереження клієнтів	Ефективність управління та оптимізація бізнес процесів
		Економічна стійкість та фінансова дисципліна компанії

Джерело: розроблено автором за [22].

За моделлю "Ринкової матриці" наявність або відсутність переваг в продуктах і послугах компанії та конкурентів можна поділити на чотири категорії: Stars, Question Mark, Cows, Dogs.

Таблиця 2.4

Модель "Ринкової матриці" «АТБ-МАРКЕТ»

Зірки (Stars)	Це продукти або послуги, які мають високу частку ринку та знаходяться в зростаючому сегменті. У разі ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" можна виділити, наприклад, сегмент з продажу продуктів першої необхідності
Питанки (Question marks) (Або їх ще називають «важкі діти»)	Це продукти або послуги, які мають низьку частку ринку, але знаходяться в зростаючому сегменті. У разі ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" це можуть бути, наприклад, сегменти з продажу екзотичних фруктів, здорового харчування та інших новинок, які компанія недавно ввела в свій асортимент
Корови (Cash cows)	Це продукти або послуги, які мають високу частку ринку, але знаходяться в зрілому сегменті. У разі ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" це можуть бути, наприклад, сегменти з продажу алкоголю, сигарет та інших товарів, які не є новинками на ринку, але мають стабільний попит.
Собаки (Dogs)	Це продукти або послуги, які мають низьку частку ринку та знаходяться в зрілому або занепадаючому сегменті. У разі ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" це можуть бути, наприклад, окремі види продуктів, які мають низький попит або вже застаріли на ринку. Такі продукти можуть потребувати додаткових витрат на їх підтримку, але не принести достатньої результативності.

Джерело: систематизовано автором за [22].

Застосування ринкової матриці дає змогу компанії оцінити свої продукти та послуги з точки зору ринкової долі та можливості їх розвитку, що дозволяє ефективніше формувати стратегію маркетингу та конкурентної поведінки на ринку.

В своїх магазинах, АТБ-маркет, надає робочі місця людям з фізичними вадами, влаштовує благодійні акції по збору коштів [23].

Серед покупців торгової мережі переважають міські жителі, а саме мешканці великих мість.(рис.2.4.).

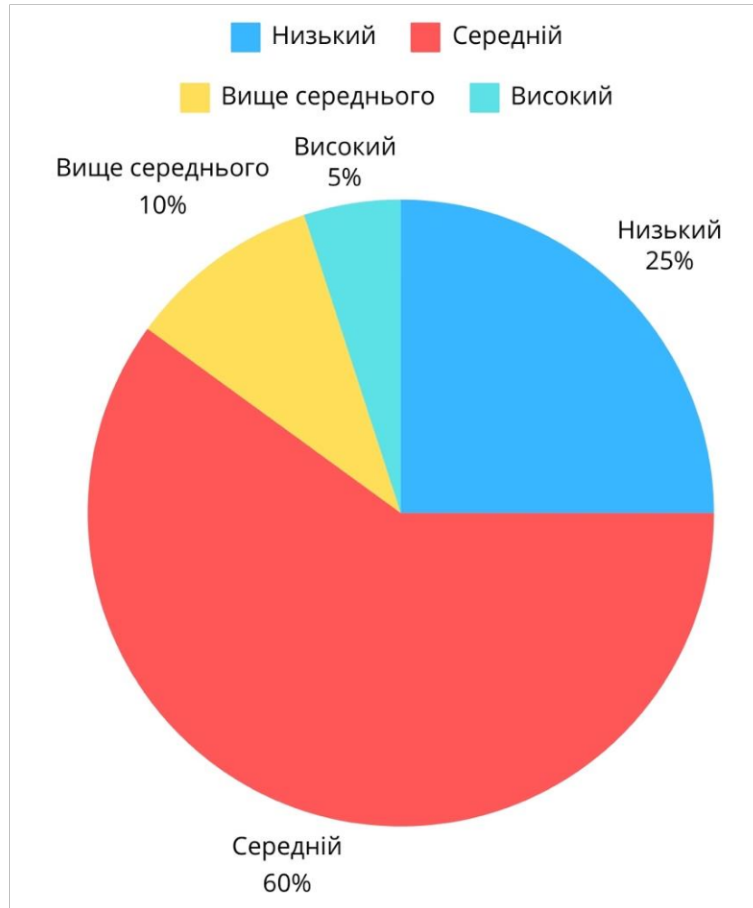


Рис.2.4. Сегментування покупців за рівнем доходу

Джерело: розроблено автором.

Тому що магазини «АТБ» розміщені у густонаселених районах. За рівнем доходу клієнти АТБ-маркет поділяються на покупців з:

- низьким рівнем доходу;
- середнім рівнем доходу;
- вище середнього;
- високим рівнем доходу;

2.2. Аналіз діяльності ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

Аналіз діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» допоможе виявити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, які можуть вплинути на її діяльність.

У табл. 2.5 представлено результати SWOT аналізу для ТОВ "АТБ-МАРКЕТ". На основі SWOT-аналізу ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" може виробити стратегію, яка базується на ефективному використанні своїх сильних сторін та можливостей для зменшення впливу слабкостей та загроз на ринку.

Таблиця 2.5

SWOT аналіз ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

Strengths (Сильні сторони)	- Велика мережа магазинів по всій Україні, що дозволяє забезпечити широкий охоплюваний регіон клієнтів. - Широкий асортимент товарів в магазинах, що забезпечує велику кількість вибору для покупців та можливість придбати все необхідне в одному місці. - Підвищена увага до якості продуктів та їх безпечності, що сприяє збільшенню довіри клієнтів до бренду. - Активний розвиток електронної комерції та впровадження новітніх технологій в процеси роботи магазинів.
Weaknesses (Слабкі сторони)	- Відсутність продуктів власного виробництва, що може обмежувати можливості для управління виробничими процесами та контролю якості продуктів. - Можливість втрати конкурентоспроможності через збільшення кількості конкурентів на ринку. - Потреба у постійному оновленні та підтримці ІТ-інфраструктури та програмного забезпечення, що може займати значні кошти та людські ресурси.

Продовження табл. 2.5

Opportunities (Можливості)	- Розширення асортименту товарів на підставі аналізу потреб та попиту на ринку. - Розвиток власної мережі виробництв для забезпечення стабільного постачання товарів в магазини та підвищення якості продуктів. - Підвищення ефективності логістичних процесів та впровадження інноваційних рішень для зниження витрат та покращення якості обслуговування клієнтів.
Threats (Загрози)	- Збільшення конкуренції на ринку з боку інших гравців. - Зміна економічно-політичної ситуації в країні. - Підвищення цін на енергоносії.

Джерело: розроблено автором на основі [21].

Таким чином, на основі проведеного SWOT-аналізу, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» може розробити стратегію, що допоможе максимально використовувати свої сильні сторони і можливості для протистояння слабким сторонам і загрозам на ринку.

Одним із можливих підходів для компанії є стратегія диверсифікації продукції. Це означає, що компанія може розширити свій асортимент товарів і послуг, щоб зміцнити позиції на ринку та знизити залежність від окремих категорій продукції. Наприклад, для відповіді на зростаючий попит на здорове харчування, компанія може збільшити кількість відповідних товарів у своїх магазинах. Крім того, «АТБ-МАРКЕТ» може застосовувати свої сильні сторони для поліпшення якості продукції та оптимізації логістики. Наприклад, вдосконалення логістичних процесів дозволить забезпечити клієнтам більш швидко і зручну доставку товарів. З огляду на існуючі загрози та слабкі сторони, компанія може також обрати стратегію зниження витрат або стратегію фокусування. Це може включати скорочення витрат на маркетинг,

підвищення якості продукції і підвищення ефективності логістики, щоб мінімізувати ризики та слабкості.

Таким чином, стратегія компанії має ґрунтуватися на ефективному використанні її сильних сторін. Крім SWOT-аналізу існує безліч інших методів аналізу, що дозволяють краще зрозуміти позицію компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Стратегія цінової політики ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Споживачі	Серед споживачів ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" на популярність заслуговують його доступні ціни, які приваблюють покупців з різних соціальних груп. Крім того, компанія має розвинену програму лояльності, яка дозволяє залучати та утримувати клієнтів. За останні роки споживачі стали більш уважними до якості продуктів, тому ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" повинен звернути увагу на контроль якості товарів та дотримання стандартів безпеки харчових продуктів.
Дистрибуція	ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" має розвинену мережу супермаркетів та гіпер-маркетів на всій території України, що дозволяє компанії забезпечувати широкий охоплення цільової аудиторії. Крім того, компанія має власну логістичну мережу, що дозволяє швидко та ефективно постачати товари до магазинів.
Маркетинг	ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" активно використовує різноманітні маркетингові інструменти для привернення уваги споживачів та збільшення продажів. Компанія використовує телевізійну та радіо-рекламу, рекламні банери на вулицях та на сайтах, знижки та промоакції, програми лояльності, карти клієнта та інші маркетингові інструменти.

Продовження табл.2.6

Конкуренція	Конкурентне середовище не стоїть на місці, і інші мережі супермаркетів та гіпермаркетів також розвиваються та вдосконалюють свої стратегії. Одним із найбільших викликів для компанії може стати конкуренція від мереж супермаркетів, які активно розвивають онлайн-продажі та мають великий потенціал для збільшення своєї частки ринку.
Фінансова стійкість	Основними фінансовими показниками є: Прибуток, Рентабельність, Ліквідність, Заборгованість, Активи, «АТБ-МАРКЕТ».

Джерело: *систематизовано за [21-24].*

Однією з конкурентних переваг ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є цінова політика, яка дозволяє пропонувати товари за нижчими цінами порівняно з конкурентами.

Додатково, компанія активно розвивається, відкриваючи нові магазини та оновлюючи асортимент, що допомагає їй залишатися конкурентоспроможною.

Для аналізу макрооточення пропонується використовувати допоміжну таблицю, в якій вказуються компоненти та найважливіші фактори – PEST аналіз (табл. 2.7).

Треба відзначити, що деякі чинники макросередовища безпосередньо "ближче" до маркетингу, прийняття підприємницьких рішень; інші більш "далекі" від них, впливають на бізнес дуже опосередковано.

Таблиця 2.7

Макрооточення «АТБ-МАРКЕТ»

Фактори	Можливі напрямки змін	Вплив на підприємство
Політико-правові	- Часта зміна економічного курсу	- Ускладнене довгострокове планування діяльності підприємства
Економічні	- Ріст інфляції - Ріст безробіття	- Зниження реальних доходів населення. - Зниження купівельної спроможності населення. - Збільшення плинності кадрів
Соціально-демографічні	- Скорочення чисельності населення - Трудова міграція	- Зниження попиту на продукцію - Дефіцит кваліфікованої робочої сили
Технічні	- Рівень розвитку науки і техніки	Нові технології зумовляють: - можливості інтенсивного зростання - підвищення продуктивності

Джерело: систематизовано автором.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» утримує лідерську позицію на ринку продуктів харчування і товарів повсякденного попиту в Україні, конкуруючи з такими мережами, як «Мегамаркет», «Сільпо», «Фора» та іншими. Основна

конкурентна перевага «АТБ-МАРКЕТ» полягає в низьких цінах, широкому асортименті товарів, розгалуженій мережі магазинів та вигідній програмі лояльності. Компанія є однією з найбільших роздрібних мереж супермаркетів у країні, а серед основних конкурентів виділяються такі мережі, як «Сільпо», «Ашан», «Новус», «Фуршет» та інші.

2.3.Оцінка конкурентного середовища ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

ТОВ «АТБ» динамічно розвивається та зберігає провідні позиції на ринку продовольчого ритейлу України останніми роками. Завдяки ефективним маркетинговим і логістичним стратегіям компанії вдалося забезпечити високий рівень присутності по всій країні. Значний внесок у загальний успіх також зробили асортиментна політика й орієнтація на економ- та середній цінові сегменти. Завдяки фокусуванню на широку аудиторію і конкурентоспроможним цінам, особливо в умовах пандемії COVID-19, війни і зниження доходів населення, «АТБ» зміцнив свої позиції.

З огляду на ці особливості, можна зазначити, що «АТБ-МАРКЕТ» дотримується агресивної та інноваційної конкурентної стратегії, що дозволяє їй постійно збільшувати свою частку ринку та задовольняти потреби споживачів. Основна частка покупок відбувається в супермаркетах (37,3%), а на другій позиції знаходяться дискаунтери, що пояснюється швидким зростанням кількості магазинів цього формату в мережі «АТБ» (рис. 2.4). У Центральному регіоні «АТБ» має найбільшу кількість торгових точок, що забезпечує їй значну конкурентну перевагу перед місцевими мережами, такими як «Полагросервіс», Spar і «Абсолют».

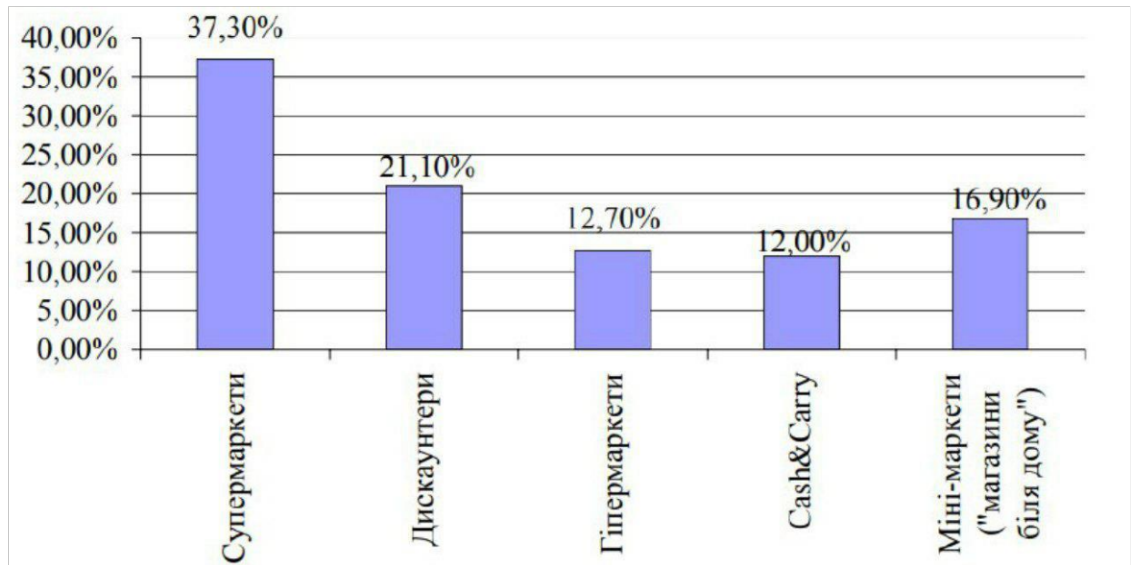


Рис. 2.5. Динаміка конкурентного середовища серед магазинів роздрібної торгівлі Центрального регіону України

Джерело: розроблено за [27].

Однією з ключових конкурентних переваг «АТБ-Маркет» є тісна співпраця з виробниками, що дозволяє компанії забезпечувати високу якість продукції за помірними цінами. Крім того, «АТБ» активно просуває власні торгові марки, які користуються попитом серед споживачів.

На ринку роздрібної торгівлі існує чимало стратегій, і багато з них активно застосовуються в «АТБ». Однією з таких є стратегія ринкового кошика, що базується на методах асоціативних правил. Цей підхід дозволяє аналізувати поведінку покупців і визначати їхні звички: виявляти взаємопов'язані товари, розуміти мотиви покупок, знаходити можливості для спільного просування та перехресних продажів. Постійний аналіз ринкового кошика може підвищити прибуток компанії завдяки рекомендаціям на основі пов'язаних продуктів.

Метод ринкового кошика особливо актуальний в умовах цифрової трансформації та змін у поведінці споживачів. У рамках цього підходу компанія може застосовувати алгоритм Apriori для виявлення частих товарних наборів та встановлення асоціативних правил. Наприклад, аналіз даних торгового центру з 38765 транзакцій дозволяє визначити кореляції між

товарами, що сприяє оптимізації асортименту й підвищенню ймовірності парних покупок.

Алгоритм Apriori, популярний у сфері аналізу транзакцій, виділяє «часті» набори товарів, які зустрічаються в заданому відсотку транзакцій. При встановленні порогу підтримки на рівні 50%, часті набори включатимуть товари, які купуються разом у щонайменше половині всіх транзакцій. Такий підхід забезпечує «АТБ» глибше розуміння підсвідомих уподобань клієнтів, що допомагає ефективно адаптувати маркетингові стратегії.

У запропонованому масиві даних фіксуються важливі параметри для кожної транзакції: унікальний номер клієнта, дата покупки, назва товару, а також рік, місяць, число і день тижня, коли була здійснена покупка. Аналіз показав, що клієнти найбільше купують молочну продукцію і хлібобулочні вироби (зокрема, булочки).

Щоб посилити ефект перехресних продажів, «АТБ» застосовує стратегію «купив одне, купи і інше». Це означає, що товари, які зазвичай купують разом, можна просувати комплексно.

Побудова датасету для аналізу асоціативних правил

Розглянемо датасет (D) , що складається з унікальних транзакцій (itemset), де кожна транзакція (d) включає товари (items), представлені у бінарному вигляді: значення 1 означає присутність товару в транзакції, а 0 — його відсутність.

Наприклад:

- $(d_1 = \{\{\text{Пиво: 1}\}, \{\text{Вода: 0}\}, \{\text{Кола: 1}\}\})$ — це транзакція, що включає Пиво і Кола (2-itemset).

- $(d_2 = \{\{\text{Пиво: 0}\}, \{\text{Вода: 1}\}, \{\text{Кола: 1}\}\})$ — інша транзакція, що включає Воду і Кола (2-itemset).

Датасет представляє собою розріджену матрицю зі значеннями 0 та 1, де кожен товар має окрему колонку, а транзакції — рядки.

Типи представлення даних

1. Горизонтальний датасет — традиційна таблиця з товарами у бінарному вигляді для кожної транзакції.
2. Вертикальний датасет — вказує для кожного товару перелік транзакцій, у яких він був присутній.
3. Транзакційний датасет — перелік придбаних товарів у кожній транзакції, як на касовому чеку.

Основні поняття в аналізі асоціативних правил (ARL)

Аналіз асоціативних правил (ARL) дозволяє визначати правила купівельної поведінки, використовуючи такі ключові показники, як підтримка, впевненість та значимість правил. Це забезпечує можливість ефективного просування супутніх товарів і побудови стратегії перехресних продажів.

Support (підтримка)

Перше поняття в ARL – support:

$$supp(x) = \frac{|\{t \in T; X \in t\}|}{|T|} \quad (2.1)$$

де X - itemset, що містить у собі i -items, а T - кількість транзакцій. Тобто. Загалом це показник «частотності» даного itemset у всіх аналізованих транзакціях. Але це стосується тільки X . Нам же цікавий скоріше варіант, коли у нас в одному макеті зустрічаються x_1 і x_2 (наприклад). Ну, тут теж все просто. Нехай $x_1 = \{\text{Пиво}\}$, а $x_2 = \{\text{Підгузники}\}$, значить нам потрібно порахувати, у скількох транзакціях зустрічається ця парочка.

$$supp(x_1 \cup x_2) = \frac{\sigma(x_1 \cup x_2)}{|T|} \quad (2.2)$$

де σ – кількість транзакцій, які містять x_1 та x_2 Confidence – даний показник дозволяє визначити, як часто наше правило спрацьовує для наявного набору даних та розраховується за формулою:

$$\text{con} f(x_1 \cup x_2) = \frac{\text{supp}(x_1 \cup x_2)}{\text{supp}(x_1)} \quad (2.3)$$

Реалізація апіорного алгоритму дає можливість завдяки спеціалізованій бібліотеці Python побудувати мережевий графік, який показує взаємозв'язок між усіма наявними товарами.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» вирізняється серед конкурентів завдяки комплексному підходу до розвитку своєї мережі та підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Заснована в 1993 році у Львові як невеликий магазин, компанія з часом перетворилася на провідну мережу супермаркетів в Україні, що стала лідером у сфері роздрібної торгівлі. Це стало можливим завдяки ретельному плануванню, адаптації до вимог ринку та впровадженню інновацій у всі сфери діяльності. Сьогодні «АТБ» залучає мільйони клієнтів завдяки таким ключовим стратегіям:

1. Активне розширення торговельної мережі. Відкриття нових магазинів, зокрема, у великих містах та менш обслуговуваних регіонах, дозволяє компанії стабільно збільшувати присутність на ринку. Охоплюючи віддалені населені пункти, «АТБ» зуміла залучити значну частину українських споживачів, що забезпечує їй стійкий приріст клієнтської бази та підвищення рентабельності.

2. Широкий асортимент і впровадження власних торгових марок. Компанія активно працює над тим, щоб задовольняти потреби різних соціальних груп. Власні торгові марки, які пропонують якісні товари за нижчими цінами, є важливою частиною асортиментної стратегії «АТБ». Цей підхід не лише знижує витрати на закупівлю, але й дозволяє компанії контролювати якість продукції, що сприяє довірі покупців.

3. Конкурентні ціни. Орієнтуючись на споживачів із середнім та низьким рівнем доходу, «АТБ» пропонує доступні ціни, що робить мережу привабливою для великої кількості клієнтів. Завдяки постійному моніторингу

цін на ринку компанія може швидко реагувати на економічні зміни, зберігаючи лояльність клієнтів.

4. Розвиток онлайн-продажів. Пандемія COVID-19 змінила купівельні звички споживачів, що змусило багато компаній адаптуватися до нових умов. «АТБ» оперативно розробила та впровадила власний інтернет-магазин і мобільний додаток, завдяки чому клієнти отримали можливість замовляти товари онлайн із зручною доставкою. Онлайн-продажі стали важливим напрямком для мережі, що дозволяє залишатися конкурентоспроможною в умовах зростання популярності електронної комерції.

5. Комплексна маркетингова стратегія. «АТБ» проводить масштабні рекламні кампанії з використанням різноманітних медіа-каналів, що дозволяє бренду бути впізнаваним і привабливим для широкої аудиторії. Активна присутність у соціальних мережах, зовнішня реклама, а також програми лояльності, такі як «Картка покупця» і бонусні програми, сприяють залученню нових клієнтів і утриманню існуючих.

6. Оптимізація логістики та внутрішніх процесів. Завдяки впровадженню сучасних технологій в управлінні логістикою компанія досягає високої оперативності постачань, що дозволяє підтримувати стабільний рівень запасів у магазинах. Ця стратегія забезпечує стабільність асортименту та високий рівень обслуговування клієнтів. Окрім цього, «АТБ» активно оптимізує бізнес-процеси, щоб мінімізувати витрати та підвищити ефективність своєї діяльності.

7. Соціальна відповідальність та участь у суспільних проектах. «АТБ» підтримує численні благодійні ініціативи, спонсорує спортивні змагання та культурні події. Такий підхід дозволяє компанії формувати позитивний імідж і підвищувати довіру до свого бренду.

8. Інноваційний підхід до аналізу ринкових даних. «АТБ» застосовує сучасні методи аналізу ринкового кошика для кращого розуміння потреб клієнтів. Використовуючи алгоритми, такі як Apriori, компанія ідентифікує

взаємопов'язані товари та розробляє стратегії перехресних продажів, що дозволяє підвищити продажі та максимізувати прибуток. Завдяки такому підходу компанія вивчає купівельні моделі клієнтів, розміщує товари таким чином, щоб стимулювати імпульсивні покупки, і оптимізує асортимент для досягнення максимальної рентабельності.

9. Інвестиції в людський капітал. «АТБ» активно працює над підвищенням кваліфікації персоналу, забезпечуючи можливості для навчання та розвитку. Сильна корпоративна культура та мотиваційні програми дозволяють компанії утримувати талановитих співробітників і забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Завдяки стратегічному підходу до розвитку бізнесу, комплексному управлінню асортиментом і акценту на інноваціях, «АТБ-МАРКЕТ» залишається лідером у сегменті доступної роздрібної торгівлі, задовольняючи потреби українських споживачів і утримуючи високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до 2 розділу

Проаналізувавши конкурентну поведінку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», можна зробити такі важливі висновки:

1. Компанія демонструє здатність ефективно адаптуватися до складного і швидкозмінного конкурентного середовища, використовуючи широкий спектр методів для дослідження потреб споживачів і вивчення дій конкурентів. Це дозволяє «АТБ-МАРКЕТ» залишатися гнучкою і своєчасно реагувати на ринкові виклики.

2. Активне впровадження інноваційних рішень дає компанії суттєву конкурентну перевагу. «АТБ» не лише оптимізує свої внутрішні процеси, але й активно використовує сучасні технології в обслуговуванні клієнтів та управлінні асортиментом. Це дозволяє їй підвищувати ефективність,

збільшувати задоволеність клієнтів та створювати унікальні ціннісні пропозиції.

3. Якість товарів і послуг залишається для «АТБ» одним із ключових пріоритетів, що сприяє високому рівню лояльності клієнтів. Постійний контроль якості і широкі можливості вибору, включаючи продукцію власних торгових марок, забезпечують позитивне сприйняття бренду серед споживачів.

4. Систематичний аналіз ринку та динаміки змін дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною в умовах економічної нестабільності та постійних змін у попиті. Ретельний моніторинг ринку дає можливість компанії виявляти нові тенденції та адаптувати стратегію відповідно до актуальних умов.

5. Компанія активно розвиває маркетингові дослідження, застосовуючи як класичні методи (опитування, аналіз ринку), так і сучасні технології, такі як аналіз великих даних та машинне навчання. Це дозволяє отримувати глибше розуміння споживчих звичок і розробляти більш точні пропозиції для різних сегментів аудиторії.

6. **Соціальна відповідальність та взаємодія з громадою.** «АТБ» робить значний внесок у розвиток місцевих громад та благодійність, що підвищує репутацію компанії серед споживачів і створює додаткову цінність для бренду.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» усвідомлює значущість дослідження ринкових трендів і поведінки конкурентів для своєчасної адаптації до змін у попиті та умовах конкуренції. Компанія застосовує різноманітні підходи до збору ринкової інформації, такі як опитування споживачів і ринковий аналіз. Ці маркетингові дослідження дають змогу краще розуміти потреби клієнтів, відкривати нові можливості для розвитку та формувати ефективну маркетингову стратегію.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

3.1. Шляхи підвищення ефективності маркетингових підходів у стратегії конкурентної поведінки підприємства

Розглядаючи можливості вдосконалення маркетингових стратегій конкурентної поведінки компанії «АТБ», важливо підкреслити необхідність покращення рекламних підходів та системи маркетингових комунікацій із споживачами. Компанія «АТБ» є однією з провідних мереж роздрібної торгівлі продуктами харчування та товарами для дому в Україні. Для зміцнення своїх позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності, «АТБ» може впроваджувати різні маркетингові стратегії. Кожна з них має свої сильні та слабкі сторони, а їх ефективність визначається специфікою ринку та діями конкурентів. Використання комбінації стратегій може забезпечити досягнення поставлених цілей.

Крім цього, «АТБ-маркет» спільно з Всеукраїнським благодійним фондом «АТБ» та фондом «Таблеточки» реалізує соціальну кампанію, спрямовану на допомогу дітям із онкологічними захворюваннями. Покупцям пропонується придбати спеціально марковані товари з написом «Допомагаю дітям». До проекту долучилися відомі особистості, зокрема Оля Полякова та DZIDZIO (рис. 3.1).



Рис.3.1. Національна кампанія допомоги онкохворим дітям від «АТБ-маркет»
Джерело: побудовано за [31].

Одним із дієвих методів популяризації бренду «АТБ-маркет» у сучасних умовах є використання «зоряного» маркетингу. Цей підхід базується на залученні відомих особистостей для просування компанії. Зокрема, серед перших прикладів такої співпраці можна відзначити участь гурту MOZGI в акції «Полюбе», а також організацію концерту Енріке Іглесіаса на честь 25-річчя торговельної мережі. Останнім помітним кейсом стала співпраця з Олею Поляковою (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Колаборація «АТБ-маркет» та Олі Полякової
Джерело: побудовано за [31]

Ефективна рекламна діяльність компанії сприяє зміцненню довіри покупців і формуванню міцних зв'язків із аудиторією. Окрім співпраці з відомими зірками, «АТБ» активно розвиває благодійні ініціативи, які також позитивно впливають на імідж компанії. Наприклад, соціальний проєкт «Благодійна поліція» орієнтований на підтримку малозабезпечених сімей, самотніх пенсіонерів та інших соціально вразливих верств населення (рис. 3.3).



Рис. 3.4. Соціальний проект «Благодійна полиця»

Джерело: побудовано за [33].

Торгова мережа також активно впроваджує екологічні ініціативи. Відповідно до світових трендів, «АТБ» перейшов на використання біорозкладних пакетів із спеціальною добавкою dw2 ТМ. Крім того, компанія стимулює клієнтів до використання багаторазових біосумок, що сприяє покращенню екологічної ситуації в країні та знижує витрати покупців у довгостроковій перспективі (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Біосумки від «АТБ-маркет»

Джерело: побудовано за [38].

Ще одним напрямком розвитку стала цифровізація. Інтернет-магазин «АТБ-Маркет», запущений спочатку в Дніпрі, у період карантинних обмежень масштабували на всю країну. Наразі доставка товарів стала доступною у будь-якому регіоні України, що значно розширило аудиторію клієнтів компанії (рис. 3.6).

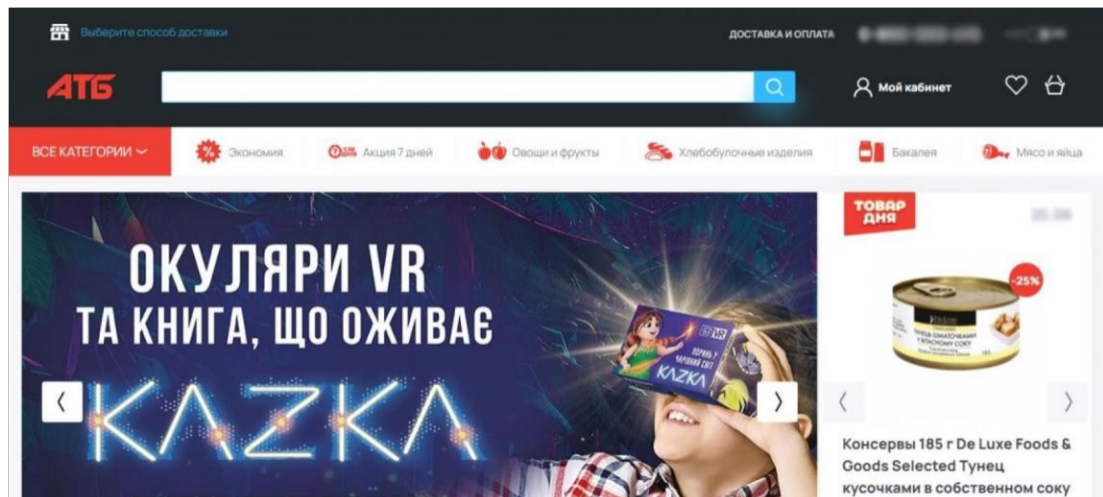


Рис. 3.6. Перше оформлення сайту «АТБ-МАРКЕТ»

Джерело: побудовано за [39].

Компанія «АТБ-Маркет» пропонує своїм клієнтам широкий асортимент продукції, який налічує понад 7 тисяч найменувань, а також приваблює низькими цінами (на 10–15% нижчими, ніж середньоринкові) та якісним сервісом, що особливо актуально для інтернет-торгівлі. Основна мета компанії — розвивати онлайн-продажі, забезпечуючи споживачам зручність і безпеку покупок у будь-яких умовах.

Для популяризації інтернет-майданчика компанія застосовує PPC-маркетинг [34]. (Pay Per Click), який дозволяє залучати цільову аудиторію та заощаджувати рекламний бюджет. Ця модель передбачає оплату за кожен клік по оголошенню, який переводить користувача на цільову сторінку. PPC-реклама є ефективною завдяки своїй здатності привертати увагу саме тих користувачів, які зацікавлені у продукції компанії. Наприклад, в Google

контекстна реклама відображається у верхній частині пошукової видачі за відповідними ключовими запитами.

Інтернет-продажі зростають завдяки зручності онлайн-шопінгу: покупці можуть не тільки детально ознайомитися з асортиментом, а й заощадити час та гроші. Саме тому «АТБ-Маркет» активно використовує сучасні інструменти реклами для розширення свого впливу на аудиторію у віці 18–30 років — основного сегмента споживачів онлайн-ритейлу.

Компанія також інвестує у соціальні та екологічні ініціативи. Серед них спонсорство спортивних заходів і впровадження екотехнологій, що сприяють розвитку підприємства і поліпшують умови для клієнтів. У відповідь на пандемію, «АТБ» адаптувала свою маркетингову стратегію та прагне в майбутньому вийти на міжнародний ринок, поступово зміцнюючи свої позиції.

Для досягнення успіху компанії варто зосередитися на наймі провідних експертів у галузі логістики та маркетингу, що дозволить ефективніше впроваджувати нові ініціативи (табл. 3.1). Крім того, через глобальні ризики та ускладнення, пов'язані з пандемією, доцільно відкласти розширення на ринки Західної Європи, зосередившись на внутрішньому вдосконаленні та поступовій експансії.

Таблиця 3.1

Групи що детермінують споживання

Економічні фактори	рівень доходів, інфляції
Соціальні фактори	соціальний стан, соціальна роль
Культурні чинники	культурні цінності, норми споживання, прийняті в тій чи іншій культурі
Психологічні	особисті потреби, мотиви, установки, звички, характер людей, емоційний стан
Особистісні	стать, вік, національність, освіту та ін.

Джерело: розроблено автором [39].

Компанія «АТБ-Маркет» є одним із провідних ритейлерів України, що зосереджує свою діяльність на обслуговуванні низько- та середньозабезпечених верств населення. Це дозволяє їй залишатися конкурентною на ринку завдяки доступним цінам та широкому асортименту товарів. Однак, компанії варто врахувати ряд аспектів, які можуть вплинути на її подальший розвиток і розширення клієнтської бази.

Актуальні проблеми та рекомендації щодо їх вирішення;

1. Обмежений охоплення аудиторії

Популярність «АТБ» серед малозабезпечених та середньозабезпечених верств населення є ключовою перевагою. Однак, ця особливість також обмежує залучення покупців із вищим рівнем доходів. Для вирішення цієї проблеми рекомендується:

- Провести аналіз поведінки клієнтів для виявлення ключових факторів, що відлякують більш заможних споживачів.

- Укласти контракти з відомими зарубіжними брендами, такими як «Pringles», «Mountain Dew» та іншими популярними торговими марками, щоб розширити асортимент преміум-сегмента.

- Створити ексклюзивні пропозиції, які приваблюватимуть споживачів із високим рівнем доходу.

2. Низька обізнаність про благодійні ініціативи

«АТБ» активно проводить благодійні акції, але їхній масштаб обмежений через недостатнє інформування громадськості. Для підвищення впізнаваності компанії у цій сфері необхідно:

- Використовувати соціальні мережі та відеоконтент для просування благодійних ініціатив.

- Залучати до кампаній відомих особистостей — акторів, блогерів, спортсменів, як українських, так і міжнародних.

- Розширити участь у соціальних проєктах, таких як допомога дітям через ігрові ініціативи (наприклад, випуск колекційних карток, іграшок або інтерактивних товарів).

3. Маркетингова стратегія

Щоб збільшити ефективність своєї діяльності, «АТБ» варто сфокусуватися на модернізації маркетингових стратегій:

- Вести активне життя в соціальних мережах: створити YouTube-канали, орієнтовані на різні аудиторії (діти, дорослі, бізнес-споживачі), із корисним або розважальним контентом.

- Розширити кількість колаборацій із популярними особистостями для охоплення нових сегментів ринку.

- Розвивати діджиталізацію, встановлюючи каси самообслуговування у всіх магазинах. Це особливо важливо для молодого покоління, яке цінує швидкість і зручність.

4. Розширення асортименту та площі

Компанія програє конкурентам через недостатню площу магазинів і обмежений асортимент товарів власного виробництва. Рекомендується:

- Відкрити магазини більшого формату у великих містах, щоб запропонувати розширений вибір продукції.

- Збільшити частку товарів власного виробництва, орієнтуючись на якість і доступність.

5. Соціальна відповідальність

Активна участь у соціальних ініціативах допомагає формувати позитивний імідж бренду. Рекомендується:

- Організовувати більше зборів коштів на допомогу ЗСУ, переселенцям, дітям-сиротам та іншим незахищеним верствам населення.

- Підтримувати житло для людей, які втратили свої домівки через війну, та забезпечувати їх базовими товарами.

6. Оптимізація цінової політики

«АТБ» має розглянути чутливість попиту на товари. Якщо попит є еластичним, компанії слід уникати підвищення цін, адже це може призвести до втрати клієнтів. У разі нееластичного попиту варто проводити невеликі корекції цін для підвищення доходів.

Інструменти для покращення взаємодії з клієнтами

- Благодійні ініціативи для дітей: створення серій іграшок або акційних товарів, які залучають сімейну аудиторію.

- Активні знижки: Продовжувати проводити акції на кшталт «Сім днів», «Базарний день», «Риба тижня» тощо, одночасно оптимізуючи їх під потреби різних регіонів.

- Екологічні ініціативи: розширити асортимент екологічних товарів і багаторазових сумок, а також стимулювати клієнтів до участі в програмах утилізації.

Удосконалення маркетингових стратегій конкурентної поведінки підприємства ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" (табл.3.2) включає великий потенціал для подальшого розвитку, якщо зосередить увагу на вдосконаленні маркетингових стратегій, розширенні асортименту та площ, активній соціальній політиці та покращенні комунікації з клієнтами.

Інвестиції у діджиталізацію та співпраця з міжнародними брендами дозволять компанії не лише зміцнити позиції на українському ринку, але й підготуватися до виходу на міжнародний рівень.

Таблиця 3.2

Маркетингові заходи щодо посилення маркетингових стратегій конкурентної поведінки підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Дослідження ринку	Перед удосконаленням маркетингових стратегій важливо провести детальне дослідження ринку, включаючи аналіз споживчих потреб, поведінки конкурентів і тенденцій у галузі. Це дозволить отримати цінну інформацію про сильні і слабкі сторони конкурентів та визначити ніші для подальшого розвитку.
-------------------	--

Продовження табл. 3.2

Позиціонування бренду	Створення унікального бренду і його ефективне позиціонування на ринку є ключовим аспектом конкурентної стратегії. Підприємство ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" може розробити яскравий бренд, який відрізнятиметься від конкурентів і буде сприйматися споживачами як вартісний та надійний.
Реклама і просування	Рекламні кампанії можуть включати різноманітні канали комунікації, такі як телебачення, радіо, інтернет, соціальні медіа, прямий маркетинг тощо. Ефективне використання цих каналів допоможе залучити увагу цільової аудиторії, підвищити свідомість про бренд "АТБ-МАРКЕТ" та стимулювати продажі.
Цінова політика	Аналіз цін на товари та послуги конкурентів може допомогти визначити оптимальну цінову стратегію. "АТБ-МАРКЕТ" може пропонувати конкурентоспроможні ціни, знижки, спеціальні пропозиції, програми лояльності та інші маркетингові інструменти.

Джерело: систематизовано автором [39].

Аналізуючи товари, які користуються найбільшим попитом серед покупців мережі «АТБ», можна виділити такі категорії:

Графічно вподобання покупців «АТБ» представлені у вигляді діаграми (рис.3.8).

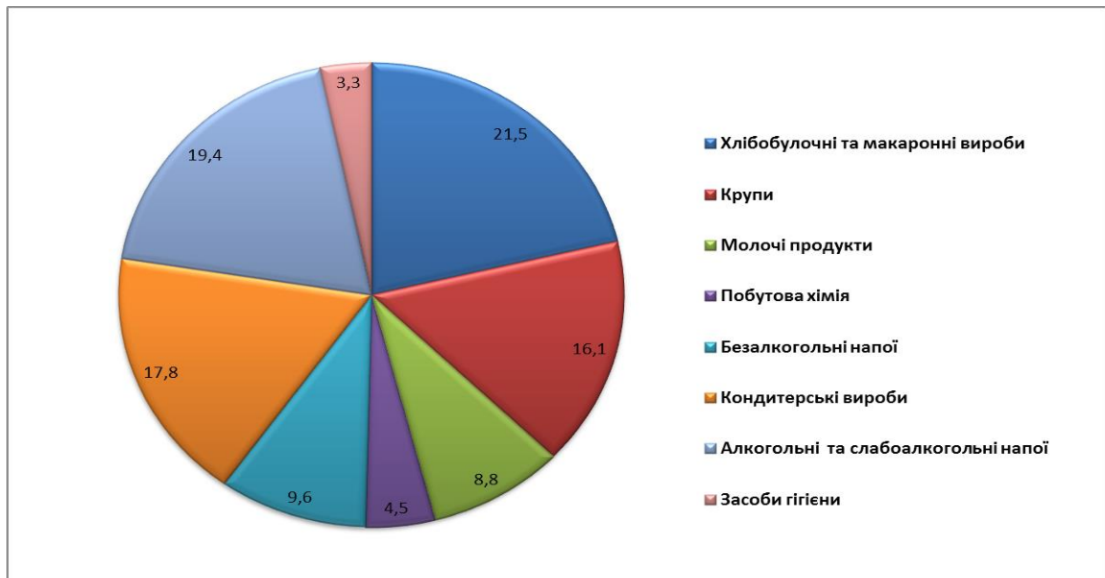


Рис. 3.7. Товари, що користуються попитом у споживачів
Джерело: розроблено за [40].

- Хлібобулочні та макаронні вироби – 21,5% загального попиту,
- Крупи – 16,1%,
- Кондитерські вироби – 17,8%,
- Молочні продукти – 8,8%,
- Побутова хімія – 4,5%,
- Безалкогольні напої – 9,6%,
- Алкогольні та слабоалкогольні напої – 19,4%,
- Засоби гігієни – 3,3%.

Такі показники дають можливість компанії оптимізувати асортиментну політику, розширюючи категорії товарів із високим попитом (хлібобулочні вироби, крупи, кондитерська продукція) та скорочуючи асортимент менш популярних груп, таких як засоби гігієни або побутова хімія. Це дозволить «АТБ» ефективніше використовувати свої ресурси та площі магазинів.

Стан ринку продовольчого роздробу в Україні

Загальний обсяг товарообігу продовольчих ритейлерів в Україні оцінюється у \$22,2 млрд. Незважаючи на значний розвиток торгових мереж, неорганізована торгівля (наприклад, відкриті ринки) все ще займає велику частку. Однак, у міру збільшення кількості мережевих ритейлерів, ця частка

зменшується завдяки пропозиції конкурентних цін та високої якості обслуговування.

Згідно з даними GT Partners Ukraine, частка мережевих продовольчих операторів у загальному товарообігу за підсумками 2013 року становила 33%, що на 2% більше порівняно з попереднім роком. [35] Така тенденція свідчить про поступову консолідацію ринку, хоча його рівень усе ще залишається низьким. Більше ніж 100 сучасних торгових операторів діють у різних регіонах України. У середньому, в кожному регіоні працюють по десять компаній, причому найменша кількість операторів спостерігається у Хмельницькому та Сумах (5), тоді як у Києві їх понад 30.

Рекомендації:

1. Розширення асортименту найбільш затребуваних товарів.

Компанія може приділити більше уваги категоріям із високим попитом: хлібобулочним виробам, кондитерській продукції, крупам та напоям. Це дозволить підвищити задоволеність клієнтів і стимулювати зростання продажів.

2. Оптимізація пропозицій у низькоприбуткових категоріях.

Розширення категорій побутової хімії або засобів гігієни слід проводити тільки за умови підтвердженого попиту.

3. Зміцнення позицій у регіонах із низькою концентрацією конкурентів.

У таких регіонах, як Хмельницький і Суми, «АТБ» може зосередитися на збільшенні своєї присутності, що дозволить отримати частку на менш насичених ринках.

4. Робота над впізнаваністю бренду.

Для подальшого зміцнення позицій у містах з високою конкуренцією (наприклад, у Києві), важливо інвестувати в рекламні кампанії, спрямовані на створення лояльності до бренду.

5. Інновації та підвищення конкурентоспроможності.

У ринкових умовах із низьким рівнем консолідації «АТБ» варто впроваджувати сучасні технології, наприклад, каси самообслуговування та

мобільні додатки для зручності покупців. Це допоможе залучити аудиторію, що орієнтована на технології та швидкість обслуговування.

Товари, які користуються попитом серед покупців, дають чітке уявлення про можливості для зростання та оптимізації асортименту. Розвиток у таких напрямках, як розширення мережі в регіонах, покращення обслуговування та впровадження нових технологій, дозволить «АТБ» не лише зберегти, а й посилити свої позиції на українському ринку ритейлу.

3.2. Очікувані результати від впровадження стратегії конкурентної поведінки підприємства

Реалізація стратегій конкурентної поведінки та майбутній розвиток «АТБ». Стратегії конкурентної поведінки, які впроваджує «АТБ», можуть переслідувати різні цілі, серед яких: збільшення ринкової частки, зростання прибутковості, залучення нових клієнтів або підвищення лояльності існуючих споживачів. Ефективність таких стратегій оцінюється за допомогою різних показників, зокрема рівнем прибутку, рентабельністю, ринковою часткою та задоволеністю клієнтів.

Успішність стратегій визначається не лише миттєвими результатами, а й довгостроковими наслідками. Наприклад, зменшення цін може спрацювати як ефективний інструмент залучення клієнтів, але в перспективі це може створити ризики нестабільності доходів або недостатньої рентабельності. Тому важливо враховувати всі аспекти при плануванні таких рішень.

Перспективні напрями розвитку «АТБ»

На основі попередніх досягнень компанії та поточного стану ринку можна окреслити кілька стратегічних напрямів, які допоможуть «АТБ» посилити свої позиції.

Розширення мережі магазинів

Компанія має великі можливості для збільшення кількості магазинів, особливо у нових регіонах. Окрім звичайних супермаркетів, розвиток форматів

«експрес» та магазинів із доставкою на дім дозволить охопити ширшу аудиторію, зокрема тих, хто цінує швидкість і зручність покупок.

Впровадження цифрових рішень

Електронна комерція продовжує набирати популярність, тому «АТБ» активно розвиває власний інтернет-магазин і мобільний додаток. Це дозволяє залучати клієнтів, які надають перевагу онлайн-шопінгу, а також пропонувати персоналізовані послуги, такі як електронні програми лояльності.

Оптимізація логістичних процесів

Нещодавно відкритий логістичний центр у Кропивницькому є прикладом успішної інвестиції в оптимізацію постачань. Подальший розвиток логістичних можливостей, включно з автоматизацією складів та використанням штучного інтелекту для управління запасами, підвищить ефективність роботи.

Розширення асортименту

Збільшення кількості товарів власного виробництва, розробка нових продуктів і розширення асортименту екологічно чистої продукції допоможе компанії залучити нових клієнтів, які орієнтуються на якість та екологічність.

Інноваційні технології

Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і аналіз даних, дозволяє краще розуміти потреби клієнтів і пропонувати їм більш релевантні товари. Такі рішення також можуть підвищити зручність процесу покупок через мобільні додатки чи каси самообслуговування.

Соціальні та екологічні ініціативи

Активна участь у благодійних проєктах і впровадження програм сталого розвитку, таких як використання біорозкладних упаковок або підтримка місцевих громад, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

Результати реалізації маркетингових стратегій

Успішні маркетингові та рекламні стратегії можуть забезпечити наступні результати:

1. Зростання прибутковості. Залучення нових клієнтів і підвищення лояльності споживачів призведе до збільшення продажів.
2. Зміцнення конкурентоспроможності. Успішне просування бренду дозволить «АТБ» покращити свою позицію на ринку.
3. Поліпшення громадської думки. Рекламні кампанії, які акцентують увагу на соціальній відповідальності, допоможуть створити позитивний імідж компанії.
4. Збільшення клієнтської бази. Ефективна робота із залученням нових споживачів та утриманням існуючих клієнтів.

Можливі виклики та ризики

Разом із можливостями існують і ризики:

- Зростання конкуренції. Успіх компанії може привернути увагу конкурентів, що ускладнить боротьбу за клієнтів.
- Провал маркетингових кампаній. Якщо стратегії будуть неправильно реалізовані, це може негативно вплинути на бренд.
- Зміни у споживчих уподобаннях. Невчасне реагування на нові тренди може знизити лояльність клієнтів.

Довгострокові перспективи

У майбутньому «АТБ» може зосередитися на:

1. Розширенні присутності за кордоном. Компанія вже зробила перші кроки в Польщі, що відкриває перспективи для експансії в інших країнах.
2. Експорті продуктів. Збільшення обсягів експорту до Європи, США та інших країн дозволить розширити аудиторію.
3. Інвестиціях у нові напрями. Наприклад, розвиток аграрних підприємств, власних заправних станцій або закладів швидкого харчування.
4. Подальшому вдосконаленні ІТ-інфраструктури. Створення нових цифрових платформ, які дозволять ще краще обслуговувати клієнтів.

«АТБ» демонструє стійке зростання та здатність адаптуватися до змінних умов ринку. Завдяки поєднанню інноваційних рішень, соціальної відповідальності та зваженої маркетингової стратегії компанія має всі шанси

зміцнити свої позиції в Україні та вийти на нові міжнародні ринки. Їхній успіх залежатиме від здатності продовжувати впровадження сучасних технологій і залишатися гнучкими у відповіді на виклики ринку.

Компанія «АТБ» продовжує зміцнювати свої позиції на ринку роздрібної торгівлі України завдяки активному впровадженню конкурентних стратегій. Ці стратегії орієнтовані на досягнення різних цілей, таких як збільшення частки ринку, зростання прибутковості, залучення нових клієнтів і підвищення лояльності існуючих споживачів. Ефективність цих підходів оцінюється через фінансові показники (рентабельність, обсяг продажів, чистий прибуток), а також нематеріальні результати, наприклад, покращення репутації бренду та задоволення клієнтів.

Однак реалізація таких стратегій потребує не лише короткострокового планування, а й прогнозування їх довгострокових наслідків. Наприклад, зниження цін для залучення покупців може тимчасово збільшити обсяги продажів, але водночас створити ризик зменшення рентабельності. Це вимагає збалансованого підходу до кожного рішення та глибокого аналізу можливих наслідків.

Потенціал розвитку та перспективні напрями для «АТБ»

На основі попередніх досягнень та аналізу ринку можна виділити низку перспективних напрямів розвитку компанії, які дозволять їй не лише закріпити позиції лідера, а й продовжувати розширення.

1. Розширення мережі магазинів

Мережа «АТБ» залишається найбільшою в Україні, але компанія має потенціал для подальшого географічного розширення. Окрім відкриття нових магазинів у традиційному форматі, важливим напрямком може стати розвиток концепцій «експрес-магазинів», які ідеально підходять для щільно заселених районів і дозволяють швидко задовольняти повсякденні потреби клієнтів.

Іншим перспективним напрямом є розвиток послуги доставки продуктів на дім. Це дає можливість не лише залучити нову аудиторію, а й підвищити рівень комфорту постійних клієнтів.

2. Активний розвиток електронної комерції

З огляду на глобальну тенденцію зростання онлайн-торгівлі, «АТБ» може спрямувати більше ресурсів на вдосконалення свого інтернет-магазину. Важливо не лише забезпечити швидкість і зручність замовлення, а й інтегрувати персоналізовані рекомендації, програми лояльності, а також запропонувати клієнтам доступ до ексклюзивних товарів, доступних лише онлайн.

Мобільні додатки також відіграють важливу роль у сучасній ритейл-стратегії. Впровадження функціоналу, що дозволяє самостійно сканувати товари та оплачувати покупки через телефон, допоможе скоротити черги та підвищити зручність покупок.

3. Удосконалення логістичних процесів

Оптимізація логістики є ключовим фактором для ефективності мережі. Нещодавно відкритий логістичний центр у Кропивницькому дозволяє знижувати витрати та підвищувати швидкість постачання товарів. Подальші інвестиції у розвиток логістичних потужностей, автоматизацію складів та використання штучного інтелекту для управління інвентаризацією допоможуть «АТБ» залишатися конкурентоспроможним.

4. Розширення асортименту товарів

Збільшення частки товарів власного виробництва — один із перспективних шляхів підвищення прибутковості. Продукція під власною торговою маркою, орієнтована на якість та доступність, сприяє зміцненню лояльності клієнтів і дозволяє компанії контролювати витрати.

Окрім цього, «АТБ» може розширити свій асортимент екологічно чистих продуктів та біорозкладної упаковки, що відповідає сучасним тенденціям екологічної свідомості споживачів.

5. Впровадження інноваційних технологій

Сучасний ритейл вимагає впровадження новітніх технологій. «АТБ» може використовувати штучний інтелект для прогнозування попиту, автоматизації процесів управління запасами та аналізу клієнтської поведінки.

Це дозволить забезпечити високу точність у плануванні та задовольнити індивідуальні потреби покупців.

6. Соціальна відповідальність та екологічні ініціативи

Підтримка благодійних проєктів, таких як допомога дітям чи військовим, є важливим компонентом формування позитивного іміджу компанії. Окрім цього, впровадження екологічних програм — наприклад, заміна пластикових пакетів на багаторазові сумки — сприятиме залученню клієнтів, які підтримують сталий розвиток.

Очікувані результати реалізації стратегій

Успішна реалізація зазначених напрямів може забезпечити «АТБ» такі переваги:

- Зростання фінансових показників. Підвищення обсягів продажів, розширення клієнтської бази та збільшення лояльності покупців забезпечать стабільний приріст прибутків.
- Зміцнення позицій на ринку. Вдосконалення обслуговування та розвиток нових напрямів діяльності дозволять «АТБ» не лише закріпити лідерські позиції, а й випередити конкурентів.
- Покращення репутації бренду. Соціальна відповідальність, участь у благодійності та екологічна свідомість сприятимуть зміцненню довіри клієнтів.

Виклики та ризики

Попри активний розвиток, компанія може зіткнутися з низкою викликів:

1. Зростання конкуренції. Успішні стратегії «АТБ» привертають увагу інших гравців, що може ускладнити боротьбу за клієнтів.
2. Економічна нестабільність. Коливання валютного курсу та інфляція можуть вплинути на вартість товарів і купівельну спроможність клієнтів.
3. Труднощі в адаптації нових технологій. Висока швидкість впровадження технологічних інновацій вимагає значних інвестицій і може створювати труднощі для персоналу.

Довгострокові перспективи

У майбутньому «АТБ» має потенціал для успішного виходу на міжнародні ринки. Експорт продуктів і відкриття магазинів у Польщі, а згодом і в Німеччині, є доказом амбіцій компанії. Інші можливі напрямки розвитку включають:

- Інвестиції в аграрний сектор для забезпечення власних товарів;
- Розширення мережі заправок і закладів швидкого харчування;
- Використання новітніх технологій для автоматизації бізнес-процесів.

Компанія «АТБ» продовжує впроваджувати інноваційні стратегії, які допомагають їй розвиватися та залишатися лідером на ринку. Завдяки поєднанню сучасних технологій, увазі до клієнтів і стратегічному підходу до розвитку, компанія має всі шанси не лише утримувати свої позиції, а й розширювати свою присутність на міжнародній арені.

Висновки до 3 розділу

Компанія "АТБ" продовжує демонструвати стабільний ріст та стійкість на українському ринку роздрібної торгівлі, активно вдосконалюючи свої стратегії та маркетингові ініціативи. За останні роки вона значно збільшила свою частку на ринку, розвиваючи не лише свою роздрібну мережу, а й нові напрямки, такі як мережу кав'ярень. Подібні кроки свідчать про орієнтацію компанії на створення додаткової вартості для клієнтів, забезпечуючи не лише покупки, а й нові формати послуг, що сприяють підвищенню лояльності.

Враховуючи загальні економічні та політичні умови в Україні, компанія "АТБ" успішно адаптується до змінюваних реалій ринку завдяки здатності швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища. В умовах нестабільності на світових ринках та коливань курсу національної валюти, компанія продовжує демонструвати стійкість завдяки добре налагодженим

процесам управління ланцюгами постачання, що дозволяє їй зберігати конкурентні ціни та забезпечувати постійну доступність товарів.

На додаток до традиційних методів конкурентної боротьби, таких як оптимізація цінових стратегій та покращення клієнтського сервісу, компанія активно інвестує в новітні технології. В 2024 році "АТБ" продовжує впроваджувати системи автоматизації та аналітики для більш ефективного управління запасами, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність бізнес-процесів. Ці технологічні інвестиції сприяють поліпшенню досвіду покупців та зменшують час на обробку замовлень і виведення товарів на полиці. Важливою частиною цього процесу є розвиток онлайн-платформ, що дозволяє компанії не тільки збільшувати обсяги продажів через інтернет, але й залучати нових клієнтів, які шукають зручність та швидкість у процесі покупок.

Що стосується стратегічних аспектів розвитку, то "АТБ" активно працює над розширенням своєї географії присутності. Протягом 2024 року компанія відкрила низку нових магазинів у різних регіонах України, продовжуючи експансію навіть в умовах загальної економічної нестабільності. Це свідчить про тверде бажання компанії зміцнити свої позиції в умовах високої конкуренції та змінних ринкових умов.

Окрім внутрішніх факторів, таких як корпоративна культура та інноваційні підходи, не менш важливими є зовнішні фактори, які можуть вплинути на подальший розвиток компанії. Зокрема, на успішність "АТБ" впливають політична ситуація, зміни в законодавстві, коливання вартості енергоносіїв та зміни в міжнародній економіці. Зважаючи на це, компанія повинна зберігати гнучкість та готовність до швидкого реагування на ці виклики, щоб не втратити позиції на ринку. Успіх "АТБ" значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до нових умов і своєчасно впроваджувати необхідні зміни.

Зокрема, одним із важливих аспектів для успіху є збереження корпоративної культури, яка робить акцент на високому рівні обслуговування

клієнтів та розвитку лояльності. "АТБ" приділяє велику увагу навчанням персоналу, що дозволяє забезпечити професіоналізм працівників, а також культивує атмосферу відкритості до нових ідей та інновацій. Ці фактори є важливими для підтримки клієнтської лояльності, що в свою чергу сприяє стабільності і зростанню продажів.

2024 рік також став роком для впровадження стійких бізнес-підходів у стратегічні плани компанії, зокрема, акцент на екологічність і соціальну відповідальність. З огляду на зростаючий інтерес до сталого розвитку, "АТБ" робить акцент на зменшенні свого екологічного сліду, розвитку зелених ініціатив та підтримці місцевих виробників, що підвищує її репутацію серед споживачів.

Ураховуючи всі вищезгадані аспекти, можна стверджувати, що компанія "АТБ" має потужний потенціал для подальшого успішного розвитку на українському ринку. Вона має чітку стратегію, що включає не лише оптимізацію традиційних бізнес-процесів, а й активне впровадження інноваційних підходів, розвитку цифрових технологій і стратегій сталого розвитку. Продовжуючи інвестувати в нові технології, зберігаючи орієнтацію на потреби своїх клієнтів і підтримуючи високий рівень корпоративної культури, компанія здатна зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити довгостроковий успіх у майбутньому.

Цей комплексний підхід дозволить компанії адаптуватися до майбутніх викликів і використовувати нові можливості, що виникають у динамічному середовищі українського та міжнародного ринків.

Загалом, у 2024 році компанія "АТБ" продовжує зміцнювати свої позиції на ринку, не тільки зберігаючи високий рівень ефективності, але й активно впроваджуючи інноваційні стратегії, що сприяють її успішному розвитку в умовах змінного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження стратегій конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу на підприємстві зроблено наступні висновки:

1. Досліджено поняття конкурентного середовища та конкурентної поведінки підприємства на ринку: проаналізовано основні характеристики конкурентного середовища, а також визначено ключові підходи до формування конкурентної поведінки підприємств. Конкурентне середовище є одним з ключових чинників, які визначають успішність підприємства. Присутність конкуренції може стимулювати розвиток і вдосконалення продуктів і послуг, однак водночас вона може призвести до проблем, таких як зниження продажів або збільшення витрат через необхідність підтримки конкурентоспроможних цін.

2. Описано можливі стратегії конкурентної поведінки підприємства: описано основні види стратегій, що можуть застосовуватися підприємствами для зміцнення своєї ринкової позиції, враховуючи їх переваги та недоліки. Конкурентну поведінку підприємства на ринку формують різноманітні фактори, зокрема цінова політика, маркетингові стратегії, якість продуктів і послуг, здатність до інновацій та адаптації. Вибір стратегії повинен базуватися на детальному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, а також на врахуванні поточних та майбутніх тенденцій.

3. Проведено аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство: проведено глибокий аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, з урахуванням особливостей галузі. Застосування новаторських стратегій, таких як "Blue Ocean Strategy", може допомогти підприємствам уникнути прямої конкуренції, створюючи нові ринки або знаходячи нові ніші на існуючому ринку. Це дозволяє забезпечити стабільний розвиток без необхідності конкурувати на переповнених ринках з великою кількістю гравців.

4. Проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства: здійснено всебічний аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз для підприємства, що дозволило виявити основні напрями його розвитку. Активне впровадження інноваційних рішень дає компанії суттєву конкурентну перевагу. «АТБ» не лише оптимізує свої внутрішні процеси, але й активно використовує сучасні технології в обслуговуванні клієнтів та управлінні асортиментом. Це дозволяє їй підвищувати ефективність, збільшувати задоволеність клієнтів та створювати унікальні ціннісні пропозиції.

5. Оцінено конкурентну поведінку підприємства на ринку: досліджено основні показники конкурентоспроможності підприємства та проведено оцінку його позиції на ринку відносно конкурентів. Компанія демонструє здатність ефективно адаптуватися до складного і швидкозмінного конкурентного середовища, використовуючи широкий спектр методів для дослідження потреб споживачів і вивчення дій конкурентів. Це дозволяє «АТБ-МАРКЕТ» залишатися гнучкою і своєчасно реагувати на ринкові виклики.

6. Запропоновано шляхи вдосконалення маркетингових стратегій для посилення конкурентної поведінки підприємства: запропоновано конкретні заходи та інструменти для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства з метою зміцнення його конкурентних переваг. Якість товарів і послуг залишається для «АТБ» одним із ключових пріоритетів, що сприяє високому рівню лояльності клієнтів. Постійний контроль якості і широкі можливості вибору, включаючи продукцію власних торгових марок, забезпечують позитивне сприйняття бренду серед споживачів. Систематичний аналіз ринку та динаміки змін дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною в умовах економічної нестабільності та постійних змін у попиті. Ретельний моніторинг ринку дає можливість компанії виявляти нові тенденції та адаптувати стратегію відповідно до актуальних умов.

7. Оцінено очікувану ефективність від впровадження запропонованих заходів для конкурентної стратегії підприємства: надано прогноз впливу рекомендованих заходів на конкурентоспроможність підприємства, а також

розроблено критерії оцінки їхньої результативності. ТОВ «АТБ» активно працює над розширенням своєї географії присутності. Протягом 2024 року компанія відкрила низку нових магазинів у різних регіонах України, продовжуючи експансію навіть в умовах загальної економічної нестабільності. Це свідчить про тверде бажання компанії зміцнити свої позиції в умовах високої конкуренції та змінних ринкових умов. Одним із важливих аспектів для успіху є збереження корпоративної культури, яка робить акцент на високому рівні обслуговування клієнтів та розвитку лояльності. ТОВ «АТБ» приділяє велику увагу навчанню персоналу, що дозволяє забезпечити професіоналізм працівників, а також культивує атмосферу відкритості до нових ідей та інновацій. Ці фактори є важливими для підтримки клієнтської лояльності, що в свою чергу сприяє стабільності і зростанню продажів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Самойленко Л.Б. Вплив Інтернет-технологій на маркетингову діяльність підприємства. URL: <http://www.synergy.kiev.ua/arti-cle07.html>
2. What Is a Monopoly? Types, Regulations, and Impact on Market. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/monopoly.asp>
3. Як руйнувалася Standart Oil. URL: <https://strategi.com.ua/event/yak-ruynuvalasia-standard-oil/>
4. Олійник, Т., Іванова, М. (2024). Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*, 1 (125), 126-129. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>
5. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant" by W.Chan Kim and Renée Mauborgne, 2015. URL: <https://www.amazon.com/Blue-Ocean-Strategy-Expanded-Uncontested/dp/1625274491>
6. Роздрібна мережа «АТБ» – лідер торгової галузі України. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market
7. Одарченко Д.М., Сподар К.В., Карбівнича Т.В., Соколова Є.Б. Торговельні мережі: навч. посібник. – Х.: ХДУХТ, 2019. 113 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/8587/1/Navch_posib_Torgovelni_merezhi_2019.pdf
8. Global Social Network Users. URL: <https://www.emarketer.com/content/global-social-network-users-2019>
9. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів URL: <https://nashformat.ua/products/ebook-konkurentna-perevaga.-yak-dosyagaty-stabilno-vysokyh-rezultativ-610237>
10. Євтєєва А.Д. Поведінка споживачів, її особливості та значення для маркетингової діяльності підприємства. URL: <http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/3356/1/%D0%84%D0%B2%D1%82%D1%94%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D0%90.%D0%94.%20-%20%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%>

[BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0.pdf](#)

11. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: <https://www.atbmarket.com/company>

12. Михайлов Пономаренко . Моделювання бізнес-процесів підприємства. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19475/1/Dyplom_051_Mykhailov_Ponomarenko.pdf

13. Опендатабот: ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: <https://opendatabot.ua/c/30487219>

14. Товари власних брендів АТБ. URL: <https://www.atbmarket.com/uk/our-line/premium> 10

15. Войтович Д.П. КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ» blob:<https://xn--80affa3aj0al.xn--80asehdb/7424ad47-e9a5-4df9-a776-b9fed6263f92>

16. End-to-End Introduction to Market Basket Analysis in R. URL: <https://www.analyticsvidhya.com/blog/2021/10/endto-end-introduction-to-market-basket-analysis-in-r/>

17. Apriori Algorithm. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/apriori-algorithm/>

18. “Мене це стосується. А тебе?”. Благодійна акція в мережі АТБ. URL: <https://tabletochki.org/mene-tsestosuetsya-a-tebe-blagodiyna-aktsiya-v-merezhi-atb/>

19. Маркетинг-директор АТБ: Робимо ставку на географічну експансію. URL: <https://rau.ua/novyni/atb-2/>

20. Компанія «АТБ-Маркет» встановила у магазинах мережі «Благодійні полиці» для допомоги соціально незахищеним верствам населення. URL: <https://www.atb.ua/section/novinikorporatsiyi-4/article/kompaniia-atb-market-vstanovila-u-magazinakh-merezhiblagodiini-politsi-dlia-dopomogi-sotsialno-nezakhishchenim-verstvam-naselennia> 130

21. Найбільша компанія роздрібної торгівлі вводить екопакети URL:
<https://rubryka.com/ru/2018/12/21/atb-market-eco-pakety/> 18
22. Рекламна прс-компанія «АТБ». URL:
<https://wezom.com.ua/ua/blog/keys-ppc-reklamy-dlya-internet-magazina-atb-market>
23. Дослідження і аналіз визначеного ринку
<https://studfile.net/preview/5376383/page:2/>
24. Бшарат Н. Сучасний стан та тенденції розвитку потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 62–69. DOI: 10.32702/2306.6814.2019.18.62
25. Офіційний сайт Zakaz.ua. : <https://zakaz.ua/>
26. Свобода та комфорт! «АТБ» приєднується до програми першої леді Олени Зеленської «Безбар'єрність». URL:
<https://kolo.news/category/suspilstvo/28375>
27. Goldkuhl, Göran and Karlsson, Fredrik (2020) "Method Engineering as Design Science," Journal of the Association for Information Systems, 21(5),. DOI: 10.17705/1jais.00636. Available at: <https://aisel.aisnet.org/jais/vol21/iss5/4>
28. Загородна О., Серединська В. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. Actual problems of the theory and practice of accounting, auditing, analysis and taxation in Ukraine: current state and development prospects: materials of Intern. scient.-pract. confer., December 14, 2016. (SAEUP, KamianetsPodilskyi). – Ternopil : Krok, 2016. С. 125-127
29. 8 Types of Business Processes. URL: <https://www.marketing91.com/8-types-of-business-processes/>
30. Sales process: a roadmap to better sales performance in 2021. URL:
<https://www.superoffice.com/blog/sales-process/>
31. Business Process Services: Definition, Benefits, and Types. URL:
<https://www.q3edge.com/a-guide-onbusiness-process-services-definition-benefits-and-types/>

32. Key Performance Indicators for Cloud BPM – Short and long term KPI's.
URL: https://www.flokzu.com/blog/en/bpm_bi_bam_kpi/key-performance-indicatorsbpm/
33. Why Business Process Management? URL: <https://www.igrafx.com/articles/why-business-process-management/>
34. Your Guide to Business Process Reengineering. URL: <https://onlinebusiness.northeastern.edu/blog/what-is-businessprocess-reengineering/>
35. Business Process Reengineering: Importance, History, and Examples.
URL: <https://www.marketing91.com/business-process-engineering/>
36. Key Performance Indicators for Cloud BPM – Short and long term KPI's.
URL: https://www.flokzu.com/blog/en/bpm_bi_bam_kpi/key-performance-indicatorsbpm/
37. Developing E-Business Systems & Architectures: A Manager's Guide.
URL: <https://www.globalspec.com/reference/32584/203279/bpr-for-e-business>
38. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> 90
39. Рітейл по осені рахують: топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпам відкриттів. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-produktovih-2021-2/>
40. Топ-10 продуктових мереж України за сумарною торговою площею.
URL: <https://rau.ua/novyni/novinikompanij/top-10-merezh-ploshheju/?fbclid=IwAR1YsOo0H8rS4xrakmUkN1-JJjGQNhyOEqTf86VERCe7C6Bn5LKV-0TKzq4>
41. Єско-пакети. URL: <https://delo.ua/business/novye-lidery-i-formaty-s-kakimi-rezultatami-za-377213/>
42. METRO. URL: <https://www.metro.ua/service/mobile-app>
43. АТБ і КОЛО: з якою динамікою розвиваються найактивніші рітейлери країни? URL: <https://allretail.ua/analytics/68525-atb-i-kolo-z-yakoyu-dinamikoyu-rozvivayutsyanayaktivnishi-riteyleri-krajini>

44. Товари власних брендів АТБ. URL: <https://www.atbmarket.com/uk/our-line/premium>
45. Спільна акція Rozetka, АТБ та Нова Пошта "Замовляйте продукти зручно!" URL: https://rozetka.com.ua/ua/produktovij_nabor_4/p198593773/
46. DataCamp URL: <https://www.datacamp.com/>
47. End-to-End Introduction to Market Basket Analysis in R. URL: <https://www.analyticsvidhya.com/blog/2021/10/endto-end-introduction-to-market-basket-analysis-in-r/>
48. Apriori Algorithm. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/apriori-algorithm/>
49. NÜWA: Visual Synthesis Pre-training for Neural visUal World creAtion. URL: <https://github.com/microsoft/NUWA>
50. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Концептуальна модель консалтингової взаємодії підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Збірник наукових праць. Київ: ДУТ, 2018. № 1 (23). С. 20-26. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1810>
51. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер: Пер. з англ. / Ред. і вступ. Ст. Е.М. Пенської.: Наука, 1992. - 736 с.
52. Тенденції і тренди ринку DIY. URL: https://trademaster.ua/marketing_i_prodazhi/1741
53. Корж М. В. Роль психологічних факторів в управлінні маркетинговим механізмом промислових підприємств / М.В. Корж. Економічний форум. - Луцьк, 2013.- №1. - С. 465--476.
54. Кригіна Є. Г. Задоволеність споживача як один з ключових елементів успіху промислового підприємства / Є. Г. Кригіна, Н. Л. Клейменова, О. А. Орловцева. // Науковий альманах. – 2016. – №2. – С. 362–366.
55. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *«Економічний простір»*: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА, 2020. №156. Входить до

реф. науком. БД Index Copernicus та ScholarGoogle. URL:
<http://www.eprostir.dp.ua/>

56. Отліванська Н.В. Модель формування системи контролінгу персоналу. «Стратегії інноваційного розвитку економіки»: монографія. - Х.: НТУ «ХП», 2013. - С.154-162.