

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота  
магістра**

на тему «Стратегічне управління мережею ТОВ «АТБ-Маркет» в сфері  
продуктового рітейлу»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0739-ба-з  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Бізнес-адміністрування  
Прасолова В.В.

Керівник доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат економічних наук, доцент  
Чкан А.С.

Рецензент завідувач кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук з державного управління, професор  
Бікулов Д.Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Прасолової Вікторії Віталіївни

1. Тема роботи «Стратегічне управління мережею ТОВ «АТБ-Маркет» в сфері продуктового рітейлу»

керівник роботи Чкан А.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № 664-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2. ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПРОДУКТОВОГО РІТЕЙЛУ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ СИСТЕМІ

3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕЮ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» В СФЕРІ ПРОДУКТОВОГО РІТЕЙЛУ УКРАЇНИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .  
15 таблиць  
30 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Чкан А.С., доцент		
2	Чкан А.С., доцент		
3	Чкан А.С., доцент		

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

В.В. Прасолова  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

А.С. Чкан  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис)

С.В. Маркова  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 68 с., 30 рис., 15 табл., 47 джерел.

Об'єкт дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти стратегічного розвитку мережевого підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» в сфері продуктового ритейлу.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів розробки стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» як лідера продуктового ритейлу.

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства-лідера сфери продуктового ритейлу ТОВ «АТБ-Маркет».

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, системний підхід, матричний, формалізації та економіко-математичного моделювання.

В роботі студентом визначено, що в діяльності підприємства важливе значення має його стратегічна орієнтація. В процесі діяльності на різних етапах підприємство обирає певну стратегічну альтернативу, яка сприяє досягненню найбільшого рівня розвитку. Для торговельних підприємств важливим аспектом діяльності є саме маркетинг, метою якого є розробка ефективної продуктової, цінової та збутової політик, сукупності заходів з просування продукції та бренду.

Здобувачем проаналізовано поняття ритейлу, його місце в сфері торгівлі. Визначено сучасний стан та тенденції розвитку сфери продуктового ритейлу в Україні. В якості об'єкта дослідження обрано лідера продуктового ритейлу крани ТОВ «АТБ-Маркет», яке активно функціонує на ринку, що підтверджується основними показниками: загальний обсяг товарообороту, географія діяльності, кількість торгових точок, обсяг товарообороту на 1 м<sup>2</sup> торгової площі, кількість споживачів.

В роботі визначено, що в основу стратегічного управління є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, впливу основних чинників та факторів на його діяльність. В рамках аналізу зовнішнього середовища в роботі узагальнено основні характеристики сучасного споживача ТОВ «АТБ-Маркет» та способи його впливу на підприємство. Також в роботі визначено конкурентні позиції підприємства відносно найближчих конкурентів. В рамках аналізу внутрішнього середовища досліджено показники фінансової діяльності, заходи щодо управління персоналом та маркетинговою діяльністю в розрізі елементів комплексу маркетингу: товарна політика, цінова, збутова, просування.

На основі проведеного ґрунтовного аналізу з використанням матричного методу SPACE запропоновано стратегію розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» в сфері продуктового ритейлу.

РИТЕЙЛ, ТОРГІВЕЛЬНА МЕРЕЖА, ДИСКАУНТЕР, АСОРТИМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЦІНА, ПРОСУВАННЯ, ЗБУТ, СТРАТЕГІЯ, SPACE-АНАЛІЗ

## ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 68 p., 30 fig., 15 tab., 47 sources.

The object of the research: theoretical, methodical and practical aspects of strategic management of development of the ATB-Market LLC chain in the field of food retailing

The subject of the research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of strategic management of development of the ATB-Market LLC chain as the leader of the field of food retailing.

The purpose of the Thesis for the Master's Degree is to determine the essence and features of strategy of development of the leader of the field of food retailing the ATB-Market LLC Chain.

The research methods: theoretical generalizations and comparisons, statistical analysis, matrix methods, formalize, economic and mathematical modeling.

In the Thesis for the Master's Degree author defined the essence of the strategic management, its role in the activity of enterprise. In the process of activity the enterprise always chooses a strategic alternative that helps to achieve the highest level of development. For commercial enterprises an important aspect of the activity is marketing. The main purpose of marketing is the developing of product, price, sales and promotion policies.

The author defined the essence of the retail, its role in the sphere of trade. In the thesis the results and trends of the field of food retailing of Ukraine are analyzed. As the object of the Thesis for the Master's Degree the ATB-Market LLC is chosen. The chain is the leader of the market of food retailing in accordance to the main indexes: total turnover, geography of activity, number of outlets, turnover per 1 m<sup>2</sup> of retail space, number of consumers.

In the thesis is determined that the basis of strategic management is the analysis of factors of external and internal environments, the influence of the main factors of environments on the activity of enterprise. As the factor of the external environment the consumers of ATB-Market LLC are analyzed, their influence on the activity of enterprise is determined. Also in the work the competitive positions of the enterprise in relation to the nearest competitors are defined. As the factor of the internal environment the financial activity, personnel and marketing-mix (product, price, sale, promotion) activity are analyzed.

As the results of analysis on the base of SPACE-analysis the strategy of development of the ATB-Market LLC chain as the leader of the field of food retailing is proposed.

RETAIL, TRADE CHAIN, DISCOUNTER, MARKETING, PRICE, ASSORTMENT, PROMOTION, SALES, STRATEGY, SPACE ANALYSIS

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕФЕРАТ .....	4
ABSTRACT .....	5
ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1 Поняття стратегічного управління, його роль в управлінні підприємством.....	10
1.2 Процес стратегічного управління та класифікація стратегій .....	14
1.3 Методи та інструменти стратегічного управління торговельним підприємством.....	18
РОЗДІЛ 2 ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПРОДУКТОВОГО РІТЕЙЛУ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ СИСТЕМІ .....	22
2.1 Поняття продуктового ритейлу та його місце в структурі торгівлі .....	22
2.2 Стан та тенденції розвитку роздрібної торгівлі та ритейлу в Україні.....	25
2.3 ТОВ «АТБ-Маркет» – лідер продуктового ритейлу в Україні.....	31
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕЮ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» В СФЕРІ ПРОДУКТОВОГО РІТЕЙЛУ УКРАЇНИ .....	37
3.1 Дослідження зовнішнього середовища як основа визначення стратегічних орієнтирів та напрямків розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» .....	37
3.2 Дослідження внутрішнього середовища ТОВ «АТБ-Маркет» в процесі визначення стратегічних напрямків розвитку .....	42
3.3 Розробка стратегії розвитку мережі ТОВ «АТБ-Маркет» в сфері продуктового ритейлу .....	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	63

## ВСТУП

В структурі економіки кожної країни важливе значення відіграє торгівля, яка формує значну частку валового внутрішнього продукту. Не зважаючи на той факт, що торгівля є однією з найстаріших сфер діяльності, вона все ще перебуває на етапі свого розвитку, її потенціал є безмежним, кожний суб'єкт підприємницької діяльності може знайти своє місце в торгівлі, досягти там значних результатів.

В умовах сьогодення економіка України, як і всього світу, опинилася в складній ситуації, яка вимагає застосування нових сучасних способів ведення діяльності. Внутрішня торгівля зазнала певних структурних змін, діяльність більшості підприємств опинилася під загрозою. В меншому ступені негатив на собі відчула сфера роздрібної торгівлі продуктами харчування, особливо крупні мережеві підприємства продуктового ритейлу, товари яких є необхідними для нормального існування населення, їх життєдіяльності.

Загалом перспективність розвитку продуктивного ритейлу України на сьогодні вимагає розробки та застосування нових сучасних підходів до управління діяльністю, налагодження процесів обслуговування споживачів. Важливим є розробка стратегічних напрямків розвитку підприємств, створення умов для зміцнення позицій підприємств, підвищення рівня їх іміджу серед населення незалежно від рівня доходів.

Сутність та основні характеристики діяльності підприємств торгівлі досліджували в своїх роботах вітчизняні науковці: Мазаракі А.А., Апопій В.В., Липчук В.В., Коптєва Г.М. в їх роботах досліджувалися переважно питання сутності торговельної діяльності, основні принципи її організації, її функції та механізм здійснення. Питання стратегічного управління є об'єктом дослідження Вознюк Я.С., Сапельнікової Н.Л., Віханського О.С., Свистовича М.Б., Чухлатої Ж.Г. Не зважаючи на ґрунтовність наукових положень та розробок даних авторів, вони в більшій

мірі враховують загальні аспекти менеджменту підприємств. При цьому питання здійснення стратегічного управління торговельними підприємствами, враховуючи специфіку їх діяльності, в тому числі в складних обмежувальних умовах сьогодення, залишаються поза увагою.

Автори Антонюк Я.М., Шиндировський І.М., Міщук І.П., Ровенська В.В., Буркацький Ю.Ю., Забаріло М., вказують на сучасні аспекти діяльності торговельних підприємств, однак більшість із них мають фрагментарний характер, не мають системності та стратегічної орієнтації.

Недостатність наукових положень щодо комплексного вивчення питань щодо стратегічного управління підприємствами продуктового ритейлу визначають актуальність теми кваліфікаційної роботи та обумовлюють необхідність її вивчення.

Метою дослідження є визначення сутності та особливостей розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства-лідера сфери продуктового ритейлу ТОВ «АТБ-Маркет».

В кваліфікаційній роботі магістра, відповідно до поставленої мети, сформульовано такі завдання:

- визначити поняття стратегічного управління, його роль в менеджменті підприємств;
- узагальнити етапи процесу стратегічного управління та здійснити класифікацію стратегій;
- систематизувати методи та інструменти стратегічного управління торговельним підприємством ;
- визначити роль та місце продуктового ритейлу в структурі торгівлі;
- проаналізувати стан та тенденції розвитку роздрібної торгівлі та ритейлу в Україні;
- дослідити основні аспекти та напрямки діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» як лідера продуктового ритейлу в Україні;
- дослідити зовнішнє середовище як основу для визначення стратегічних орієнтирів та напрямків розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»;



– дослідити внутрішнє середовище ТОВ «АТБ-Маркет» в процесі визначення стратегічних напрямків розвитку;

– розробити стратегію розвитку мережі ТОВ «АТБ-Маркет» в сфері продуктового ритейлу.

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти стратегічного розвитку мережевого підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» в сфері продуктового ритейлу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів розробки стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» як лідера продуктового ритейлу.

Інформаційною базою дослідження кваліфікаційної роботи магістра є: статистична звітність, дослідження провідних вчених України та світу з питань маркетингу та стратегічного управління, електронні ресурси.

Основою для виконання поставлених завдань використовувалися методи: пошуковий в методичній та науковій літературі, аналізу та систематизації теоретичного матеріалу, порівняння, класифікація, з'ясування причинно-наслідкових зв'язків, спостереження, аналіз фінансової документації підприємства та результатів діяльності провідних вчених-економістів в області економіки та маркетингу.

Наукова цінність результатів дослідження кваліфікаційної роботи магістра полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо розробки та впровадження стратегічних напрямків розвитку лідера продуктового ритейлу ТОВ «АТБ-Маркет».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» з метою підвищення ефективності його діяльності в сфері продуктового ритейлу.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 66 сторінок, перелік посилань 47 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Поняття стратегічного управління, його роль в управлінні підприємством

Управління підприємством це складний процес, який передбачає послідовне виконання набору різних функцій, виконання комплексу заходів, які спрямовані на досягнення встановлених керівництвом цілей. В якості кінцевих орієнтирів, які прагне досягати керівництво підприємства можуть бути будь-які фактори: як розвиток діяльності, розширення масштабів діяльності підприємства, вихід на нові ринки збуту, збільшення доходності та прибутковості, зростання обсягів збуту, так і скорочення масштабів діяльності, припинення існування підприємства в цілому.

Підприємство, що орієнтоване на розвиток та успіх, повинно планувати свою діяльність на довгу перспективу, мислити з орієнтацією на майбутнє, не зважаючи на існування загроз зовнішнього середовища. В такому разі можна казати про існування стратегічно орієнтованого бізнесу. Такий бізнес має певні переваги (рис. 1.1).

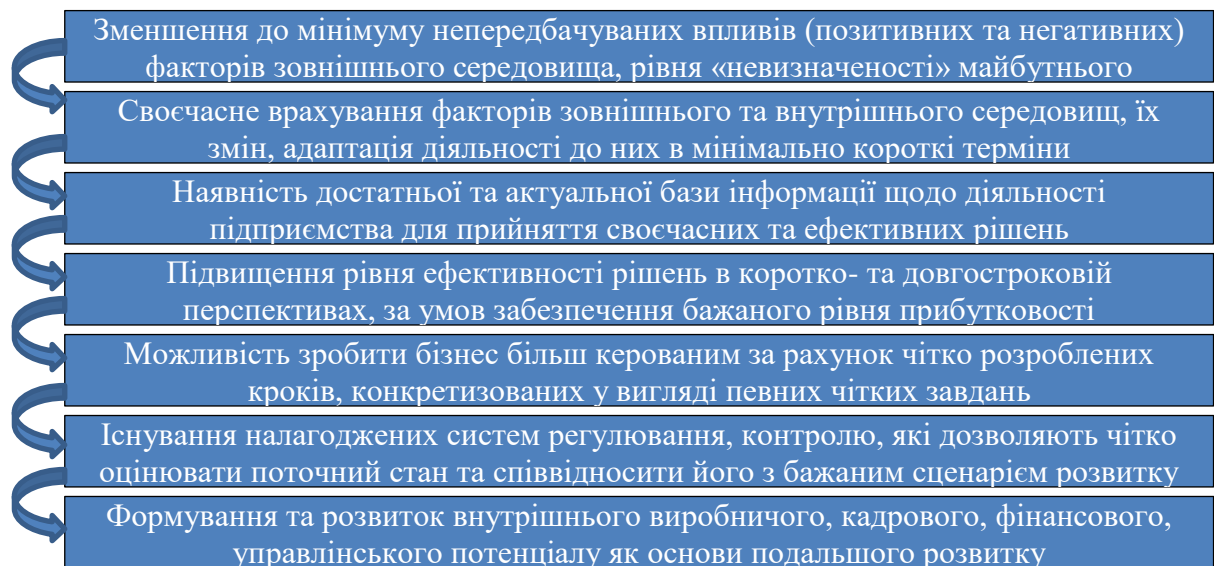


Рисунок 1.1 – Переваги стратегічно орієнтованого бізнесу [1]

Питання сутності стратегії, стратегічного управління та стратегічного планування досліджували в своїх роботах велика кількість науковців, виокремлюючи кожний свою унікальну характеристику чи фактор даного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення
Дикань В.Л. [1]	вид управління, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання, своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довгостроковій перспективі
Сапельнікова Н.Л., Вознюк Я.С. [2]	це управління, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг
Стрікленд А., Томпсон А. [3]	план управління фірмою спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей
Віханський О.С. [4, с. 13]	управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації
Рачинський А. [5]	форма управління, яка забезпечує адаптацію системи управління до змін соціального середовища
Свистович М.Б. [6]	формалізований процес постановки стратегічних цілей, розробки багатоваріантного плану їх досягнення на основі системного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища та розробки плану їх досягнення
Хіггенс	це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням
Роуз А.	процес ухвалення рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з погрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем
Друкер П.	діяльність, що спрямована на розробку майбутніх рішень, нових можливостей організації, наприклад: зміна профілю підприємства, технологій, виробничих потужностей
Чухлата Ж.Г. [7]	- самостійно діюча система, яка передбачає аналіз стану усіх сфер функціонування підприємства; - процес реалізації розроблених заходів, спрямованих на досягнення ефективного економічного розвитку підприємства; - діяльність, що ґрунтується на постійному аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни
Рогатіна Л.П. [8]	управління, при якому функціонування об'єкту орієнтується на цільові вимоги, швидко адаптується до зовнішнього середовища, добирає засоби для підвищення конкурентоспроможності, що в результаті забезпечує стабільний розвиток в довгостроковій перспективі
Сиволапенко Т.Л. [9, с. 97]	процес вибору й реалізації цілей, що дозволяє вивчати зовнішнє оточення, а також проводити процес формування стратегії щодо внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку в досягненні поставленої мети

Узагальнюючи всі подані визначення, стає зрозумілим, що стратегічне управління має ряд специфічних рис, таких як:

- комплексність у врахуванні аспектів зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- орієнтація на встановлені цільові орієнтири, які спрямовані на розвиток, досягнення ефективності, використання наявного потенціалу.

Отже, стратегічне управління являє собою процес розробки планів та системи заходів, щодо їх реалізації на довгий період у майбутньому. Не зважаючи на це, даний вид управління має свої відмінності в порівнянні з довгостроковим плануванням (рис. 1.2).

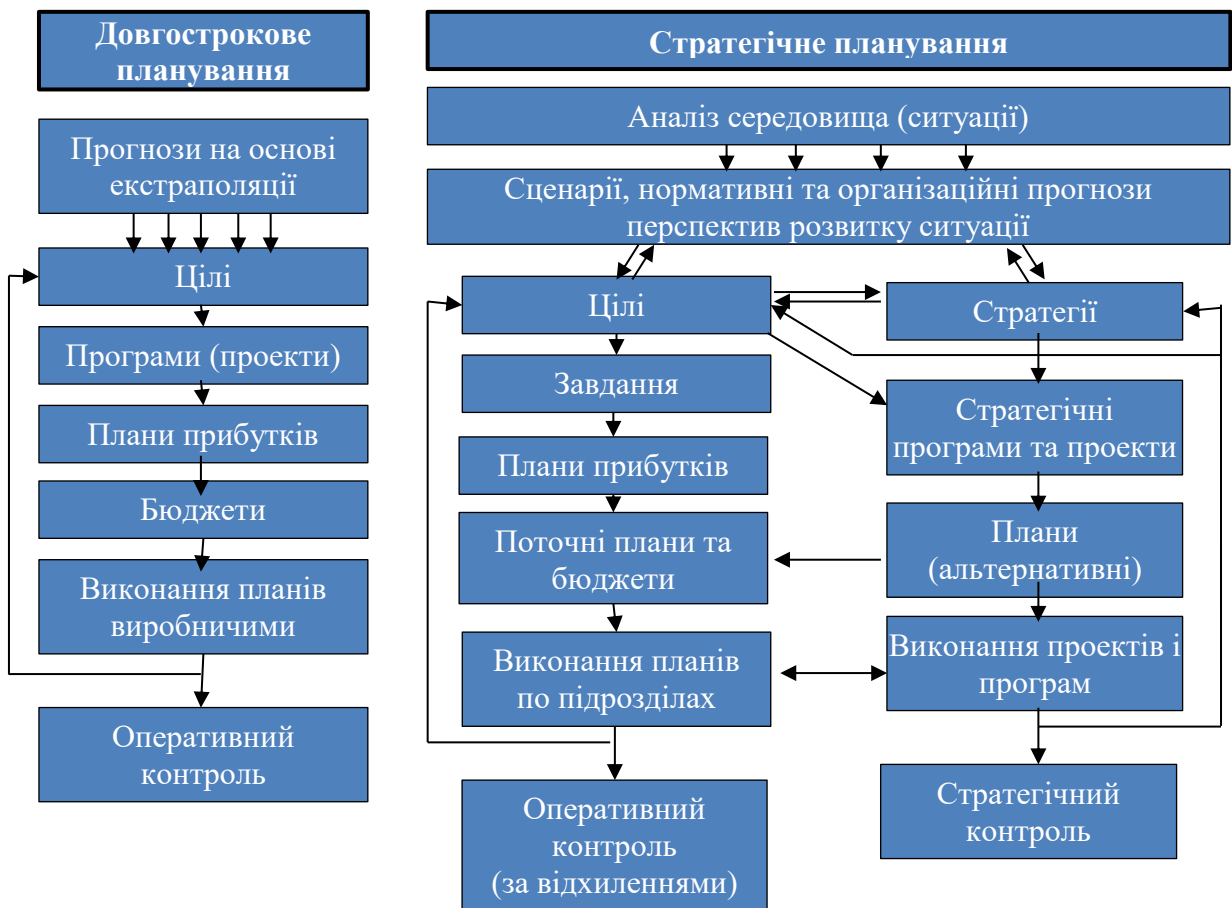


Рисунок 1.22 – Порівняння сутності довгострокового та стратегічного управління [1, с.15]

Загалом можна зробити висновок, що стратегічне управління має більш комплексний характер, орієнтується не тільки на довгостроковий період у

майбутньому, а полягає в здійсненні комплексного управління всіма сферами діяльності підприємства. Загалом можна визначити сукупність складових стратегічного управління, взаємодія яких є передумовою успішної діяльності підприємства (рис. 1.3).

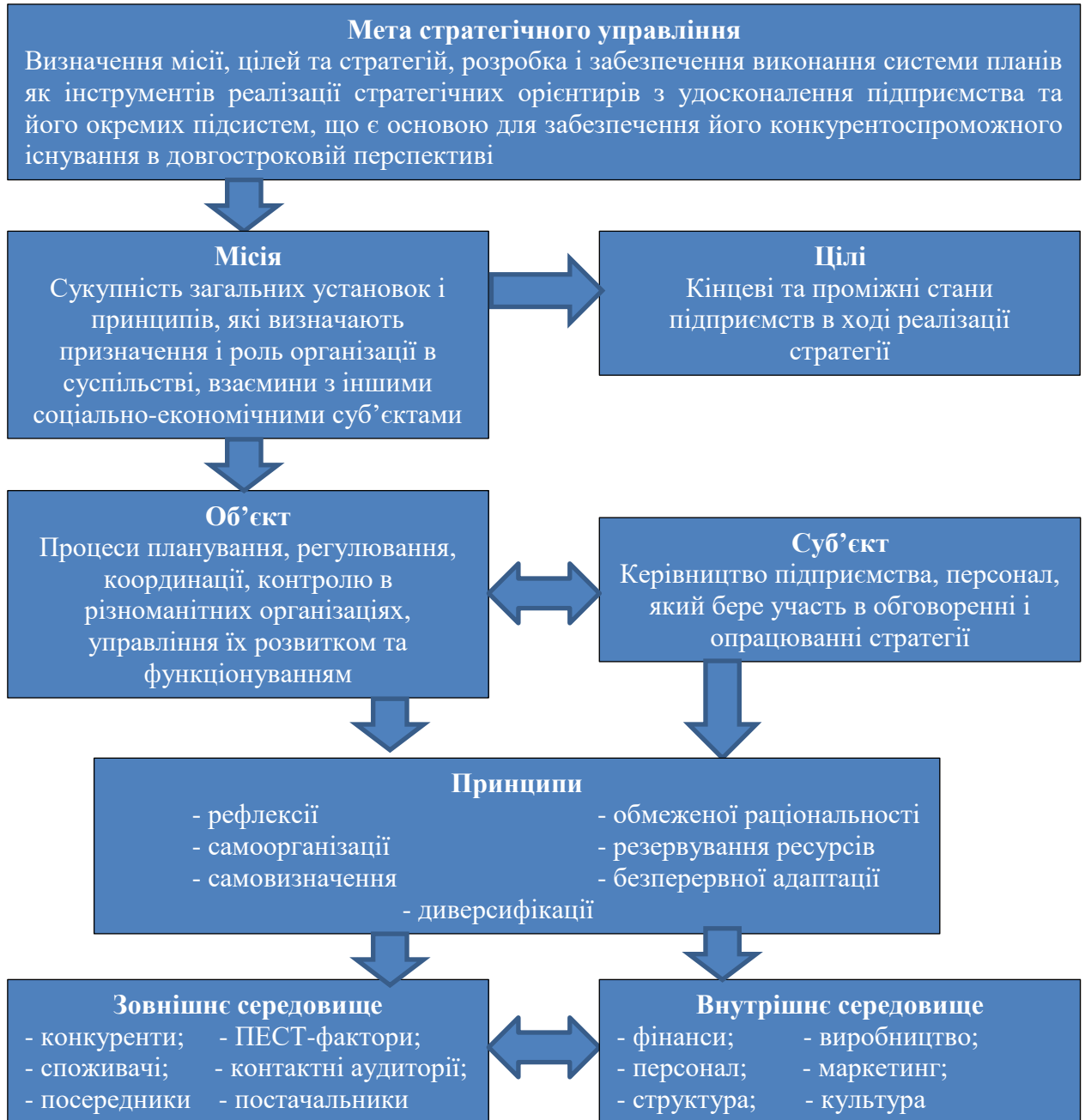


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок складових стратегічного управління [1]

Всі складові стратегічного управління є взаємопов'язаними. Вони функціонують, враховуючи особливості всіх факторів та чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ.

## 1.2 Процес стратегічного управління та класифікація стратегій

Стратегічне управління – є основою ефективного управління підприємством, являє собою взаємопов’язану сукупність дій і рішень, що розроблені керівництвом і орієнтовані на досягнення організацією цілей та виконання місії.

Схематично процес стратегічного управління можна представити у вигляді чіткої послідовності етапів (рис. 1.4).

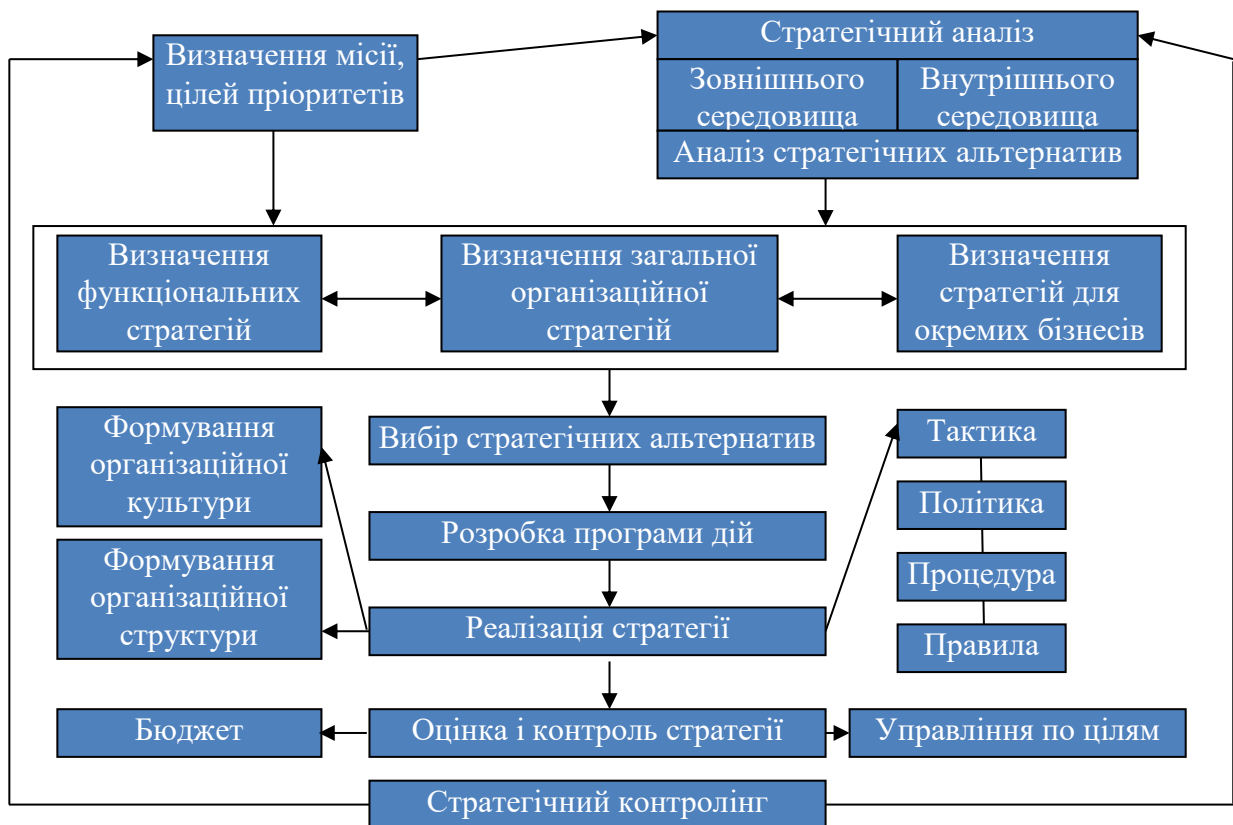


Рисунок 1.4 – Основні складові моделі стратегічного управління [10, с. 110]

Цільовим орієнтиром та результатом стратегічного управління є розробка стратегії діяльності підприємства. Вибір здійснюється за результатами аналізу сукупності стратегічних альтернатив.

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку організації в рамках однієї із базових стратегій: зростання, стабілізації (обмеженого зростання), скорочення або їх комбінації (рис. 1.5).



Рисунок 1.6 – Типи та види стратегічних альтернатив [10, с.124]

Дана класифікація стратегічних альтернатив не є єдиною, яка використовується на практиці в діяльності підприємств. Існує досить значна кількість підходів різних авторів, щодо класифікації різних видів стратегій: конкурентні, ділові, функціональні, операційні (табл. 1.2). Кожне підприємством залежно від свого поточного становища, бачення в майбутнього, наявного потенціалу та можливостей обирає то чи інший вид стратегії для реалізації. Можливим також є поєднання декількох видів стратегій в рамках одного підприємства, наприклад у випадку функціонування на різних ринках, щодо різних видів товарів в рамках товарного асортименту, тобто для так званих різних стратегічних господарських одиниць.

Таблиця 1.2 – Класифікація стратегій діяльності підприємств [1, 10, 11]

Група	Сутність	Види стратегій
Корпоративні	розробляється комплексно для всього підприємства, охоплює всі напрямки його діяльності, описує загальний напрямок розвитку підприємства, його діяльності з виробництва та збуту продукції	- зростання: інтенсивного, інтеграційного (вертикальне назад, вертикальне вперед, диверсифікація у споріднені галузі чи неспоріднені галузі, комбінована, конгломератна, суміжна, географічна тощо); - стабілізації; - скорочення: «збір урожаю», скорочення витрат, скорочення підприємства, ліквідація підприємства
Ділові (конкурентні)	передбачає розробку заходів, що спрямовані на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі	- Портер М.: лідерство по витратах, диференціація, фокусування на сегменті, фокусування на низьких витратах; - Юданов А.: віолентна, патієнтна, комутантна, експлерентна; - Котлер Ф.: претендента на лідерство (фронтальний наступ, фланговий наступ, обхідний наступ), новачка (підтримання пропозиції, лідерство з ніші, диференціація, вихід за межі ніші), послідовника (компіляція, імітація, адаптація, інтеграція), лідера (розширення місткості ринку, захист позиції, розширення ринкової частини)
Функціональні	передбачає управління основною діяльністю підприємства в розрізі	- маркетингової діяльності (диференціації цін, продуктова, просування, розвитку ринків); - виробництва (орієнтація на попит, орієнтація на виробничий потенціал, створення нового продукту, технологічна); - фінансова (консервативна, агресивна, помірна, суперагресивна); - науково-дослідних розробок (імітаційна, інноваційна, традиційна, оборонна, наступальна, опортуністична,); - кадрова (управління персоналом) (добору та навчання, винагороди та мотивації, формування трудових відносин); - комплексна

Реалізація кожної із зазначених видів стратегій має свої особливості, які зумовлені не тільки цільовим спрямуванням, а й типом підприємства, на якому вона реалізується. Певними особливостями характеризується торговельне підприємство, яке можна представити як господарюючий суб'єкт, що здійснює закупівлю, зберігання і реалізацію кінцевим покупцям товарів, які відповідають їх потребам, задовольняють їх попит.



Торговельні підприємства мають ряд специфічних характеристик:

- залежність представленого асортименту від попиту та контингенту споживачів, що безпосередньо перебувають в зоні діяльності підприємства (безпосередній близькості);

- високий рівень автономності та самостійності у прийнятті рішень щодо формування асортименту, організації процесу продажу товарів, формуванні ціни;

- швидка реакція на зміни в кон'юнктурі попиту, смаках споживачів, оскільки розміри торговельних підприємств здебільшого не досить великі, а рівень налагодження зв'язку з безпосередніми клієнтами є досить міцним;

- високий ймовірність коливань попиту за різними характеристиками (сезон року, година доби, територіальне розташування точки тощо);

- наявність додаткових послуг, які може отримати споживач в межах торговельного підприємства.

Відповідно до зазначених характеристик можна зробити висновок, що торговельні підприємства орієнтуються в своїй діяльності, перш за все, на кінцевого споживача, який має певний попит. Задоволення попиту та потреб споживачів, здійснюється, головним чином, через управління маркетинговою діяльністю підприємства, формуванням та реалізацію маркетингової стратегії, базовими елементами якої є:

- продуктова стратегія – полягає у формуванні асортименту товарів, який максимально задовольняє існуючий та латентний попит споживачів за рахунок його розширення чи скорочення, створення нових товарних марок;

- цінова стратегія – полягає у встановленні обґрунтованих цін реалізації товарів, що орієнтуються та враховують рівень попиту споживачів та максимально орієнтовані на забезпечення прибутковості підприємства;

- просування товарів – реалізація заходів щодо стимулювання споживачів до здійснення покупки.

Загалом можна узагальнити основні стратегічні напрямки управління підприємством торгівлі (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Основні стратегії розвитку торговельного підприємства [13]

Комплексна діяльність підприємства в зазначених напрямках є запорукою ефективності та прибутковості в довгій перспективі.

### 1.3 Методи та інструменти стратегічного управління торговельним підприємством

Основною метою більшості торговельних підприємств є задоволення попиту найбільшої кількості споживачів, реалізуючи їм значні обсяги товарів за цінами, що забезпечують високий рівень прибутковості підприємства. Загалом процес стратегічного управління передбачає реалізацію комплексу дій, що здійснюються в певній логічній послідовності та спрямовані на формування стратегічних альтернатив функціонування підприємства.

Основною сферою діяльності, якій повинна приділятися максимальна увага з боку керівництва, – це маркетинг. Формування портфелю маркетингових стратегічних альтернатив передбачає поєднання процесного

та ситуаційного підходів до управління. Це є важливим та необхідним в умовах непередбачуваності та мінливості зовнішнього середовища, розширення меж торгівлі в країні та світі, інтенсифікації інтеграційних процесів. За даних умов маркетингове стратегічне управління передбачає розробку портфелю стратегій на основі використання сукупності методів та інструментів (рис. 1.8).

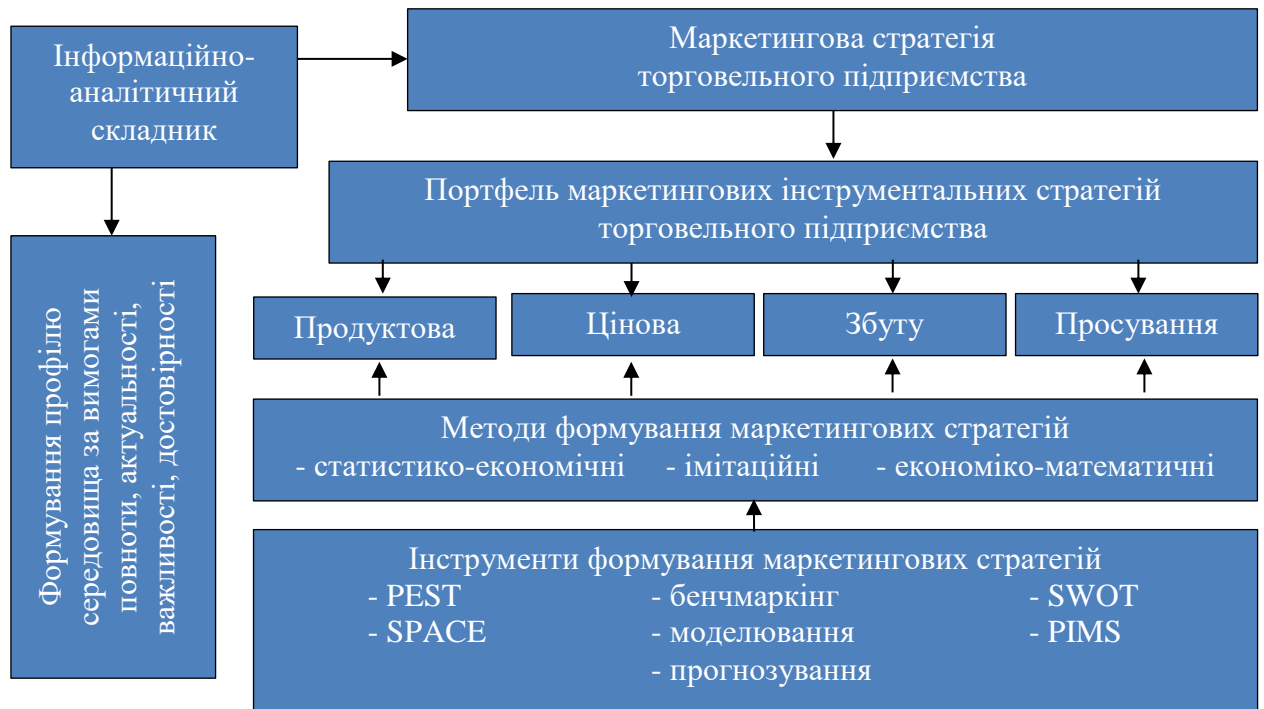


Рисунок 1.8 – Системний підхід до формування маркетингових стратегій торговельного підприємства [14]

Основною сферою маркетингової діяльності, якій повинна приділятися увага керівництва, повинна бути саме розробка продуктових стратегій, метою яких є обґрунтоване формування асортименту товарів, який би максимально комплексно задовольняв попит відвідувачів торговельного підприємства, забезпечував йому високий рівень конкурентоспроможності.

Існують різні підходи до класифікації та систематизації методів та інструментів формування асортименту. Так, Заблодська І.В. серед основних методів формування ефективної продуктової стратегії підприємства виділяє такі, як тестування, АВС-XYZ аналіз, статистичний, кабінетний, польовий,

графічний, експертний, економіко-математичний, порівняння, матрицю BCG, анкетування, сенсорний та інші [15].

Досить ґрунтовну класифікацію методів формування та оптимізації товарного асортименту наводить в своїх наукових працях Одінцева К.В. (рис. 1.9), яка зазначає, що більшість з них базується на результатах оцінки ринкового сприйняття товарів та їх впливу на формування ефективності та прибутковості підприємства в цілому.

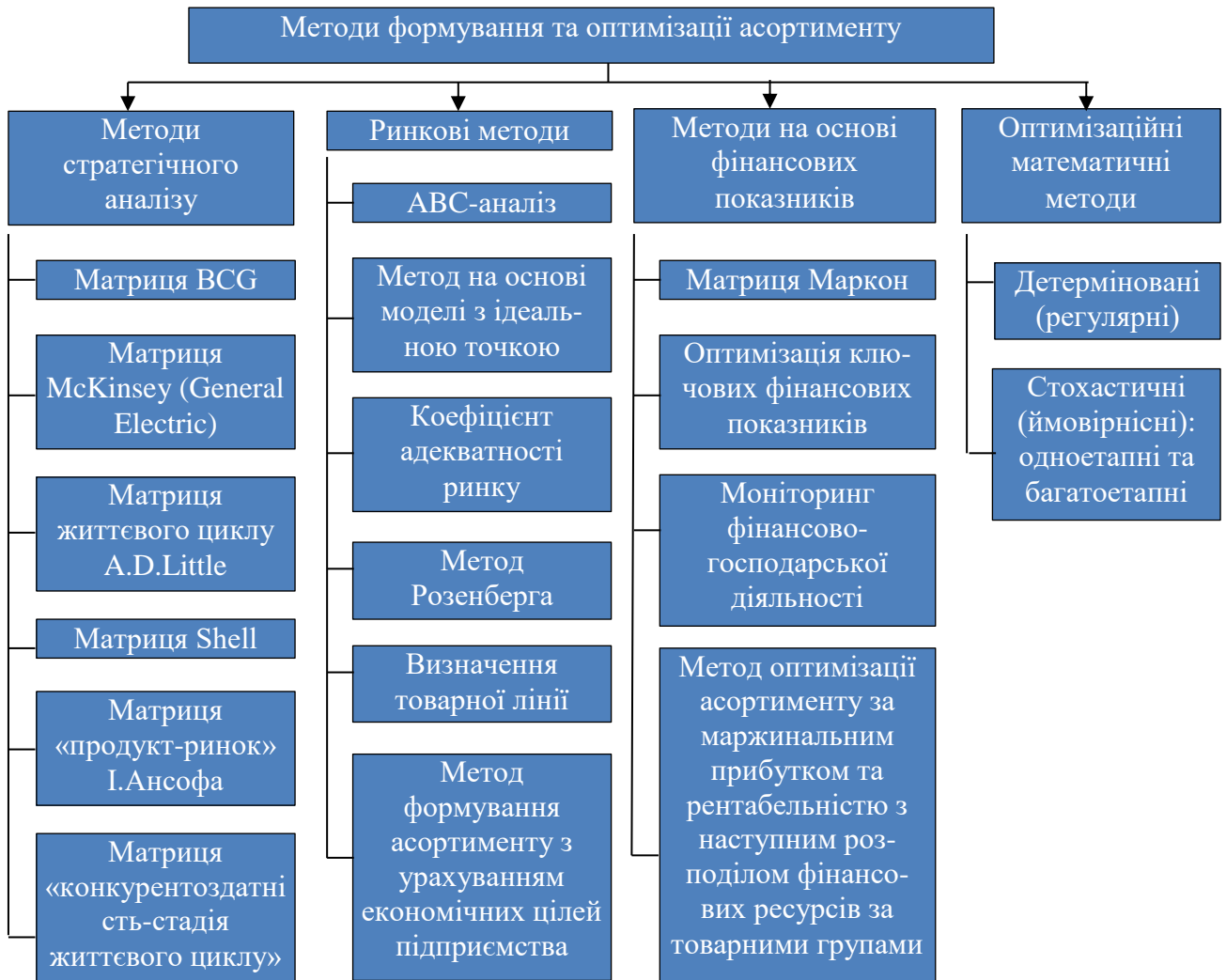


Рисунок 1.9 – Методи формування та оптимізації асортименту [16]

Кубишина Н.С. пропонує інші методи формування асортименту продукції підприємства, поділяючи їх на три основні групи (рис. 1.10):

- методи визначення споживчих переваг;
- методи економічного аналізу;
- методи портфельного аналізу.



Рисунок 1.10 – Класифікація методів формування асортименту [17]

Традиційно основним індикатором ефективності товарного портфеля підприємства вважають показники збуту, тому одним з найбільш розповсюджених методів формування товарного портфелю підприємства є ABC-XYZ-аналіз. Основними його перевагами є можливість підвищення частки високоприбуткових товарів в складі товарного портфелю підприємства, можливість визначення ключових товарних позицій, отримання аналітичної бази для розробки заходів щодо оптимізації товарної політики.

Застосування всіх зазначених інструментів має здійснюватися комплексно. Керівництво підприємства повинно формувати прогнози своєї діяльності, оцінювати отримані результати, порівнювати їх з плановими та здійснювати заходи щодо свого розвитку.

## РОЗДІЛ 2

## ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПРОДУКТОВОГО РІТЕЙЛУ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ СИСТЕМІ

### 2.1 Поняття продуктового ритейлу та його місце в структурі торгівлі

Сфера торгівлі є однією з перших та найстаріших сфер підприємницької діяльності, що пов'язана з продажем та купівлею товарів. Суттєве значення та роль в її структурі займає роздрібна торгівля, яка може здійснюватися в різних формах відповідно до формою власності, показниками орієнтації та обсягами збуту, за структурою асортименту, за ціновою політикою тощо (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Класифікація роздрібно торгівлі [18]

Новітньою та сучасною формою роздрібно́ї торгівлі є «рітейл». Її сутність полягає в здійсненні продажу товарів поштучно чи невеликими партіями [19].

Рітейл, як специфічна форма роздрібно́ї торгівлі, має певні характерні та специфічні риси:

– продаж товарів кінцевому споживачу, який купує його з метою побутового, особистісного чи іншого способу використання, що не пов'язаний з подальшим продажем чи використанням у виробничому процесі;

– формуванні ціни роздрібно́ї ціни продажу, яка завжди перевищує величину оптової ціни на величину роздрібно́ї націнки (від 25 % до 200 %), яка в свою чергу забезпечує бажаний рівень прибутковості.

На практиці існують різні форми рітейлу (рис. 2.2).

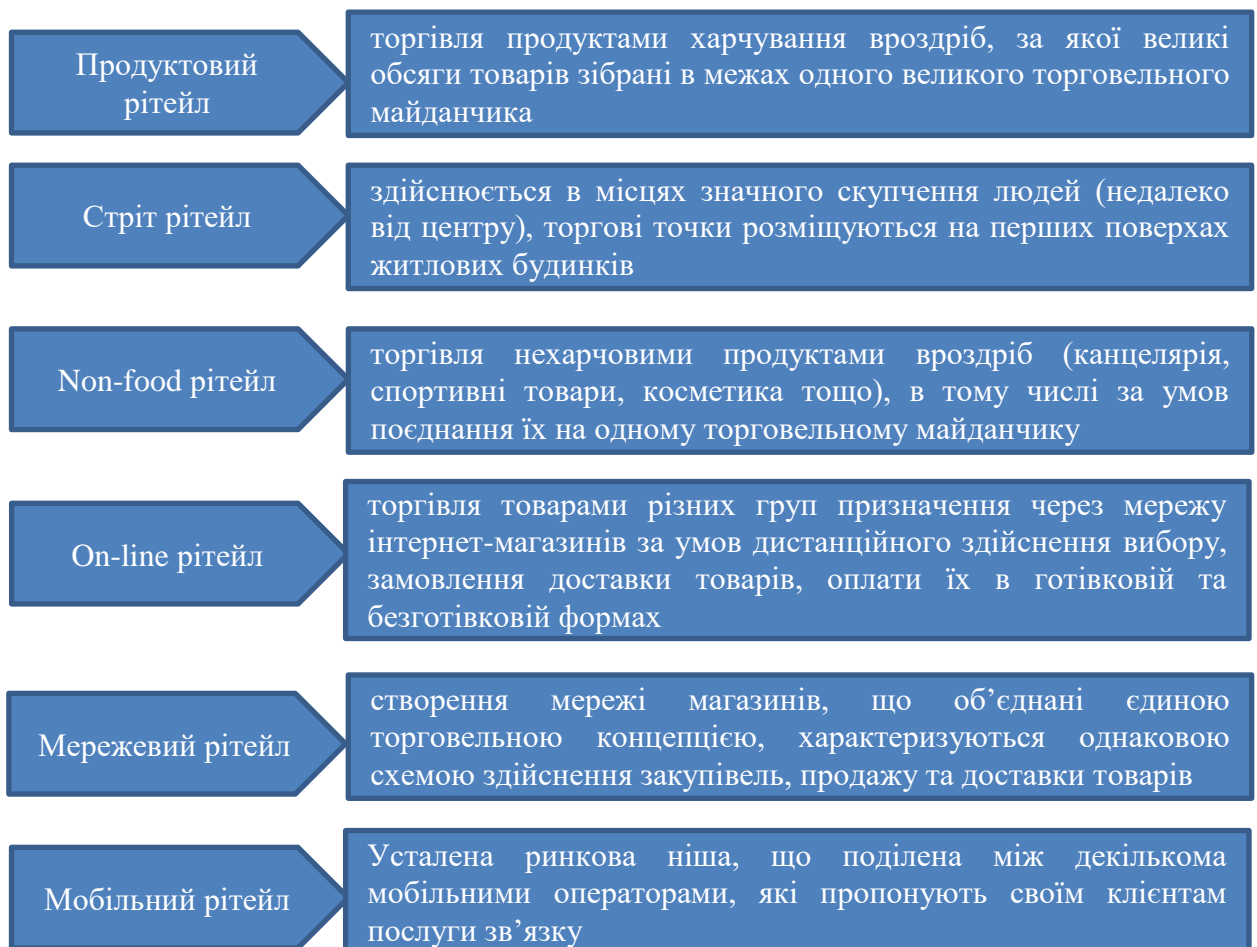


Рисунок 2.2 – Класифікація видів рітейлу в практиці роздрібно́ї торгівлі [19]

Не зважаючи на той факт, що рітейл є різновидом роздрібною торгівлі, він має певні специфічні риси за різними показниками (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характерні ознаки рітейлу як форми роздрібною торгівлі

Ознака	Роздрібна торгівля	Рітейл
Власність	унітарна	корпоративна мережа підприємств одного чи різних типів
Географія	національний регіон	міжнародний формат
Тип розвитку	планомірний	експансія та конкурентний розвиток
Розташування	вигідне місце в містах	віддалені від центра території
Вид торгівлі	виключно вроздріб	змішана
Бренд	необов'язковий	обов'язкова наявність
Програми лояльності	обмежені чи відсутні	комплексні
Асортимент	стандартний	широкий асортимент
Рівень якості торгівлі	стандартний	дуже високий, сучасні технології продажу
Ціни на товари	високі	знижені за рахунок більш вигідних умов закупівлі товарів
Мерчандайзинг	недостатній рівень	уніфікація дизайну, створення спеціальних відділів
Загальний результат	сума	синергетичний ефект

Загалом на результативність роботи вітчизняного рітейлу здійснює така група факторів:

- активне застосування на практиці сучасних технологій організації та здійснення продажів;
- уніфікація та стандартизація технології діяльності в різних закладах мережі;
- автоматизація процесів управління діяльністю підприємств в складі рітейлу за рахунок використання автоматизованих інформаційних систем менеджменту;
- активна рекламна політика, яка є спільною для всіх підприємств рітейлу (наприклад, час та умови проведення акцій);
- започаткування продажу товарів під власною торговою маркою, налагодження виробництва та збуту власної лінійки товарів;
- формування багатоканальної комунікаційної мережі для зв'язку з існуючими покупцями, залучення нових (формат звернення через засоби масової інформації, мобільні оператори зв'язку, Інтернет тощо).



## 2.2 Стан та тенденції розвитку роздрібної торгівлі та ритейлу в Україні

В економіці України торгівля займає вагому частку. В 2019 р. в загальній структурі ВВП частка оптової та роздрібної торгівлі склала 13,2 %, що на 3,6 % більше за відповідний показник 2018 р. [20].

Загалом структура роздрібного товарообороту є практично незмінною, в середньому частка непродовольчих товарів складає 60 % (рис. 2.3).

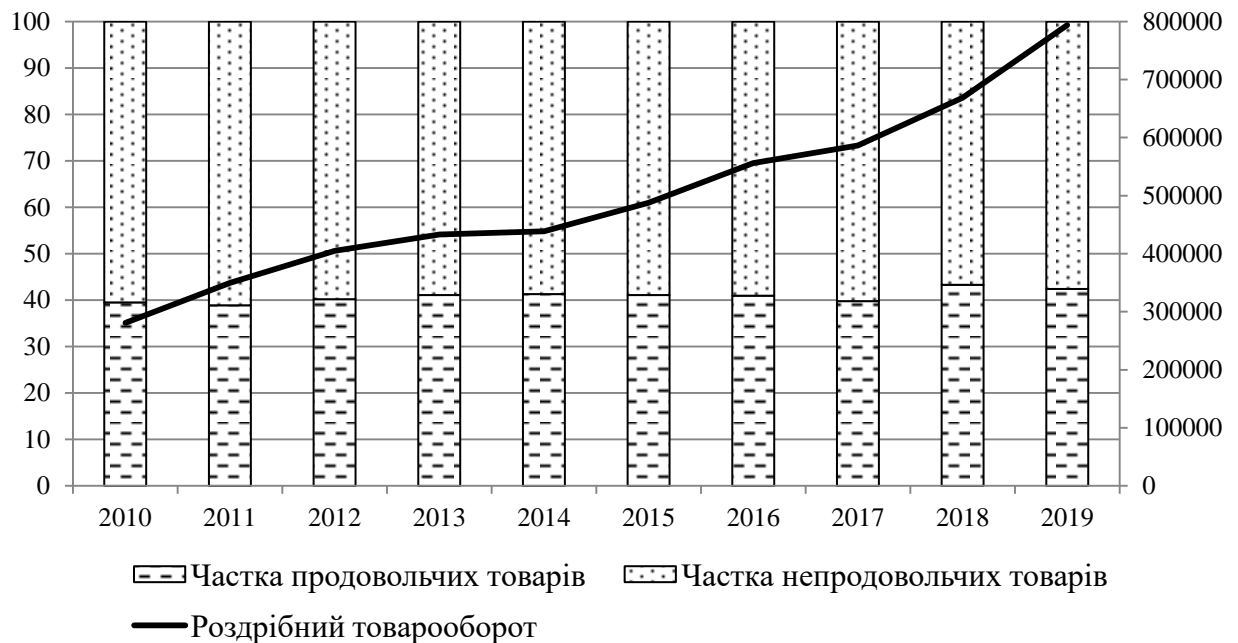


Рисунок 2.3 – Динаміка та структура роздрібного товарообороту в Україні за 2010-2019 рр. [21, 22]

Обсяги роздрібного товарообороту щороку збільшуються в середньому на 15-20 %. Однак, ця тенденція зазнала змін в 2020 р. В першому півріччі 2020 р. Україна опинилась в нових умовах обмеження діяльності через пандемію та оголошення карантину. За даних умов більшість підприємств тимчасово припинило свою діяльність, інші переорієнтували її в формат online продажів. Це відповідно відобразилося на результатах діяльності підприємств. В квітні спостерігається значне зниження обсягів продажів продовольчих та непродовольчих товарів (на рівні 43 %) проти рівня березня місяця, що в грошовому виразі склало -22780 млн.грн. (рис. 2.4).

Не зважаючи на негативні тенденції та умови діяльності, загалом сектор роздрібної торгівлі в Україні в першій половині 2020 р. збільшився на 5,9 % (у порівняних цінах) проти відповідного періоду 2019 р. [24].

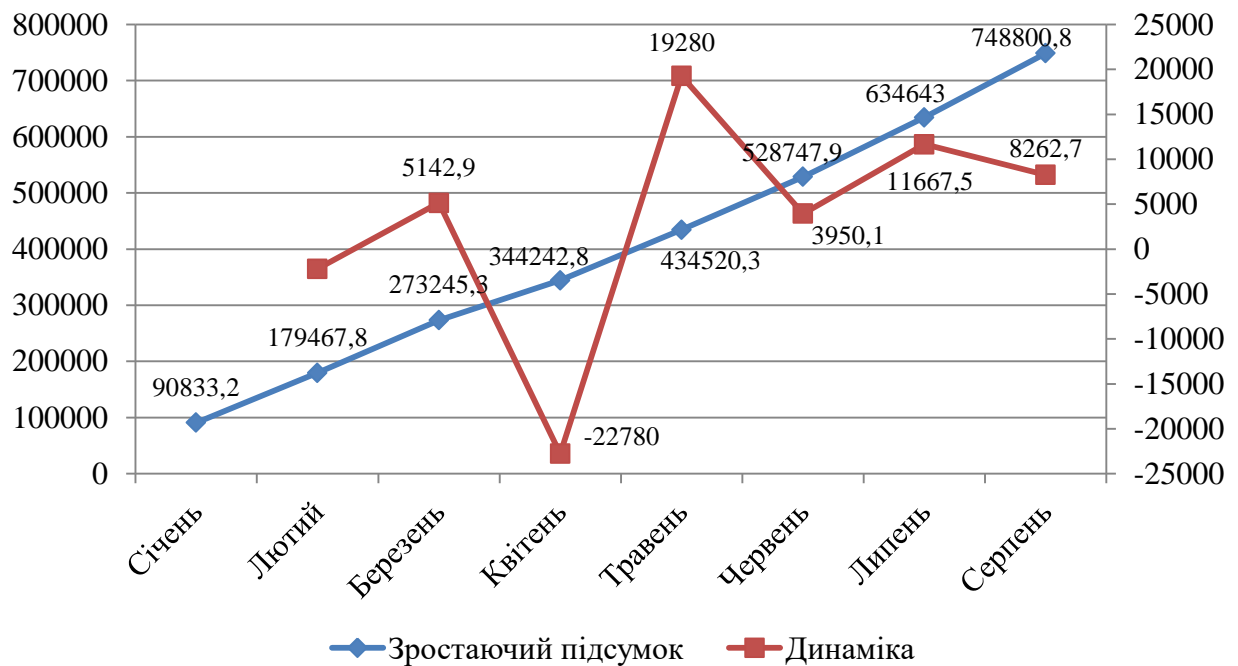


Рисунок 2.4 – Динаміка роздрібного товарообороту в першій половині 2020 р., млн.грн. [23]

Найменше негативний вплив через карантинні обмеження відчули підприємства продуктового ритейлу, які в більшій мірі продовжували свою діяльність без наявності значних обмежень, запроваджених на території України в умовах пандемії. В період карантину (березень-квітень 2020 р.) збільшився обсяг купівель, які здійснювали споживачі в безготівковій формі. Зростання відбулося на 25 %. Відповідно в травні 2020 р. обсяги безготівкових розрахунків збільшився в порівнянні з лютим 2020 р. на 23 % [24].

Загалом структура підприємств, які займаються роздрібною торгівлею представлені трьома видами: великі, середні, малі, в структурі яких значною є частка мікропідприємств. Найбільш активними за результатами діяльності в першому півріччі були підприємства м. Києва, а також Дніпропетровської, Київської та Одеської областей (рис. 2.5).

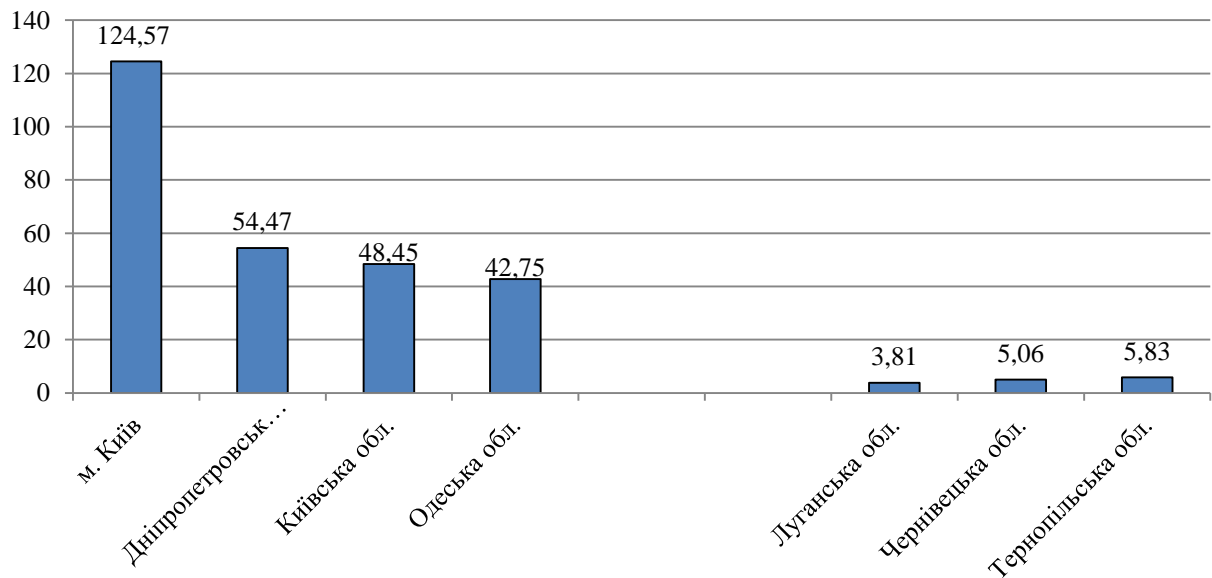


Рисунок 2.5 – Області лідери та аутсайтери в структурі роздрібного товарообороту за перше півріччя 2020 р., млрд.грн. [25]

Загалом в першому півріччі 2020 р. мережеві оператори збільшили свою присутність. Перш за все, це зумовлено тим, що малі та мікропідприємства не змогли «пережити» складні умови ведення підприємницької діяльності в умовах карантину. А от великі підприємства – мережі розширили масштаби своєї діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Топ-10 операторів продуктового ритейлу в Україні за кількістю торгових точок [26]

Компанія	Мережі	Центральний офіс	Кількість торгових точок	
			Червень 2020 р.	2019 р.
ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ, АТБ express	Дніпро	1132	1077
Fozzy Group	Fozzy, LeSilpo, Trash!, Favore	Київ	575	561
VolWest Retail	Наш Край, Наш Край Експрес, SPAR	Луцьк	272	274
ТОВ ТПК «Львівхолод»	Рукавичка	Львів	162	160
ТОВ «АРИТЕЙЛ»	КОЛО (Продукти коло дому)	Київ	151	105
ТОВ «ЕКО»	ЕКО маркет, Симпатик	Київ	142	148
ТОВ «ОПТТОРГ-15», ТОВ НМСМ «Делві»	Делві	Київ	120	112
ТОВ «ЛІК-Транс»	ЛотОК	Київ	96	91
ТОВ «Омега»	VARUS, VARUS-маркет, VARUS to go, Планета	Дніпро	95	84
ТОВ «Модерн-Трейд», ТОВ «Київське»	Копійка, Santim, Копійка-мінімаркет	Одеса	89	90

Загалом з початку 2020 р. представники мережевого продуктового ритейлу відкрили 340 нових торгових точок: більшість з них (284 магазини) були створені з «нуля», а інші є результатом ребрендингу. Слід зазначити також, що в 2019 р. було відкрито всього 239 точок.

Найактивнішою з відкриття нових торгових точок була торгова мережа ТОВ «АТБ-маркет» – 55 нових точок (рис. 2.6). Майже на рівні з нею функціонувала мережа ТОВ «АРИТЕЙЛ» – 46 нових торгових точок.

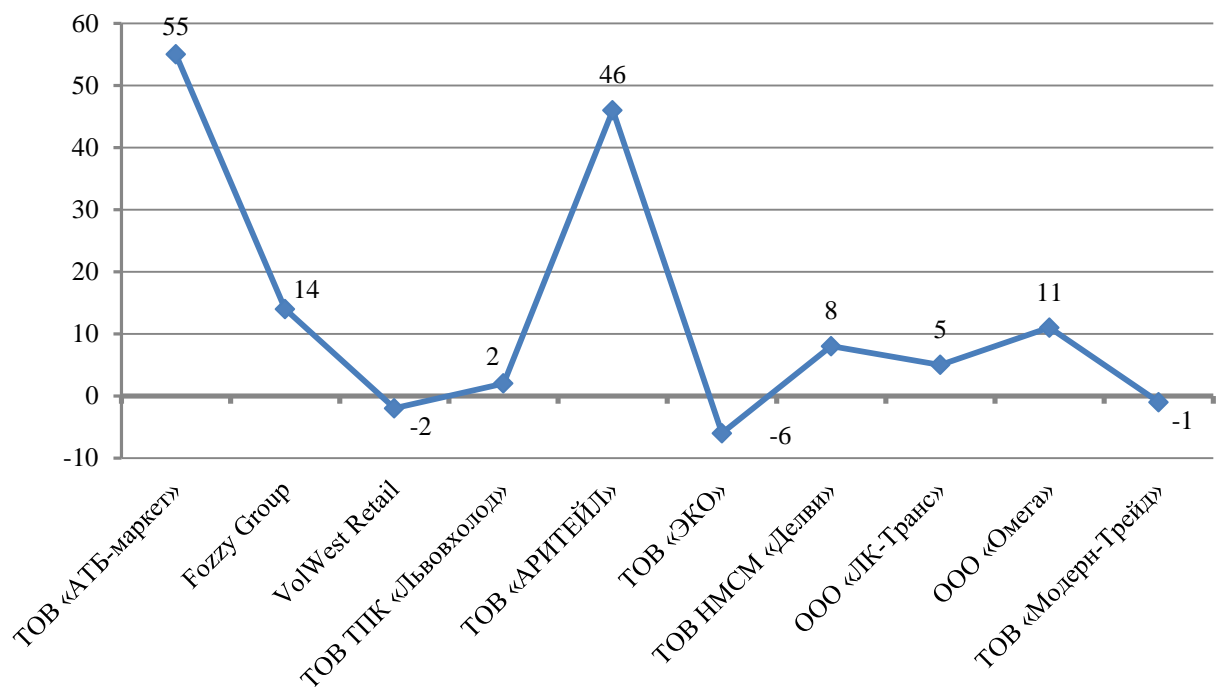


Рисунок 2.6 – Динаміка відкриття торгових точок лідерами продуктового ритейлу в 2020 р., од. [26]

Наявною є також тенденція до скорочення кількості торгових точок: VolWest Retail – закрито 2 магазини, ТОВ «ЕКО» – 6 магазинів, ТОВ «Модерн-Трейд» – 1 магазин. Не зважаючи на незначне зниження активності в діяльності мережі VolWest Retail, торгові точки під її брендами (Наш Край, SPAR) входять до трійки найуспішніших та найбільш масштабних ритейлів України.

Відкриття нових торгових точок різними мережевими ритейлерами здійснювалося рівномірно практично по всій території України (рис. 2.7). Найменша кількість точок відкрилась на території Центральної України.

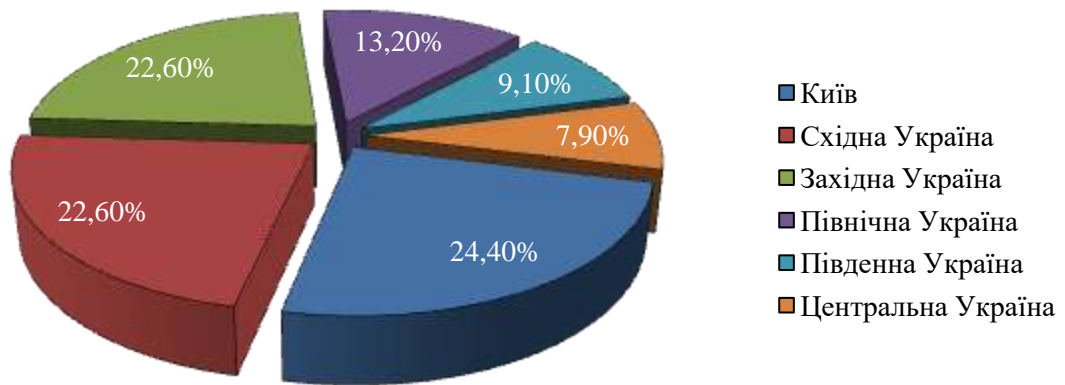


Рисунок 2.7 – Географія відкриття нових торгових точок лідерами продуктового ритейлу в 2020 р. [26]

Слід зазначити, що серед значного різноманіття торгових мереж тільки три з них присутні абсолютно в усіх регіонах України. Мережа Fozzy Group має торгові точки в 25 областях України, ТОВ «АТБ-маркет» - в 24, та VolWest Retail – в 20.

Протягом останніх років, не зважаючи на наявність позитивних тенденцій в розвитку одних торгових мереж, інші припинили свою присутність на українському ринку (рис. 2.8).

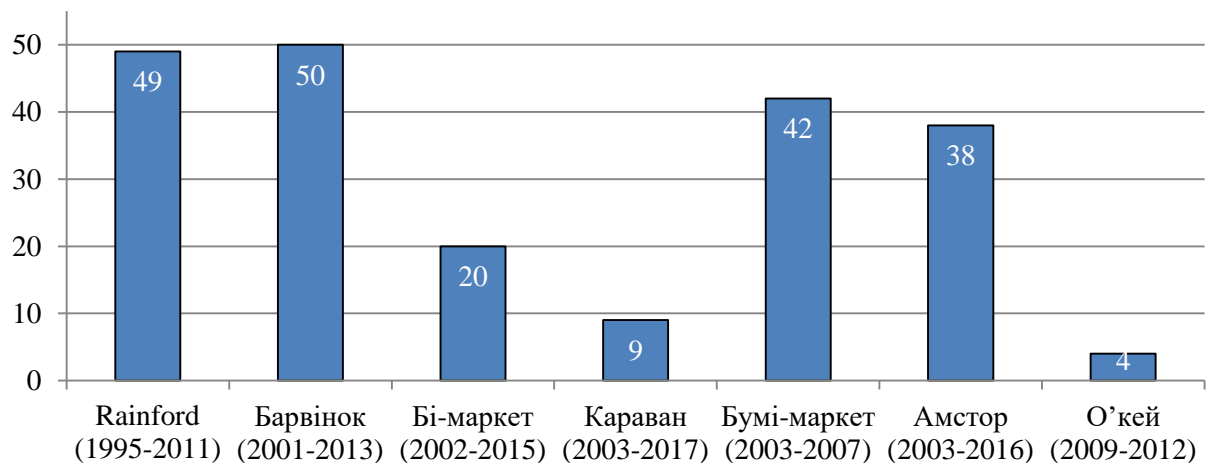


Рисунок 2.8 – Торгові мережі, що припинили свою присутність на ринку роздрібного продуктового ритейлу в Україні, од. [28, с. 28]

Показником ефективності роботи мережі продуктового ритейлу є обсяги продажів з 1 м<sup>2</sup>. Перша десятка лідерів за кількістю торгових точок формує собою також перелік лідерів за обсягами продажів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Лідери продуктового ритейлу за обсягами продажу з 1м<sup>2</sup>

Торгова мережа	Товарообіг за 2019 р., млрд.грн.	Торгівельна площа на 01.01.2020, тис.м2	Продажі з 1 м2 в 2019 р., тис.грн.
АТБ	104,9	510	205,7
Сільпо	65,5	401	163,2
Фора	14,3	92	15,9
FoZzy C&C	8,7	64,5	134,6
Varus	11,3	85,4	132,6
Metro	19,8	184,2	107,4
Велмартт/ВК	11,1	111,7	99,1
Novus	11	116,7	93,9
Ашан	14,2	189,7	74,8
Таврія В	7,5	141,3	53,1

Важливе значення в загальній прибутковості та ефективності продуктового ритейлу, як вітчизняного так і світового, відіграє політика запровадження та використання власних торгових марок (ВТМ). Їх частка в загальній структурі товарного портфелю є доволі суттєвою – в середньому від 10 % до 25 % (рис. 2.9).

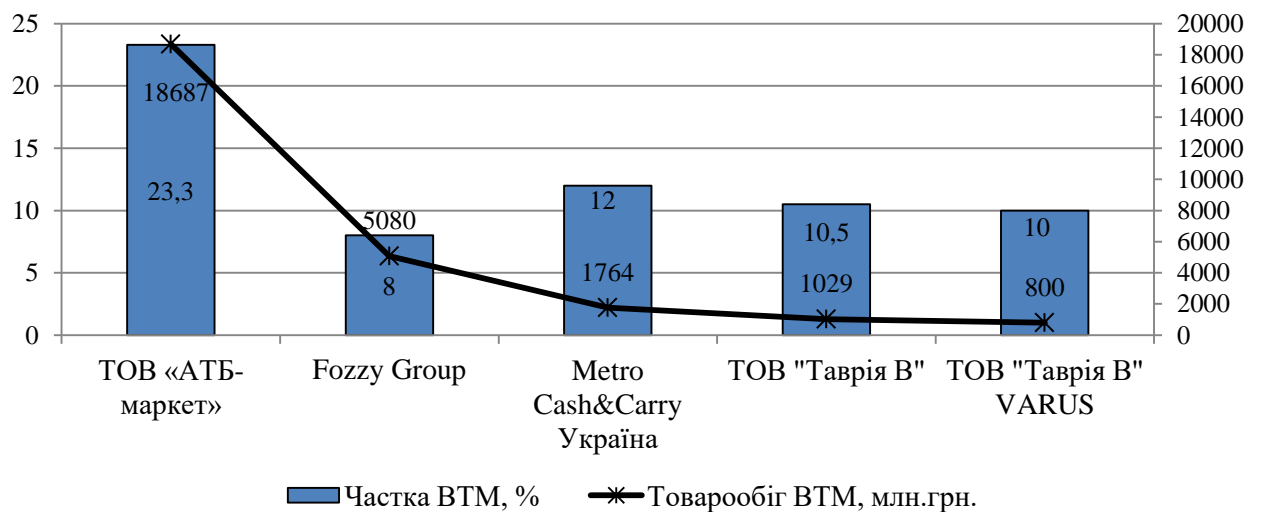


Рисунок 2.9 – Результативність використання ВТМ в продуктовому ритейлі в 2019-2020 р. [30]

Щороку обсяги ринку ВТМ зростають. Переваги від запровадження стратегії ВТМ в секторі роздрібного ритейлу, як продуктового так і непродуктового, відчувають абсолютно всі учасники процесу купівлі-продажу: і споживачі, і продавці.

Успішність реалізації стратегій більшості лідерів продуктового ритейлу в Україні підтверджується також тим, що вони входять в п'ятірку найбільших ритейлерів в Україні за версією Forbes Ukraine [32]:

– ТОВ «АТБ-Маркет» займає 2 позицію, маючи приріст виторгу на рівні 22 %. Фінансовий результат мережі збільшився в поточному році проти попереднього на 4,4 млрд.грн. і склав 104,9 млрд. грн.;

– Fozzy Group займає 4 позицію рейтингу, не зважаючи навіть на наявність зниження рівня виторгу в поточному році на 5 млн.грн. В загальному обсязі виручка мережі склала 78,2 млрд.грн.

В першу 100 лідерів продуктового ритейлу в Україні за версією Forbes Ukraine увійшли також Metro Cash&Carry (29 позиція), Ашан (38 позиція), Varus (56 позиція), Novus (58 позиція).

Ці дані є свідченням того, що продуктовий ритейл в Україні наразі перебуває в стані активного розвитку. Не зважаючи на негативні тенденції, що існують в ринковому середовищі України, запровадження певних обмежень в характері ведення підприємницької діяльності, вони позитивним чином впливають на роботу сектору саме продуктового ритейлу. Йому вдалося пристосуватися до нових змін і навіть отримати від цього певну користь.

### 2.3 ТОВ «АТБ-Маркет» – лідер продуктового ритейлу в Україні

ТОВ «АТБ-Маркет» є торгівельною мережею, що займає лідируючі позиції в сфері роздрібної торгівлі в Україні та постійно розвивається. Підприємство є лідером свого сектору за показниками: кількість торгових точок, географія діяльності, темпи зростання виручки, обсяг товарообігу з 1 м<sup>2</sup> торгової площі, кількістю та прибутковістю ВТМ.

Започатковано роздрібну мережу ТОВ «ТАБ-Маркет» було в 1993 р. з того моменту щорічно відбувалася активна робота щодо географічного розширення присутності мережі в різних регіонах України (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Етапи розвитку мережі ТОВ «АТБ-Маркет» [33, 34]

Етап	Досягнення
1993 р.	створення мережі «Агротехбізнес» – 6 гастрономів
1999 р.	Перейменування мережі «АТБ-Маркет»
2001 р.	зміна формату роботи, реорганізація гастрономів в магазини самообслуговування
березень 2001 р.	- послідовна реорганізація точок в дискаунтери; - розробка та впровадження єдиного фірмового стилю
грудень 2003 р.	85 магазинів мережі «АТБ» в 12 містах України
грудень 2006 р.	163 магазини в 38 містах України
2008 р.	- відкриття ще 76 нових торгових точок; - загальна виручка від реалізації мережі склала 6,032 млрд.грн.
2009 р.	- відкриття ще 83 нових торгових точок, і як результат мережа зайняла перше місце в рейтингу за кількістю торгових точок; - загальний розмір товарообігу склав 8,9 млрд.грн. - вихід на ринок Західної України, відкрито магазин в м. Житомир - потрапляння в рейтинг топ-500 компаній Центральної та Східної Європи, що сформований компанією Deloitte
2013-2014 рр.	у зв'язку з початком окупацій та антитерористичних операцій: - закриття 152 магазинів та розподільчого центру на Сході України; - закриття 59 магазинів та розподільчого центру в АР Крим% - збитки корпорації на рівні 7 млрд.грн.
2016 р.	- розширення присутності на Заході України, в тому числі за рахунок експансії: викуп торгових об'єктів мережі «Барвінок» у Львівській області; - зміна фірмового стилю мережі: корпоративні кольори «синьо-білий» змінилися на «чорний»; - оновлення технологічного та торговельного обладнання: встановлення сучасного холодильного та морозильного устаткування, LED-освітлення, енергоефективних технологій; - розширення асортименту послуг: відділ власної випічки, зона з каво-машинами для самостійного приготування кави, підвищення якості fresh-зони з овочами та фруктами; - вдосконалення торговельної площі: розширення проходів між полицями, заміна візків для споживачів
2017 р.	- використання технологій Live animations в програмах лояльності мережі ТОВ «АТБ-Маркет» – створення книги «Аліса в країні див» у співпраці з Art Nation [35]; - створення безкоштовного мобільного додатку від АТБ для смартфонів та планшетів [36]
2019 р.	- 1077 торгових точок в 24 областях України; - лідер продуктового рітейлу в Україні за кількістю торгових точок; - лідер продуктового рітейлу за обсягами продажу з 1м <sup>2</sup> ; - лідер продуктового рітейлу за результативністю використання ВТМ
2020 р.	- 1132 торгові точки в 24 областях України; - запуск гейміфікованої акції з використанням мобільного додатку АТБ Агента, який став лідером за кількістю завантажень (1,4 млн. за місяць) – акція діє в 1100 торгових точках по всій Україні [37]; - запуск технології Scan&Go для самостійного здійснення покупок клієнтами, сканування штрих-кодів та безготівкової оплати товарів в магазинах – діє в 10 магазинах (Дніпро – 3, Київ – 6, Одеса – 1) [38]



На сучасному етапі ТОВ «АТБ-Маркет» це найбільш крупна мережа в сфері роздрібної торгівлі в Україні, що динамічно розвивається. Щоденно в мережі здійснюють покупки більш як 4 млн. осіб. Задоволення їх інтересів забезпечують працівники, загальна кількість яких налічує більше 55 тис. осіб. Всі працівники регулярно проходять навчання та підвищення кваліфікації в учбових центрах компанії.

Чітке дотримання корпоративних правил та принципів роботи, кваліфікація працівників, рівень їх професійних навичок, високий рівень відповідальності кожного співробітника на всіх організаційних рівнях дозволяють підприємству постійно розвиватися та виконувати свою місію.

Місія ТОВ «АТБ-Маркет» – забезпечення населення України якісними харчовими продуктами і нехарчовими товарами першої необхідності за мінімальними цінами [39].

Протягом останніх 5 років, не зважаючи на певні негативні тенденції, що є характерними для ринку та економіки України, мережа ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє стабільне та впевнене зростання за всіма показниками, що свідчать про ефективність роботи підприємства в сфері роздрібної торгівлі:

- кількість відкритих торгових точок;
- обсяги податкових надходжень до бюджету України;
- обсяги товарообороту;
- кількість споживачів, які здійснюють покупки в мережі;
- кількість співробітників мережі.

З моменту свого заснування і до поточного 2020 р. мережа ТОВ «АТБ-Маркет» збільшує свою присутність на ринку роздрібної торгівлі України. Кількість торгових точок стабільно зростає, не зважаючи на всі умови нестабільного та непередбачуваного зовнішнього середовища (рис. 2.10). В червні 2020 р. кількість магазинів мережі ТОВ «АТБ-Маркет» налічувала 1132 торгові точки. Підприємство показує стабільні показники темпів росту і не планує їх знижувати в подальшій перспективі.

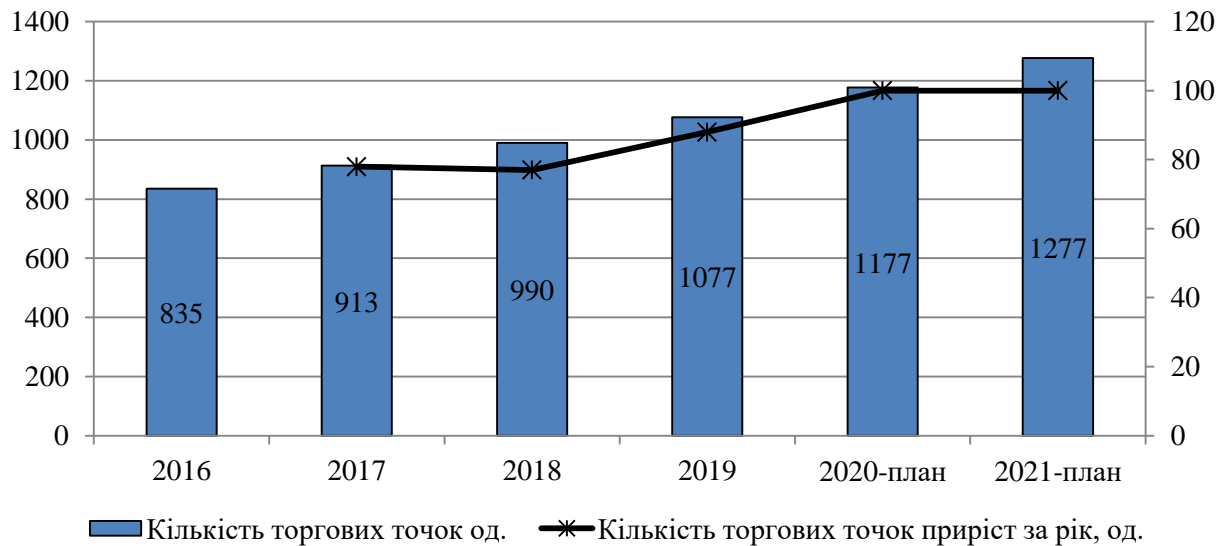


Рисунок 2.10 – Динаміка відкриття торгових точок роздрібною мережею ТОВ «АТБ-Маркет» [39]

До кінця 2021 р. керівництво планує збільшити кількість торгових точок до 1277 од. проти сучасного рівня – 1132 точки, тобто майже на 13 %.

Обсяги товарообігу, які безпосередньо залежать від кількості торгових точок та активності в них споживачів, ТОВ «АТБ-Маркет» також зростають. Підприємство щороку показує стабільні темпи росту товарообігу в середньому на рівні 30 % (рис. 2.11).

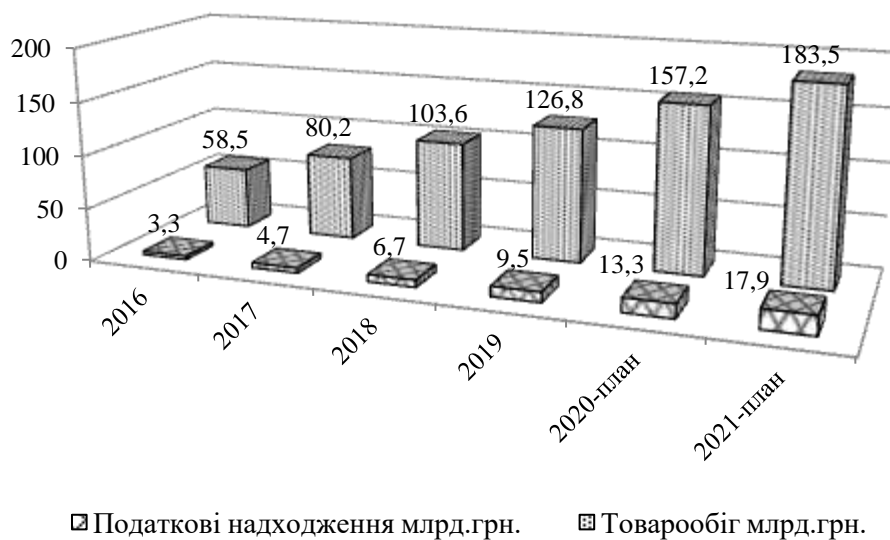


Рисунок 2.11 – Динаміка товарообігу та податкових виплат ТОВ «АТБ-Маркет», млрд.грн. [39]

Відповідне зростання обсягів товарообороту та відповідно виручки підприємства позитивно впливає на зростання обсягів податкових надходжень ТОВ «АТБ-Маркет» до бюджету України. Їх величина за результатами 2019 р. становила 9,5 млрд.грн., до кінця 2021 р. керівництво планує збільшити їх розмір до 17,9 млрд.грн., тобто майже в 2 рази.

Результативність діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» в напрямку розширення своєї присутності в усіх регіонах України дозволяє йому займати лідируючі позиції в сфері продуктового рітейлу за кількістю споживачів, які здійснюють купівлі в торгових точках (рис. 2.12).

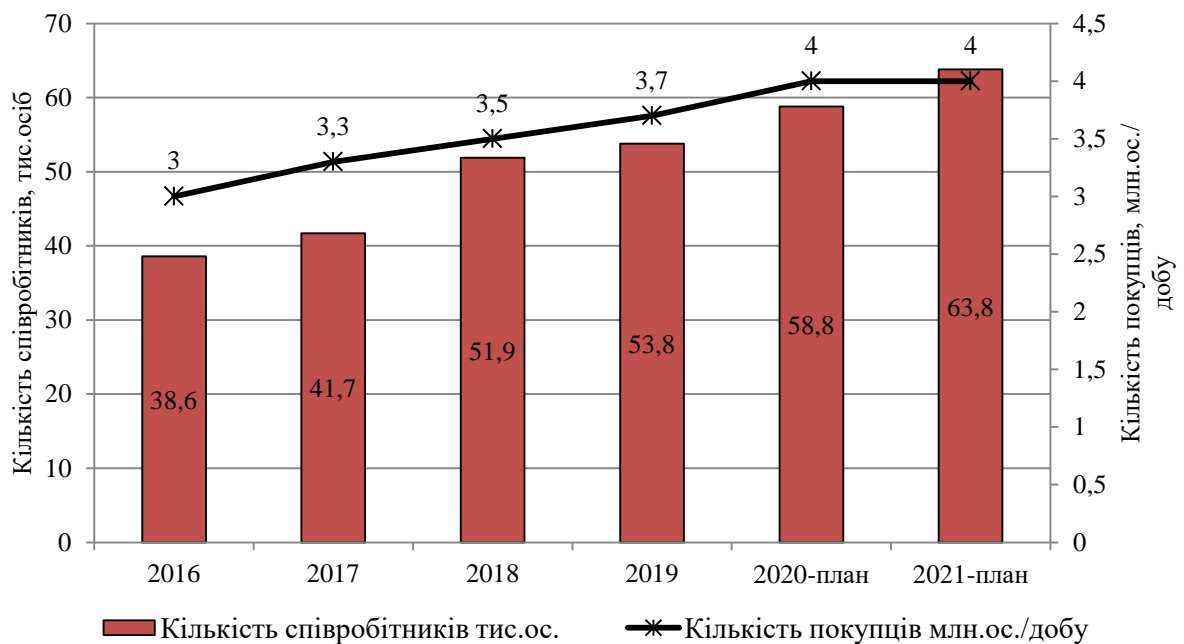


Рисунок 2.12 – Динаміка кількості споживачів та співробітників ТОВ «АТБ-Маркет»

Розширення присутності ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку також пов'язана зі збільшенням кількості персоналу. Щороку його кількість зростає на рівні 8 %. Не став виключенням навіть 2019 р., коли одна частина підприємств припиняла свою діяльність, а інша скорочувала працівників. Кількість співробітників ТОВ «АТБ-Маркет» зросла на 3,7 % в 2019 р. проти рівня 2018 р., що звичайно нижче за показник попереднього року (в 2018 р. темп зростання кількості працівників проти рівня 2017 р. склав 24,5 %).

Успішна та активна робота ТОВ «АТБ-Маркет» обумовлена вірним вибором стратегії позиціонування. На початкових етапах створення підприємство обрало позицію – торговельної мережі-дискаунтера – магазину з досить широким асортиментом товарів за оптовими цінами. Окрім чітко визначеної позиції в сфері продуктової та цінової політики, мережа ТОВ «АТБ-Маркет» має ряд головних переваг та принципів своєї діяльності, які є причинами успішності мережі в сфері продуктового ритейлу України (рис. 2.13).

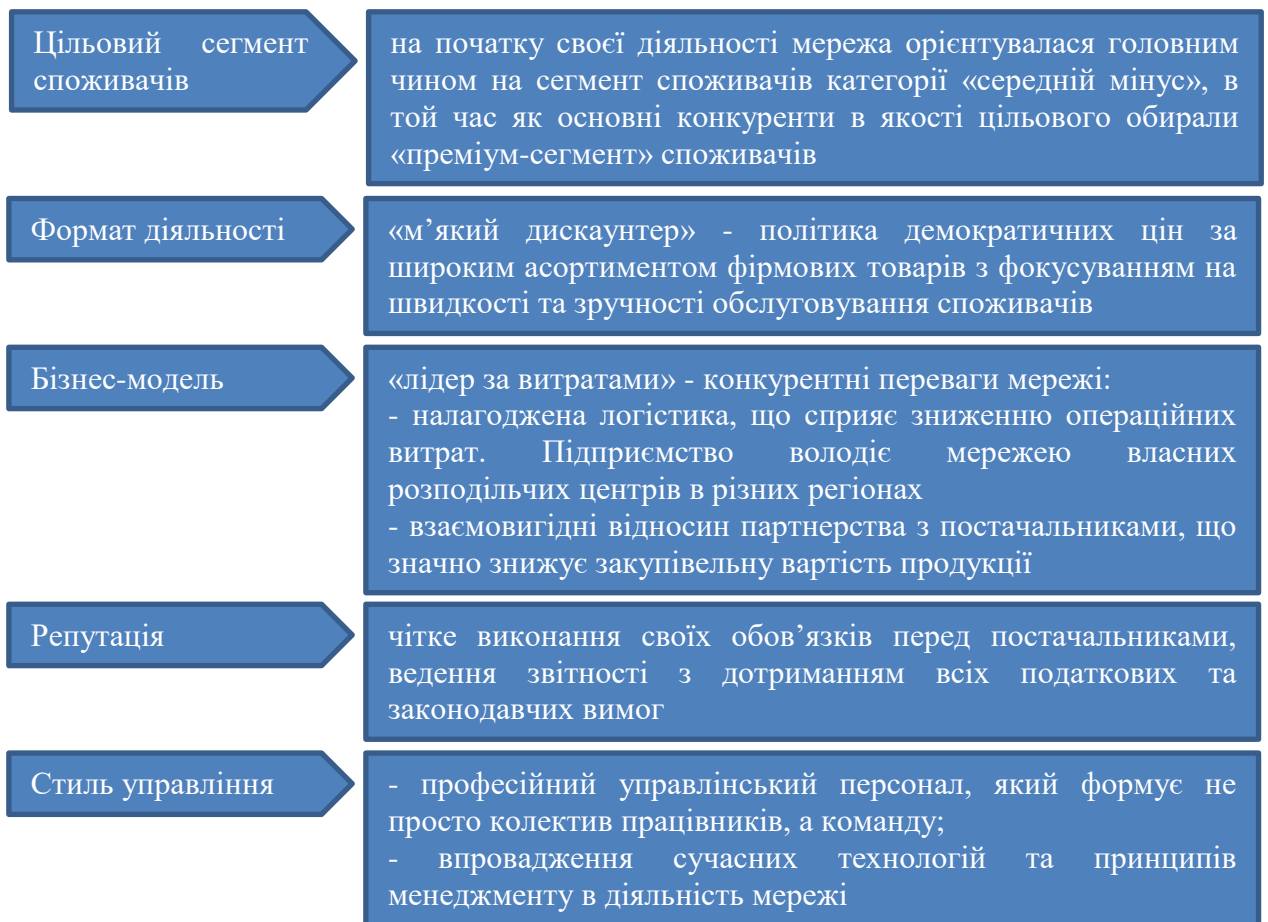


Рисунок 2.13 – Ключові фактори успішної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» [40]

В подальшій перспективі керівництво ТОВ «АТБ-Маркет» не планує уповільнювати темпи свого розвитку. На постійній основі в мережі запроваджуються зміни, які спрямовані на утримання та зміцнення лідируючих позицій в сфері продуктового ритейлу.

РОЗДІЛ 3  
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ УПРАВЛІННЯ  
МЕРЕЖЕЮ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» В СФЕРІ ПРОДУКТОВОГО РІТЕЙЛУ  
УКРАЇНИ

3.1 Дослідження зовнішнього середовища як основа визначення стратегічних орієнтирів та напрямків розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Стратегічне управління є основою для розробки чіткої програми дій щодо забезпечення стабільного та комплексного розвитку підприємства в довгій перспективі. Здійснення розробки стратегії є послідовним процесом, початковим етапом якого є ґрунтовний аналіз середовища. Загалом в структурі стратегічного управління можна визначити декілька блоків, відповідно до яких повинно здійснюватися управління (рис. 3.1):

- 1) блок моніторингу, метою якого є конкретизація поточно стану підприємства, оцінка бізнес-середовища, в якому воно функціонує;
- 2) аналіз і прогнозування економічної активності;
- 3) розробка стратегії активності підприємства: формулювання місії, розробка цілей, враховуючи всі фактори оточення та інтереси зацікавлених осіб;
- 4) планування напрямів реалізації стратегії: визначення переліку завдань та заходів, що повинні реалізовуватися для досягнення цілей стратегії;
- 5) контроль та корегування діяльності підприємства, оцінка досягнутих результатів.

Найбільш важливим етапом стратегічного управління є дослідження факторів зовнішнього середовища безпосереднього оточення, а саме впливу на діяльність підприємства конкурентів, споживачів, постачальників та посередників.



Рисунок 3.1 – Модель стратегічного управління діяльністю торговельного підприємства [14]

На початку своєї діяльності, обираючи сегмент для роботи, ТОВ «АТБ-Маркет» в якості головної цільової аудиторії обрало споживачів з середнім рівнем доходів. В цей час найближчі конкуренти мережі FOZZY орієнтувалися більшою мірою на споживачів преміум-сегменту. Цей фактор створив значну конкурентну перевагу для мережі ТОВ «АТБ-Маркет» особливо в часи економічних криз 2008 р., 2011 р. та 2014 р.

Наразі портрет цільового споживача ТОВ «АТБ-Маркет» також змінюється, що викликано умовами пандемії та карантину. Серед основних характеристик сучасного «споживача в період карантину» можна виокремити найбільш сутті, які мають як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємств мережі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Характеристики сучасного покупця мережі ТОВ «АТБ-Маркет» та їх вплив [41]

Характеристика	Напрямок впливу	Пояснення
висока потреба в комунікації та своєчасному регулярному отриманні інформації щодо діяльності підприємства	+	можливість швидко інформувати про акції, новинки, спеціальні пропозиції
зростання потреби у товарах з мінімальним рівнем націнок, за низькими цінами	+	ефективна логістика: наявність власних розподільчих центрів, партнерства з постачальниками
значне зростання попиту на товари першої необхідності, соціальної продукції	+	формат «м'який дискаунтер»
підвищення рівня вибірковості та обережності в поведінці під час вибору товару та здійснення покупки	-	зниження активності споживачів, суми «середнього чеку»
зростання уваги зі сторони споживачів до безпеки та гігієни	+	новий формат та дизайн торгових точок відповідає цим вимогам
зменшення кількості імпульсних покупок, більш свідомий вибір товарів за завчасно продуманими списками	-	зниження активності споживачів, суми «середнього чеку»
потреба у появі можливостей для здійснення дистанційних замовлень покупок, їх доставки та оплати	+	запровадження мобільних додатків, зростання кількості замовлень через підвищення їх доступності

Задоволення та відповідність всім зазначеним характеристикам споживачів, максимально повне врахування їх потреб щодо широкого асортименту якісних товарів за невисокими цінами, забезпечують ТОВ «АТБ-Маркет» високу лояльність споживачів.

Все це відповідно сприяє зміцненню конкурентної позиції підприємства в сфері продуктового ритейлу України. Загалом торговельна мережа ТОВ «АТБ-Маркет» має суттєві головні конкурентні переваги (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Конкурентні переваги ТОВ «АТБ-Маркет»

Перевага	Характеристика
Асортимент	в торговій мережі представлений широкий асортимент товарів – більше 3500 торгових марок та найменувань, однак відсутні ексклюзивні товари, що могло б значно збільшити аудиторію споживачів мережі
Власні торгові марки	мережа має значний асортимент товарів власних торгових марок, які забезпечують потреби споживачів різного рівня попиту: - преміум-сегмент (ТМ «De Luxe Foods & Goods Selected»); - сегмент «середній-плюс» (ТМ «Спецзамовлення АТБ»); - середній сегмент (ТМ «Своя Лінія»); - економ-сегмент (ТМ «Розумний вибір»)
Цінова політика	середні та низькі ціни на товари, що є можливим за рахунок вигідно налагоджених відносин з постачальниками (як результат зниження закупівельної ціни), а також ефективно налагоджена логістика (існування власних розподільчих центрів в різних регіонах)
Час обслуговування	висока швидкість обслуговування клієнтів на касі за рахунок існування програм мотивації касирів – відслідковування тривалості формування чеку для кожного клієнта, здійснення з ним повного розрахунку
Мерчандайзинг	зрозуміле для споживачів оформлення торгового залу, уніфікований стиль та планування торгових точок, зручність проходу між торговельними вітринами, пошуку інформації на полицях
Доступність	мережа має найбільшу кількість торгових точок по Україні (1077 в 2019 р. в 24 регіонах), торгові точки відкрито в різних районах міст для більшої доступності всього населення, навіть в невеличких містах та населених пунктах, в яких більшість інших мереж не мають своїх точок
Рівень сервісу	велика кількість професійних та доброзичливих продавців-консультантів торгових залів, активна діяльність щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників у власних навчальних центрах
Програми лояльності	- звичні та досить поширені серед конкурентів в роздрібній мережі накопичувальні бонусні системи відсутні; – активна політика щодо підвищення лояльності споживачів за рахунок використання інноваційних програм: доповненої реальності з використанням технологій Live animations, запуск гейміфікованої акції з використанням мобільного додатку АТБ Arena
Орієнтація на соціальні групи населення	Запровадження спеціальних умов обслуговування пенсіонерів та людей з інвалідністю: наявність окремих кас для обслуговування поза чергою, запровадження «спеціальних годин»
Ефективність менеджменту	лідуючі показники підприємства за рівнем товарообігу та за обсягами продажу з 1м <sup>2</sup>

Проаналізувавши основні підприємства-конкуренти торгової мережі ТОВ «АТБ-Маркет», а саме Fozzy Group (Сільпо), VolWest Retail (Наш край),



ТОВ «Омега» (VARUS), ТОВ «ЕКО» (ЕКО-Маркет) можна визначити основні конкурентні переваги торгових точок АТБ, які відповідно формують та забезпечують його ефективність в сфері продуктового ритейлу та повинні бути розвинуті в процесі стратегічного управління (рис. 3.2).

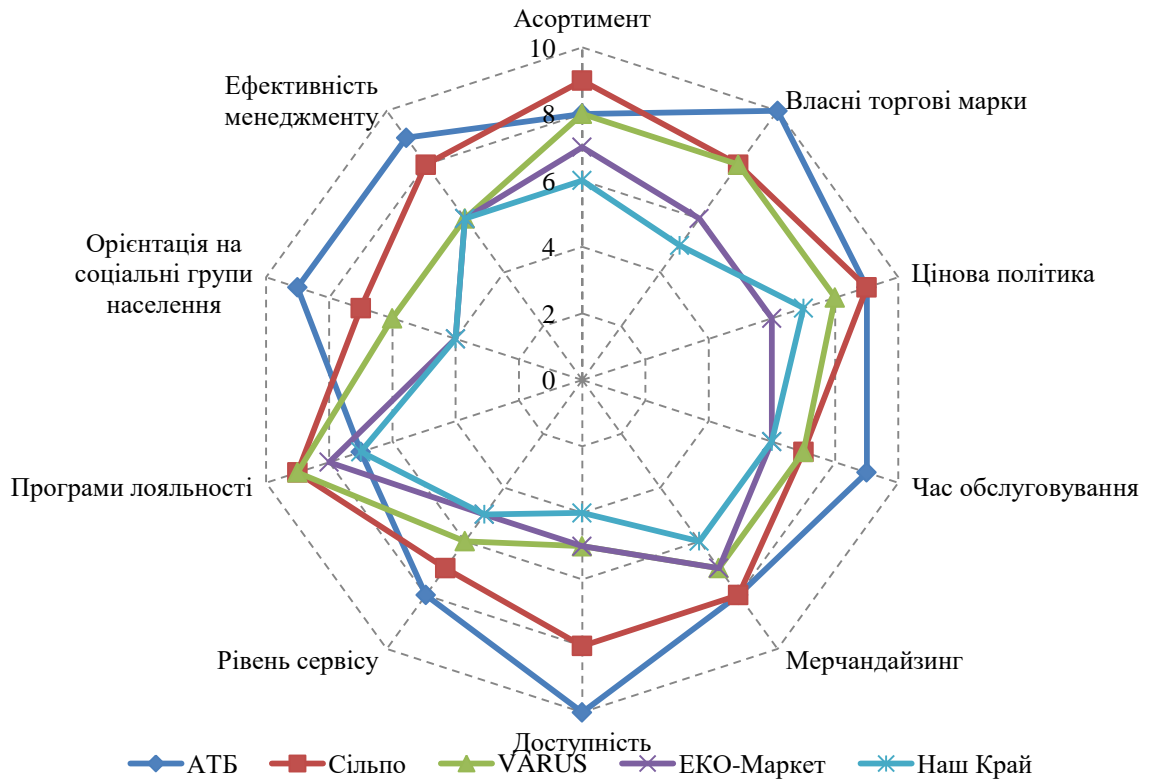


Рисунок 3.2 – Конкурентні переваги ТОВ «АТБ-Маркет» та інших лідерів продуктового ритейлу України

Загальний рівень конкурентоспроможності відповідно до рис. 3.2 ТОВ «АТБ-Маркет» можна визначити за формулою (3.1):

$$S_{\text{бк}_{mn}} = \frac{1}{2} \sin \alpha (K_{m1} \cdot K_{m2} + K_{m2} \cdot K_{m3} + \dots + K_{mn} \cdot K_{m1}), \quad (3.2)$$

де  $n$  – кількість груп показників, за якими аналізується кожний конкурент (10 показників за 10-бальною шкалою);

$m$  – кількість конкурентів;

$K_{mn}$  – значення балу конкурента  $m$  за групою показників  $n$ ;

$\alpha$  – кут між відповідними  $K_{mn}$  (кожний конкурент оцінюється за 10 показниками, відповідно  $\alpha=36^\circ$ . Для здійснення розрахунків  $\sin \alpha = 0,99$ ).

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок загального рівня конкурентоспроможності лідерів продуктового ритейлу

Показник	АТБ	Сільпо	VARUS	ЕКО-Маркет	Наш Край
Асортимент	8	9	8	7	6
Власні торгові марки	10	8	8	6	5
Цінова політика	9	9	8	6	7
Час обслуговування	9	7	7	6	6
Мерчандайзинг	8	8	7	7	6
Доступність	10	8	5	5	4
Рівень сервісу	8	7	6	5	5
Програми лояльності	7	9	9	8	7
Орієнтація на соціальні групи населення	9	7	6	4	4
Ефективність менеджменту	9	8	6	6	6
Оцінка конкурентоспроможності	374	315	243	175	153

Отже, ТОВ «АТБ-Маркет» має найкращу конкурентну позицію в порівнянні зі своїми найближчими конкурентами в сфері продуктового ритейлу. Однак, за певними показниками мережа має не найвищі показники: асортимент, мерчандайзинг, програми лояльності. Розробка комплексу заходів щодо розвитку та вдосконалення саме цих напрямків та сфер діяльності повинні в подальшому бути враховані при розробці стратегії розвитку підприємства.

3.2 Дослідження внутрішнього середовища ТОВ «АТБ-Маркет» в процесі визначення стратегічних напрямків розвитку

В процесі дослідження внутрішнього середовища ТОВ «АТБ-Маркет» увага повинна приділятися різним сферам діяльності підприємства: фінанси, рівень прибутковості, кадрова політика, маркетингова діяльність.

Щодо ефективності та прибутковості діяльності торговельної мережі, то основні фінансово-економічні показники свідчать про успішність діяльності (табл. 3.4). Саме за рахунок вірно налагодженої системи менеджменту, ефективних дій управлінської команди, підприємство протягом останніх років є лідером в сфері продуктового ритейлу.

Таблиця 3.4 – Основні фінансово-економічні діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2019 р. [42]

Показник	Значення	Частка в галузі
Товарообіг, млрд.грн.	126,8	23 %
Сплачено податків і ЄСВ, млрд.грн.	8,263	-
Податок на прибуток, млн.грн.	924	58 %
Інші податки, млрд.грн.	1,274	17 %
Податок на доходи фізичних осіб і військовий збір, млрд.грн.	1,635	20 %
Податок на додану вартість, млрд.грн.	2,935	43 %
Усього податків, млрд.грн.	6,678	28 %

Персонал ТОВ «АТБ-Маркет», як управлінський, так і торговельний, загалом є конкурентною перевагою підприємства. Для кожного працівника на підприємстві є можливість для кар'єрного зростання. Основою для цього є результати щорічного комплексного оцінювання кожного співробітника (рис. 3.3).

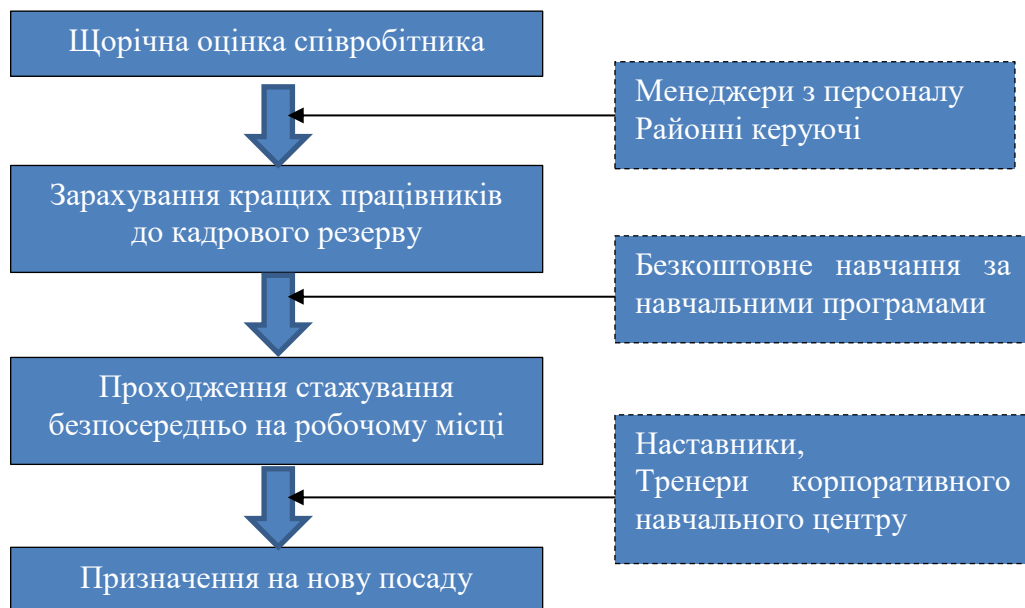


Рисунок 3.3 – Процес кадрового розвитку персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» [43]

Загалом кадрова політика на ТОВ «АТБ-Маркет» здійснюється у відповідності з певними принципами:

– хронологічність та поступовість у переході між щаблями кар'єрного зростання, що безпосередньо залежить від стажу роботи працівника;

- прозорість та зрозумілість для кожного суб'єкта трудових відносин;
- об'єктивність процесу оцінки за чітко розробленою системою показників.

Найбільшою мірою ефективність діяльності торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» залежить від вірно налагодженої маркетингової діяльності в розрізі основних її компонентів: збут, товар, ціна, просування.

Щодо організації збутової діяльності, то ТОВ «АТБ-Маркет» дотримується принципу географічної експансії. Мережа торгових точок підприємства є найбільшою в сфері роздрібної торгівлі в Україні. Щороку кількість магазинів збільшується в середньому на 10 %. Відкриття нових торгових точок відбувається як шляхом будівництва «з нуля», так і шляхом перебудови існуючих торгових точок, які були викуплені у інших власників. Будівництво та реконструкція торгових точок ТОВ «АТБ-Маркет» здійснюються компанією з будівельного інжинірингу ТОВ «Рітейл-Девелопмент», що входить до складу корпорації «АТБ».

Загалом можна визначити такі принципи збутової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»:

- доступність торгових точок для споживачів як в крупних містах-мільйонниках, так і в найменших містечках України;
- представленість торгових точок в усіх регіонах України;
- доступність торгових точок для споживачів в форматі 24/7.

З початку жовтня 2020 р. з'явився також новий формат збуту ТОВ «АТБ-Маркет» – інтернет-магазин повного циклу «АТБ –обирай і забирай» (<https://zakaz.atbmarket.com/>) [44]. В Інтернет-магазині представлений весь асортимент товарів, як на полицях магазину. Всі товари мають фото, що значно полегшує здійснення вибору, а також повну інформацію про ціну, вагу, виробника товару. Особливої актуальності цей своєчасний спосіб організації збуту набуває в умовах другої хвилі пандемії в Україні. Здійснюючи замовлення в інтернет-магазині, клієнти можуть як

самостійно забрати замовлення у найближчій торговій точці (самовивіз), так і замовити доставку безпосередньо за адресою (кур'єрська адресна доставка).

Цінова політика ТОВ «АТБ-Маркет» орієнтована на різні сегменти споживачів. Але головну частку в асортименті товарів торгових точок складають товари в середньому ціновому діапазоні – мережа АТБ це мережа «м'якого дискаунтера».

Для цінової політики АТБ притаманним є встановлення «соціальних цін» на товари першої необхідності, а саме: молоко, хліб, крупи, яйця. Ціни на більшість товарів в мережі ТОВ «АТБ-Маркет» є нижчими за середні ринкові на 10-15 %. Про це свідчать дані з порівняння цін на певні види товарів в різних торгових точок мереж-лідерів в сфері продуктового ритейлу в Україні, які є найближчими конкурентами ТОВ «АТБ-Маркет» (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 – Порівняння цін на різні товари в торгових мережах України [45, 46]

Товар	АТБ	Сільпо	VARUS	ЕКО-Маркет	Ашан
Товари «споживчого кошику»	1630	1687	1461	1593	1623
Безалкогольний напій «Coca-Cola», 1 л.	12,70	16,39	16,39	13,69	15,43
Вода мінеральна «Моршинська», 1,5 л	11,6	12,00	14,00	12,90	12,80
Сік (нектар) «Сандора», 1 л	30,70	33,00	32,50	26,75	30,70
Сіль поварена ТМ «Артемсіль», 1 кг	6,80	6,89	7,29	8,69	7,83
Яйце куряче, 1 од.	1,60	2,00	1,14	1,30	1,30
Олія «Олейна» рафінована, 0,87 л	31,40	32,00	34,50	31,18	33,65
Кефір «Простоквашино» 2,5%, 0,93 л	28,30	31,00	31,00	29,90	26,60
Макарони «Чумак» спагетті, 0,4 кг	21,10	22,90	27,90	24,90	19,65
Батон «Олександрівський», 0,5 кг	11,60	15,50	17,50	13,00	21,80
Борошно «Київмлин», 1 кг	29,70	30,50	31,50	36,00	32,75
Курка «Наша Ряба» філе, 1 кг	124,00	133,70	109,00	110,20	105,90
Морква, 1 кг	7,00	9,00	10,00	7,15	7,90
Горілка «Хортиця» Срібна прохолода, 0,5 л	89,40	99,35	98,00	93,90	89,90
Курка «Наша Ряба» філе, 1 кг	124,00	133,70	109,00	110,20	105,90
Морква, 1 кг	7,00	9,00	10,00	7,15	7,90
Пральний порошок «Gala» автомат, 0,45 кг	15,90	15,80	21,00	21,20	15,00

За деякими товарними позиціями, головним чином за товарами, що виробляються під власними торговими марками АТБ, ціна є нижчою за середню ринкову майже на 40 %..

ТОВ «АТБ-Маркет» приділяє значну увагу власній товарній політиці та обґрунтованому формуванню асортименту продукції, що представлена на полицях. Формат «м'який дискаунтер» відрізняється від класичного формату супермаркету-дискаунтера саме наявністю в асортименті більшої кількості товарних позицій, ніж передбачено класичними умовами.

Загалом в асортименті ТОВ «АТБ-Маркет» представлено більше 3500 найменувань товарів, значну частку серед яких займають власні торгові марки АТБ (рис. 3.4). Кількість товарних позицій групи ВТМ складає більше 900 найменувань, тобто більше 30 % від загальної структури асортименту торгової мережі.

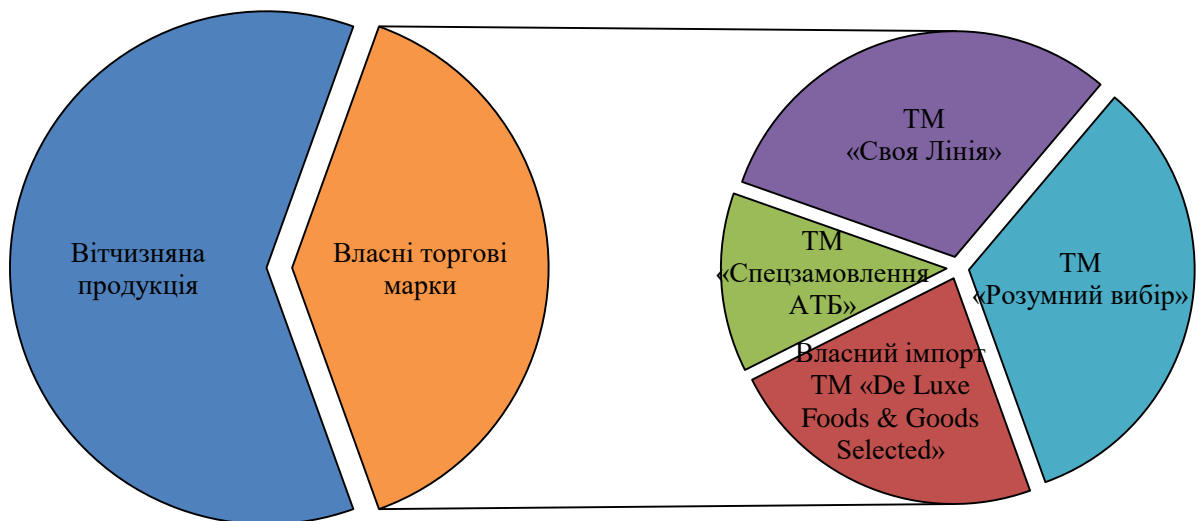


Рисунок 3.4 – Структура асортименту ТОВ «АТБ-Маркет» за торговими марками

В асортименті ТОВ «АТБ-Маркет» представлені товари за власними торговими марками в розрізі 4 основних сегментів:

- преміум-сегмент (ТМ «De Luxe Foods & Goods Selected»);
- сегмент «середній-плюс» (ТМ «Спецзамовлення АТБ»);
- середній сегмент (ТМ «Своя Лінія»);
- економ-сегмент (ТМ «Розумний вибір»).

Включення в асортимент товарів під власними торговими марками дозволяє ПАТ «АТБ-Маркет» значно розвивати та підтримувати високу

лояльність споживачів, перш за все за показником якості, а по-друге за показником ціни. Однак не всі товарні групи випускаються під власними торговими марками, тільки найприбутковіші та найпопулярніші (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Асортимент ТОВ «АТБ-Маркет» за категоріями [44, 47]

Категорія товарів	Вітчизняна продукція	Власна торгова марка			
		Власний імпорт ТМ «De Luxe Foods & Goods Selected»	ТМ «Спец- замовлення АТБ»	ТМ «Своя Лінія»	ТМ «Розумний вибір»
Овочі та фрукти	v				
Молочні продукти	v		v	v	v
Хлібобулочні вироби	v				
М'ясо та яйця	v			v	
Ковбаса та м'ясні делікатеси	v		v	v	v
Алкоголь і тютюн	v				
Напої безалкогольні	v			v	v
Бакалія	v	v		v	v
Рибна гастрономія, морепродукти	v	v		v	v
Кондитерські вироби	v	v		v	v
Торти і тістечка	v				
Готова їжа	v				
Товари для дому	v				
Побутова хімія та непродовольчі товари	v			v	v
Гігієна та косметика	v			v	v

Загалом перевагами використання власних торгових марок при формуванні асортименту товарів є такі:

- можливість збільшення доходності продажів за рахунок більш низької собівартості даної продукції, можливості нарахування на неї націнки відповідно до рівня цільового прибутку;

- зростання товарообігу та покращення оборотності товарів;

- зростання рівня власної самостійності торговельної мережі щодо мерчандайзингу, рекламної політики, цінової політики, зменшення залежності від вимог крупних брендів, які можуть диктувати свої вимоги і здійснювати певний неконтрольований вплив;

– отримання додаткових конкурентних переваг над конкурентами, за рахунок пропозиції унікальної продукції за певним набором якостей та характеристик;

– зростання прихильності споживачів до товарів торговельної мережі, і як наслідок формування позитивного іміджу підприємства в певній сфері, його розвиток.

В цілому формування асортименту на ТОВ «АТБ-Маркет» має певну специфіку. Одним із факторів формування асортименту є застосування спеціального методу оптимізації асортименту – АВС-аналіз (табл 3.7), метою якого є визначення найбільш прибуткових та найбільш конкурентоспроможних товарних позицій.

Таблиця 3.7 – АВС-аналіз товарних позицій ТОВ «АТБ-Маркет»

	Частка від обсягу продажу, %		Частка від обсягу прибутку %		Клас
Овочі та фрукти	22,5	63,9	21	59,6	А
Молочні продукти	13,5		16,8		
Хлібобулочні вироби	10,2		9		
М'ясо та яйця	9,4		7,8		
Ковбаса та м'ясні делікатеси	8,3		5		
Алкоголь і тютюн	7,2	23,9	4,6	22	В
Напої безалкогольні	5,5		4,5		
Бакалія	4,6		4,4		
Рибна гастрономія	3,7		4,3		
Риба і морепродукти охолоджені	2,9		4,2		
Кондитерські вироби	2,8	12,2	4	18,4	С
Торти і тістечка	3,7		3,8		
Готова їжа	1,8		3,6		
Товари для дому	1,5		3,1		
Побутова хімія та непродовольчі товари	1,3		2,2		
Гігієна та косметика	1,1		1,7		
	100		100		

За результатами проведення АВС-аналізу асортиментних позицій ТОВ «АТБ-Маркетинг» можна зробити висновок, що групу найбільш прибуткових товарів (групу А) формують 5 товарних груп, які користуються



найбільшим попитом серед споживачів та забезпечують найбільшу частку прибутку підприємства (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Результати ABC-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

Окрім проведення певних економічних розрахунків за допомогою ABC-аналізу, також в мережі здійснюється «пробний маркетинг». Метою даного процесу, є експериментальний продаж нової товарної позиції в декількох торгових точках мережі. За рахунок цього починає вивчатися купівельна поведінка споживачів. Якщо споживачі за результатами місяця експериментального продажу добре реагують на продукт, починають його купувати, то товарна позиція потрапляє в мережу і починає продаватися в усіх точках. Відповідно можна зробити висновок, що при формуванні асортименту враховується не тільки фінансово-економічна складова (показники прибутковості певної торгової марки, товару), а й поведінковий аспект споживача (наявність в нього взагалі попиту на певний товар).

Все це зумовлює той факт, що в асортименті ТОВ «АТБ-Маркет» присутні товари за «соціальними цінами», які взагалі не забезпечують прибутків підприємству, однак залучають до нього певну додаткову кількість споживачів.

Досить активною є також політика просування в діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Просування здійснюється в декількох напрямках: реклама, спонсорство, акції, лотереї тощо. Головною відмінністю ТОВ «АТБ-Маркет»

від більшості роздрібних мереж, що реалізують продуктиві та непродуктиві товари, є відсутність бонусних накопичувальних карток. Знижка, що може нараховуватися у вигляді бонусів на фірмові накопичувальні картки вже враховані у вартості кожного товару.

В мережі активно проводяться різного роду акції, запроваджуються певні спеціальні пропозиції, які мають як тимчасовий обмежений, так і постійний або періодичний характер (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Акційні пропозиції ТОВ «АТБ-Маркет» (проходили в 2020 р.)

Акція	Умови
Постійні (регулярні)	
Економія	Передбачає встановлення знижок в розмірі 20-60 % на певні товари в рамках асортименту: - зміна набору товарів зі знижками здійснюється кожні 2 тижня; – виділення товарів зі знижками на полицях спеціальними цінниками; - розміщення інформації про знижки в спеціальній акційній газеті АТБ; - акція діє за умови наявності товару в магазині
7 днів	Тижневі пропозиції на асортимент непродовольчих товарів для дому, сім'ї та відпочинку: - оновлення асортименту щотижня (щосереди); - реалізація товарів, на які існує сезонний, подієвий, імпульсивний попит.
Гарантія свіжості	Передбачає повернення грошей в 3-кратному розмірі від вартості за умов купівлі чи знаходження в магазині товару, у якого вже закінчився термін придатності
Риба тижня	Щотижневі спеціальні пропозиції на певні товари в категорії «Риба та морепродукти», в тому числі заморожена продукція
Ододенні знижки	Знижки на певні набори товари, що діють тільки в певні дати: настання осені, відкриття нової торгової точки,
Тимчасові (одноразове чи сезонне проведення)	
АТБ-Arena (01.09 - 13.10.2020)	Залучення споживачів до інтерактивної гри в спеціальному мобільному додатку. Участь беруть споживачі, які за здійснення покупок відповідно до розміру чеку отримують спеціальні картки (за додаткову оплату 0,99 грн.) під час розрахунку на касі
Мене це стосується (01.11 - 15.11.2020)	Спільна акція з Благодійним фондом «Таблеточки»: при покупці певних товарів вся їх вартість (на касі шоколад за 7 грн. та чай за 5 грн.) або частина вартості (0,50 коп. з товарів, які в торговельному залі відмічені спеціальним цінником) перераховується на допомогу онкохворим пацієнтам
Купуй в АТБ – квартира чекає тебе (03.08-30.08.2020)	Передбачає розіграш цінних подарунків (смартфони та гроші на купівлю квартири) серед споживачів, які виконали певні умови щодо розміру чеку (від 350 грн.) та обов'язкової купівлі товарів певної торгової марки (Pepsi, Lays, Sandora, ХрусTeam)

Здійснюючи просування свого бренду ТОВ «АТБ-Маркет» досить активно використовує стандартні інструменти реклами: біг-борди, акційні газети, рекламні листівки, банери в торговельних залах та на фасадах будівель, реклама на телебаченні та радіо.

Не зважаючи на це в політиці просування ТОВ «АТБ-Маркет» є доволі інноваційні рішення, які забезпечили отримання значного результату і як наслідок отримання лідерства в галузі продуктового ритейлу України:

- непряма реклама у 5-серійному міні-серіалі «Касирша Люба» від гумористичної студії «Мамахохотала», метою якого було створення позитивного іміджу АТБ, підвищення престижності роботи в мережі, просування торгових марок – більше 1 млн. переглядів за місяць;

- випуск кулінарної книги спільно з шеф-поваром Ектором Хіменесом-Браво вартістю 500 грн., яку можна було купити зі знижкою 90 % (всього за 49 грн.) за умов наявності спеціальних фішок, які відповідно отримуються за покупки в мережі ТОВ «АТБ-Маркет» - 1 фішка за кожні 60 грн. у чеку. Як результат, всього за 2 тижні було продано 400 тис. екземплярів книг;

- запуск спільного з компанією Art Nation проекту – випуск друкованої книги «Аліса в Країні див» з елементами доповненої реальності з ілюстраціями відомої української художниці Євгенії Гапчинської. Книгу вартістю 300 грн. можна було купити втричі дешевше за умов наявності спеціальних бонусних фішок. За 10 днів додаток для перегляду книги завантажили 258 тис. разів, а перший тираж друкованої продукції склав 275 тис. екземплярів. Невдовзі відбувся випуск другої частини книги «Аліса в Задзеркаллі». Сумарний тираж двох книг перевищив 720 тис. екземплярів;

- спільна інноваційна рекламна компанія з костюмованою драмою телеканалу СТБ «Кріпосна», герої якої в образах XIX століття здійснюють покупки в мережі АТБ XXI століття. Охват рекламної компанії склав більше 2 млн. телеглядачів, 3,8 млн. переглядів в мережі Інтернет;

- партнерство телевізійного проекту «Мастер Шеф» на національному телеканалі СТБ.

За результатами аналізу внутрішнього середовища ТОВ «АТБ-Маркет» можна дійти висновку про наявність значних сильних сторін підприємства, його ефективну роботу в усіх сферах (фінанси, маркетинг, персонал тощо). В подальшому керівництву ТОВ «АТБ-Маркет» потрібно розробляти стратегічні напрямки, орієнтовані на розвиток підприємства, ще більше зміцнення його позицій в секторі продуктового ритейлу України.

### 3.3 Розробка стратегії розвитку мережі ТОВ «АТБ-Маркет» в сфері продуктового ритейлу

ТОВ «АТБ-Маркет» – це успішне та прибуткове підприємства, яке є лідером ринку. Майже за всіма показниками діяльності, що є базовими для підприємства сфери продуктового ритейлу, ТОВ «АТБ-Маркет» випереджає своїх найближчих конкурентів. Саме тому можна зробити висновок, що в своїй подальшій діяльності керівництво підприємства повинно орієнтуватися на стратегію зміцнення та утримання своїх позицій (рис. 3.6).

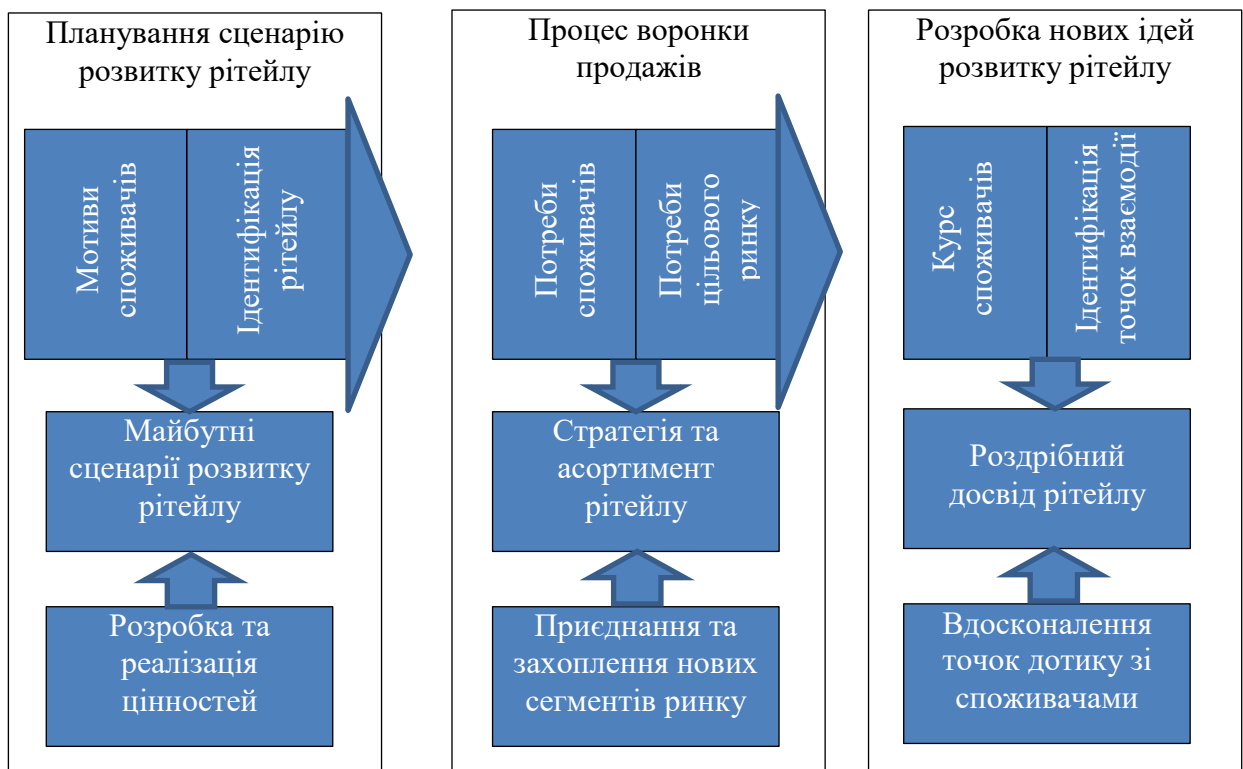


Рисунок 3.6 – Напрямки розробки сценаріїв стратегічного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Основою для визначення базового стратегічного орієнтиру розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» може бути результат SPACE-аналізу. За його допомогою на основі комплексного аналізу чотирьох основних аспектів діяльності підприємства можна визначити вектор подальшого його розвитку (рис. 3.7).

З метою визначення стратегії, яку доцільно реалізовувати ТОВ «АТБ-Маркет» для підвищення ефективності власної експортної діяльності необхідним є визначення координат вектору А (x; y):

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 5,2 - 5 = 0,2;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СГ} = 3,75 - 3 = 0,75.$$

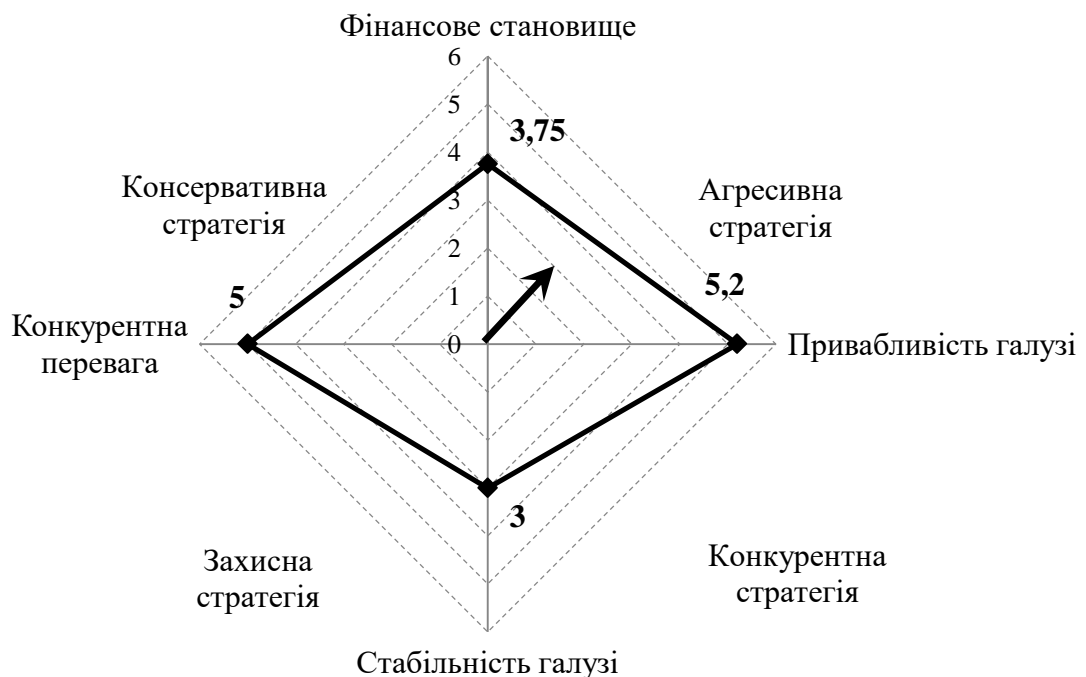


Рисунок 3.7 – Матриця SPACE розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Підприємству доцільно застосовувати агресивну стратегію лідерства, метою якої є зміцнення наявної лідируючої позиції на ринку, в тому числі за рахунок ведення активної політики в напрямку мінімізації впливу конкурентів, завоювання все нових сфер ринку.

Загалом основними напрямками діяльності можуть бути:

- збільшення обсягів продажу та розширення меж ринку підприємства;
- обґрунтована цінова політика, що є конкурентоспроможною та сприятливою для цільового ринку;

– розробка та впровадження стратегії бренд-менеджменту.

Загалом всі пріоритетні стратегічні напрямки розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» можна узагальнити на рис. 3.8.



Рисунок 3.8 – Стратегія розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Успіх реалізації заходів, що запропоновано, зумовлено рядом конкурентних переваг, якими володіє ТОВ «АТБ-Маркет»:

– імідж підприємства на ринку за рахунок чіткого дотримання формату діяльності «м'якого дискаунтера»: комфорт для покупців, гарантована безпека та якість продукції, доступні ціни;

– висока лояльність споживачів до підприємства, особливо до товарів під власними торговими марками, які мають значні конкурентні переваги за показниками ціни та якості;

– професіоналізм керівництва та кожного окремого працівника, постійне підвищення їх рівня;

– активна соціально-відповідальна позиція підприємства на ринку;

– активне впровадження та використання сучасних інформаційних технологій в управлінні та взаємодії зі споживачами.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті виконання досліджень в рамках підготовки кваліфікаційної роботи магістра вдалося досягти поставленої мети, а саме запропонувати стратегію розвитку підприємства-лідера сфери продуктового рітейлу ТОВ «АТБ-Маркет».

Досягнення поставленої мети стало можливим за рахунок виконання сформульованих в кваліфікаційній роботі завдань, а саме:

- визначено поняття стратегічного управління, його роль в управлінні підприємством;
- узагальнено етапи процесу стратегічного управління та здійснити класифікацію стратегій;
- систематизовано методи та інструменти стратегічного управління торгівельним підприємством ;
- визначено роль та місце продуктового рітейлу в структурі торгівлі;
- проаналізовано стан та тенденції розвитку роздрібної торгівлі та рітейлу в Україні;
- досліджено основні аспекти та напрямки діяльності ТОВ «АТБ–Маркет» як лідера продуктового рітейлу в Україні;
- проаналізовано фактори зовнішнього середовища ТОВ «АТБ-Маркет», визначено їх вплив на його діяльність;
- досліджено внутрішнє середовище ТОВ «АТБ-Маркет» з метою визначення стратегічних напрямків розвитку;
- розроблено стратегію розвитку мережі ТОВ «АТБ-Маркет» в сфері продуктового рітейлу.

В кваліфікаційній роботі визначено сутність стратегічного управління. На основі ґрунтовного дослідження визначень різних авторів зроблено висновок, що стратегічне управління є основою ефективного управління



підприємством, являє собою взаємопов'язану сукупність дій і рішень, що розроблені керівництвом і орієнтовані на досягнення організацією цілей та виконання місії.

Визначено, що стратегічне планування, як етап стратегічного управління, має певні відмінності від довгострокового управління, а також узагальнено сукупність складових стратегічного управління, взаємодія яких є передумовою успішної діяльності підприємства.

В роботі систематизовано основні види стратегічних альтернатив, які можуть бути реалізовані в практичній діяльності підприємства. Базовими є стратегії зростання, стабілізації та виживання, які можуть реалізовуватися в складі корпоративних, ділових чи функціональних стратегій. Визначено, що важливу роль в діяльності саме торговельних підприємств відіграють стратегії маркетингової діяльності, які передбачають планування товарної, збутової, цінової політик, а також діяльності щодо просування товарів. Визначено, що основною сферою маркетингової діяльності, якій повинна приділятися увага керівництва, повинна бути саме розробка продуктових стратегій, метою яких є обґрунтоване формування асортименту товарів, який би максимально комплексно задовольняв попит відвідувачів торговельного підприємства, забезпечував йому високий рівень конкурентоспроможності. Саме тому в роботі, систематизовано різні методи формування асортименту: виявлення економічних переваг, економічного та портфельного аналізу.

В кваліфікаційній роботі визначено сутність продуктового рітейлу як сучасної форми роздрібної торгівлі, сутність якої полягає в здійсненні продажів товару поштучно та невеликими партіями. Рітейл може здійснюватися в різних формах (продуктовий, стріт-рітейл, non-food, on-line, мережевий, мобільний рітейл). Для рітейлу притаманні певні специфічні характеристики, що відрізняє його від звичайної роздрібної торгівлі: форма власності, тип розвитку, вид торгівлі, бренд, асортимент, мерчандайзинг.

За результатами аналізу стану роздрібної торгівлі та рітейлу в Україні визначено, що вона займає вагомую частку. В 2019 р. в загальній структурі

ВВП частка оптової та роздрібної торгівлі склала 13, 2 %. Обсяги роздрібного товарообороту щороку збільшуються в середньому на 15-20 %. Однак, ця тенденція зазнала змін в 2020 р., коли Україна опинилась в нових умовах обмеження діяльності через пандемію та оголошення карантину. В квітні відбулося значне зниження обсягів продажів продовольчих та непродовольчих товарів (на рівні 43 %) проти рівня березня місяця, що в грошовому виразі склало -22780 млн.грн.

Найменше негативний вплив через карантинні обмеження відчули мережеві оператори продуктового ритейлу, які навпаки збільшили свою присутність. Найактивнішою з відкриття нових торгових точок була торгова мережа ТОВ «АТБ-маркет» – 55 нових точок. Майже на рівні з нею функціонувала мережа ТОВ «АРИТЕЙЛ» – 46 нових торгових точок. Відкриття нових торгових точок різними мережевими ритейлами здійснювалося рівномірно практично по всій території України.

Показником ефективності роботи мережі продуктового ритейлу є обсяги продажів з 1 м<sup>2</sup>. Перша десятка лідерів за кількістю торгових точок формує собою також перелік лідерів за обсягами продажів, а саме: АТБ, Сільпо, Фора, FoZzy C&C, Varus, Metro, Велмартт/ВК, Novus, Ашан, Таврия В. Визначено, що важливе значення в загальній прибутковості та ефективності продуктового ритейлу, як вітчизняного так і світового, відіграє політика запровадження та використання власних торгових марок. Їх частка в загальній структурі товарного портфелю вітчизняних ритейлерів є доволі суттєвою – в середньому від 10 % до 25 %

Лідером вітчизняного продуктового ритейлу є торговельна мережа ТОВ «АТБ-Маркет», яка випереджає конкурентів за показниками кількості торгових точок, географії діяльності, темпів зростання виручки, обсягу товарообігу з 1 м<sup>2</sup> торгової площі, кількості та прибутковості власних торгових марок. В роботі проаналізовано основні етапи створення та розвитку підприємства здійснено акцент на інноваційності певних заходів, що були запроваджені в діяльності підприємства.

Успішна та активна робота ТОВ «АТБ-Маркет» є можливою за рахунок реалізації вірно обраної стратегії позиціонування. На початкових етапах створення підприємство обрало позицію – торговельної мережі-дискаунтера – магазину з досить широким асортиментом товарів за оптовими цінами. Окрім чітко визначеної позиції в сфері продуктової та цінової політики, мережа ТОВ «АТБ-Маркет» має ряд головних переваг та принципів своєї діяльності, які є причинами успішності мережі в сфері продуктового ритейлу України: сегмент споживачів, формат діяльності, бізнес-модель, репутація, стиль управління.

З метою розробки стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» в сфері продуктового ритейлу в роботі здійснено ґрунтовний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства. В межах аналізу зовнішнього середовища визначено основні характеристики споживачів, та їх вплив на підприємство, а також узагальнені основні конкурентні переваги підприємства перед іншими підприємствами-лідерами, а саме Fozzy Group (Сільпо), VolWest Retail (Наш край), ТОВ «Омега» (VARUS), ТОВ «ЕКО» (ЕКО-Маркет). За результатами аналізу та здійсненими розрахунками визначено, що ТОВ «АТБ-Маркет» має найкращу конкурентну позицію в порівнянні зі своїми найближчими конкурентами в сфері продуктового ритейлу. Однак, за певними показниками мережа має не найвищі показники: асортимент, мерчандайзинг, програми лояльності. Розробка комплексу заходів щодо розвитку та вдосконалення саме цих напрямків та сфер діяльності повинні в подальшому бути враховані при розробці стратегії розвитку підприємства.

Аналіз факторів внутрішнього середовища передбачав аналіз різних сфер діяльності підприємства: фінанси, рівень прибутковості, кадрова політика, маркетингова діяльність. Основні фінансово-економічні показники свідчать про успішність діяльності. Саме за рахунок вірно налагодженої системи менеджменту, ефективних дій управлінської команди, підприємство протягом останніх років є лідером в сфері продуктового ритейлу.

Персонал ТОВ «АТБ-Маркет», як управлінський, так і торговельний, загалом є конкурентною перевагою підприємства. Для кожного працівника на підприємстві є можливість для кар'єрного зростання. Основою для цього є результати щорічного комплексного оцінювання кожного співробітника. Щодо організації збутової діяльності, то ТОВ «АТБ-Маркет» дотримується принципу географічної експансії. Визначено основні принципи збутової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»: представленість торгових точок в усіх регіонах України, доступність торгових точок для споживачів в форматі 24/7. З початку жовтня 2020 р. з'явився також новий формат збуту ТОВ «АТБ-Маркет» – інтернет-магазин повного циклу «АТБ –обирай і забирай».

Цінова політика ТОВ «АТБ-Маркет» орієнтована на різні сегменти споживачів. Але головну частку в асортименті товарів торгових точок складають товари в середньому ціновому діапазоні – мережа АТБ це мережа «м'якого дискаунтера». Ціни на більшість товарів в мережі ТОВ «АТБ-Маркет» є нижчими за середні ринкові на 10-15 %.

В роботі ґрунтовно проаналізовано товарну політику підприємства. Визначено, що підприємство приділяє значну увагу власній товарній політиці та обґрунтованому формуванню асортименту продукції, що представлена на полицях. Загалом в асортименті ТОВ «АТБ-Маркет» представлено більше 3500 найменувань товарів, значну частку серед яких займають власні торгові марки АТБ, які представлені в різних цінових сегментах: преміум-сегмент (ТМ «De Luxe Foods & Goods Selected»), сегмент «середній-плюс» (ТМ «Спецзамовлення АТБ»), середній сегмент (ТМ «Своя Лінія»), економ-сегмент (ТМ «Розумний вибір»).

Визначено, що в процесі формування асортименту підприємство використовує пробний маркетинг, а також спеціальні аналітичні методи. З метою оцінки асортименту підприємства було використано метод АВС-аналізу, відповідно до якого було визначено, що найбільш прибутковою для підприємства є група товарів класу А, які займають найбільшу частку в його структурі.

Досить активною є також політика просування в діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», яка здійснюється в декількох напрямках: реклама, спонсорство, акції, лотереї тощо. В роботі проаналізовано різні заходи підприємства щодо просування свого бренду та продукції в сфері ритейлу, здійснено наголос на інноваційності більшості заходів: випуск друкованої продукції, в тому числі з елементами доповненої реальності, запуск телевізійного серіалу з непрямою рекламою, запуск мобільних додатків.

Загалом в роботі визначено, що ТОВ «АТБ-Маркет» – це успішне та прибуткове підприємства, яке є лідером ринку. Майже за всіма показниками діяльності, що є базовими для підприємства сфери продуктового ритейлу, ТОВ «АТБ-Маркет» випереджає своїх найближчих конкурентів. Саме тому в подальшій діяльності керівництво підприємства повинно орієнтуватися на стратегію зміцнення та утримання своїх позицій. З використанням SPACE-аналізу доведено, що підприємству доцільно застосовувати агресивну стратегію, метою якої є зміцнення наявної лідируючої позиції на ринку, в тому числі за рахунок ведення активної політики в напрямку мінімізації впливу конкурентів, завоювання все нових сфер ринку.

В якості перспективних напрямків подальшого розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» можна визначити такі:

- оптимізація та обґрунтування рекламних бюджетів на реалізацію бренд-стратегії підприємства;
- активне використання гнучких цінових стратегій;
- розробка заходів щодо скорочення операційних витрат і відповідно оптимізації політики ціноутворення;
- постійна оптимізація асортименту підприємства, максимальна його адаптація до попиту споживачів;
- впровадження сучасних принципів та прийомів мерчандайзингу в діяльності торгової мережі;
- формування стійкого іміджу підприємства в свідомості споживачів;
- розвиток товарної політики підприємства за рахунок більш активної

діяльності щодо випуску товарів під власними торговими марками;

– підвищення уваги до процесів обслуговування споживачів;

– активізація використання сучасних інформаційних технологій та засобів Інтернет-маркетингу для розвитку підприємства, підвищення його прибутковості.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : «Центр учбової ітератури», 2013. 272 с. URL : [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1226\\_84077770.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1226_84077770.pdf) (дата звернення: 15.10.2020).
2. Сапельнікова Н.Л., Вознюк Я.С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер*. 2016. №3(72). С. 52–59. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2016\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_9) (дата звернення: 15.10.2020).
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. Москва : Вильямс, 2007. 928 с.
4. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник : 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарика, 1998. 296 с.
5. Рачинський А. Стратегічне управління в контексті сучасних західноєвропейських підходів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2009. Вип. 3. С. 12-20. URL : <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2009-3-4.pdf> (дата звернення: 15.10.2020).
6. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 37-43. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2013\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_6) (дата звернення: 15.10.2020).
7. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_62\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_49) (дата звернення: 15.10.2020).
8. Рогатіна Л.П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. 2018. № 2. URL : [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2018/22.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/22.pdf) (дата звернення: 15.10.2020).

9. Сиволапенко Т.Л. Науковий аспект системи стратегічного управління в Україні: реалії та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 3(62). С. 96-102.

10. Бікулов Д.Т, Чкан А.С., Олійник О.М., Маркова С.В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.

11. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством : лекції. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2017. 130 с. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/488/1.pdf> (дата звернення: 19.10.2020).

12. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38-1. С. 107-113. URL : [http://bses.in.ua/journals/2019/38\\_1\\_2019/23.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf) (дата звернення: 19.10.2020).

13. Багорка М.О., Мартинюк В.В. Формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 4(72). URL : [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4\\_72\\_1\\_2019\\_ukr/26.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_1_2019_ukr/26.pdf) (дата звернення: 19.10.2020).

14. Кащана Н.Б. Моделювання процесу стратегічного управління економічною активністю торговельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 125-134. URL : [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34\\_2019\\_ukr/20.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/20.pdf) (дата звернення: 19.10.2020).

15. Заблудська І.В. Товарна політика підприємства: механізм формування: Монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2006. 240 с

16. Ішенко С.В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1209> (дата звернення: 19.10.2020).

17. Кубишина Н.С., Єлісеєва Т.С. Методи формування товарного асортименту на підприємстві *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2012. Вип. 6. С.24-31. URL : <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-32.pdf> (дата звернення: 19.10.2020).



18. Роздрібна торгівля, її суть, функції та види. *Маркетинг: основи теорії та практики : Навчальний посібник* / за заг. ред. В.В.Липчука. Львів : Новий Світ-2000; Магнолія плюс, 2003. URL : [https://pidru4niki.com/1629102250032/marketing/rozdrubna\\_torgivlya\\_sut\\_funktsii\\_yi\\_vidi](https://pidru4niki.com/1629102250032/marketing/rozdrubna_torgivlya_sut_funktsii_yi_vidi) (дата звернення: 19.10.2020).

19. Что такое – ритейл? *Бизнес-портал*. URL : <https://corpdoc.ru/articles/2700.html> (дата звернення: 19.10.2020).

20. ВВП України за рік скоротився на 0,2%. *112.ua*. URL : <https://ua.112.ua/ekonomika/vvp-ukrainy-za-rik-skorotyvsia-na-02-529891.html> (дата звернення: 19.10.2020).

21. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі у 2019 році. *Державна служба статистики України*. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.10.2020).

22. Коптева Г.М. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств роздрібною торгівлі. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6(17). С. 140-143. URL : [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6\\_17\\_ukr/29.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/29.pdf) (дата звернення: 19.10.2020).

23. Статистика роздрібною товарообігу в Україні. *МінФін*. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/> (дата звернення: 19.10.2020).

24. Роздрібна торгівля вийшла на рівень лютого 2020 року — аналітика Приватбанку. *Бізнес*. URL : <https://business.ua/uk/rozdrubna-torgivlya-vijshla-na-riven-lyutogo-2020-roku-analitika-privatbanku> (дата звернення: 19.10.2020).

25. Товарообіг роздрібною торгівлі збільшився на 5,9 %. *УКРІНФОРМ*. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3104477-tovaroobig-rozdrubnoi-torgivli-zbilsivsa-na-59.html> (дата звернення: 19.10.2020).

26. Топ-10 українських продуктивних мереж за кількістю магазинів і темпам відкриттів. *All Retail*. URL : <https://allretail.ua/analytics/67081-top-10-ukrajinskih-produktivnih-merezh-za-kilkisty-magaziniv-i-tempam-vidkrittiv-1> (дата звернення: 19.10.2020).

27. Продажі з квадрату: топ-10 найефективніших продуктових ритейлерів України. *RAU*. URL : <https://rau.ua/novyni/10-najefektyvnishyh-ritejleriv/> (дата звернення: 19.10.2020).

28. Антонюк Я.М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 22-30.

29. Сак Т., Грицюк Н. Ринок ритейлу в Україні: тенденції та перспективи розвитку в умовах кризи. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. Вип. 2. С. 33-42. URL : <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-33-42> (дата звернення: 23.10.2020).

30. Як українські торгові мережі нарощують частку власних торгових марок. *RAU*. URL : <https://rau.ua/novyni/chastka-vlasnih-torgovih-marok/> (дата звернення: 23.10.2020).

31. Топ-15 найприбутковіших торгових мереж України за версією Forbes. *RAU*. URL : <https://rau.ua/novyni/top-15-torgovyh-merezh-forbes/> (дата звернення: 23.10.2020).

32. Мережа АТБ. *AllRetail*. URL : <https://allretail.ua/networks/merezha-atb> (дата звернення: 23.10.2020).

33. Про компанію. *Національна мережа продуктових магазинів*. URL : <https://www.atbmarket.com/about/o-kompanii> (дата звернення: 23.10.2020).

34. Чому супермаркети АТБ в Дніпре стаються «чорними». *ИНФОРМАТОР*. URL : <https://dp.informator.ua/2019/03/05/pochemu-supermarkety-atb-v-dnepre-stanovyatsya-chernymi/> (дата звернення: 23.10.2020).

35. Як Live animations зробила “Алісу в країні див” програмою лояльності АТБ. *RAU*. URL : <https://rau.ua/novyni/programma-loyalnosti-v-knige-kak-atb-s-razrabotchikom-ar/> (дата звернення: 23.10.2020).

36. Безкоштовний мобільний додаток від АТБ! *Національна мережа продуктових магазинів*. URL : <https://www.atbmarket.com/news/484/> (дата звернення: 23.10.2020).

37. Компанія «АТБ- Маркет» встановила новий рекорд — більше ніж 1,4 мільйона завантажень мобільного застосунку за місяць. *AllRetail*. URL : <https://allretail.ua/news/67399-kompaniya-atb-market-vstanovila-noviy-rekord-bilshe-nizh-1-4-milyona-zavantazhen-mobilnogo-zastosunku-za-misyac> (дата звернення: 23.10.2020).

38. Компанія «АТБ-Маркет» запустила технологію Scan&Go с помощью мобільного приложения «Сканируй Покупай». *АТБ Корпорація*. URL : [https://atb.ua/ru\\_RU/section/novosti-korporatsii-4/article/kompaniia-atb-market-zapustila-tekhnologiiu-scan-go-s-pomoshchiu-mobilnogo-prilozheniia-skanirui-rokurai-141](https://atb.ua/ru_RU/section/novosti-korporatsii-4/article/kompaniia-atb-market-zapustila-tekhnologiiu-scan-go-s-pomoshchiu-mobilnogo-prilozheniia-skanirui-rokurai-141) (дата звернення: 23.10.2020).

39. Розничная сеть «АТБ» – лидер торговой отрасли украины. *АТБ Корпорація*. URL : [https://atb.ua/ru\\_RU/page/atb\\_market](https://atb.ua/ru_RU/page/atb_market) (дата звернення: 23.10.2020).

40. Король ритейла. 5 причин, которые сделали АТБ лидером украинской розницы. *Бізнес*. URL : <https://biz.liga.net/all/prodovolstvie/article/korol-riteyla-pyat-prichin-kotorye-sdelali-atb-liderom-ukrainskoj-roznitsy> (дата звернення: 23.10.2020).

41. Борис Марков, АТБ: Споживач вже ніколи не буде таким, як до карантину. *RAU*. URL : <https://rau.ua/personalii/borys-markov-atb-spozhyvach/> (дата звернення: 23.10.2020).

42. ТОП-100: «АТБ» визнано галузевим лідером за обсягом сплати податків і зборів. *ZAXID.NET*. URL : [https://zaxid.net/top\\_100\\_atb\\_viznano\\_galuzevim\\_liderom\\_za\\_obsyagom\\_splati\\_podatkiv\\_i\\_zboriv\\_n1499193](https://zaxid.net/top_100_atb_viznano_galuzevim_liderom_za_obsyagom_splati_podatkiv_i_zboriv_n1499193) / (дата звернення: 23.10.2020).

43. Підйом разом з лідером! *Національна мережа продуктових магазинів*. URL : <https://www.atbmarket.com/career/growth> (дата звернення: 23.10.2020).

44. АТБ – обирай і забирай. *Інтернет-магазин*. URL : <https://zakaz.atbmarket.com/> (дата звернення: 23.10.2020).

45. Який супермаркет найдешевший? *Економічна правда*. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/03/26/646409/> (дата звернення: 23.10.2020).

46. Порівняння цін на продукти в супермаркетах. *mySUPERmarket*. URL : [http://mysupermarket.org.ua/index.php?&page\\_pop=9](http://mysupermarket.org.ua/index.php?&page_pop=9) (дата звернення: 23.10.2020).

47. Товари власних брендів. *Національна мережа продуктових магазинів*. URL : <https://www.atbmarket.com/trademark/goods/> (дата звернення: 23.10.2020).