

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
Факультет економіки і підприємництва

Кафедра маркетингу

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Пенькова О.Г.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

Формування конкурентних переваг підприємства на прикладі
ТОВ «АТБ-Маркет» м. Дніпро

Виконав – студент 2 курсу, групи 21м-ма
освітньої програми «Маркетинг»
спеціальності 075 Маркетинг
Нікітін Ілля Олександрович

Науковий керівник – к.е.н., доцент
Цимбалюк Юрій Анатолійович

Умань – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра маркетингу
Освітня програма Маркетинг
Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) О.Г. Пенькова
(ініціали, прізвище)
“ ” _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту Нікітіну Іллі Олександровичу

1. Тема роботи «Формування конкурентних переваг підприємства на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» м. Дніпро»

керівник роботи Цимбалюк Ю.А., к.е.н., доцент

затверджені наказом по університету від “ ” 20 року №

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: монографічна та спеціальна наукова література, присвячена проблемам забезпечення конкурентоспроможності підприємств та тенденціям розвитку мережевого ритейлу, Інтернет-джерела, дані оперативної та фінансової звітності ТОВ «АТБ-Маркет», результати власних досліджень.

4. Перелік питань, які потрібно розробити

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

5. Перелік графічного матеріалу

таблиць – 13;

рисунків – 19.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	05-12.10.2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	13-14.10.2022	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	18-19.10.2022	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	30.08.2023 30.10.2023 18.05.2023 24.11.2023	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	28.07.2023	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	18.10.2023 02.11.2023 16.11.2023 20.11.2023	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	30.11.2023	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	04.12.2023	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	07.12.2023	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	11.12.2023	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	13.12.2023	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	14.12.2023	
13.	Одержання рецензії	15.12.2023	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2023	

Студент _____ Нікітін І.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Цимбалюк Ю.А.

Реферат
на кваліфікаційну роботу «Формування конкурентних переваг підприємства на прикладі
ТОВ «АТБ-Маркет» м. Дніпро»
студента факультету економіки і підприємництва
Уманського національного університету садівництва
Нікітіна Іллі Олександровича

Роздрібна торгівля відіграє ключову роль у забезпеченні споживачів товарами і послугами, сприяє економічному розвитку та створює робочі місця, що робить її важливою галуззю для економіки кожної країни. Під впливом повномасштабної війни в Україні ця галузь, як й інші, зазнала великі збитки і перед менеджментом кожного торгового підприємства постало складне завдання критичного аналізу наявних конкурентних переваг, визначення тенденцій розвитку факторів макро- та мезо- середовища і обґрунтування нових стратегій або для мінімізації втрат, або для збереження наявних конкурентних переваг і власної ринкової позиції, або для їх формування та забезпечення зростання. В даній роботі, що складається з трьох розділів, використано монографічну та спеціальну наукову літературу, присвячену проблемам забезпечення конкурентоспроможності підприємств та тенденціям розвитку мережевого ритейлу, Інтернет-джерела, дані оперативної та фінансової звітності ТОВ «АТБ-Маркет», результати власних досліджень. Загальний обсяг роботи 59 сторінок. Обсяг аналітично-ілюстративного матеріалу – 19 рисунків, 13 таблиць. Кількість опрацьованих за темою роботи джерел становить 52 найменування.

Мета даної роботи: визначити й оцінити конкурентні переваги підприємства та обґрунтувати пропозиції щодо їх посилення.

Перший розділ роботи – теоретичний. В ньому досліджено теоретико-методичні засади формування конкурентних переваг підприємства.

Другий розділ – аналітичний. В ньому представлено результати діагностики конкурентного середовища вітчизняного ринку продовольчого ритейлу, аналізу тенденцій розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» та оцінки конкурентних переваг підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано напрями посилення конкурентних переваг ТОВ «АТБ-Маркет».

Анотація

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади формування конкурентних переваг підприємства, проведено діагностику конкурентного середовища вітчизняного ринку продовольчого ритейлу, проаналізовано тенденції розвитку ТОВ «АТБ-Маркет», визначено його конкурентні переваги та обґрунтовано напрями їх посилення.

Ключові слова: ритейл, торгове підприємство, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, маркетинг, маркетингова стратегія.

Abstract

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of the formation of competitive advantages of the enterprise, diagnoses the competitive environment of the domestic food retail market, analyses the development trends of ATB-Market LLC, identifies its competitive advantages and substantiates the directions of their strengthening.

Keywords: retail, trading company, competitive advantages, competitiveness, marketing, marketing strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	13
2.1. Діагностика конкурентного середовища вітчизняного ринку продовольчого ритейлу.....	13
2.2. Аналіз тенденцій розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».....	21
2.3. Оцінка конкурентних переваг підприємства	31
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	38
3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства.....	38
3.2. Розвиток конкурентних переваг шляхом вдосконалення системи маркетингу персоналу.....	46
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Роздрібна торгівля відіграє ключову роль у забезпеченні споживачів товарами і послугами, сприяє економічному розвитку та створює робочі місця, що робить її важливою галуззю для економіки кожної країни. Під впливом повномасштабної війни в Україні ця галузь, як й інші, зазнала великі збитки і перед менеджментом кожного торгового підприємства постало складне завдання критичного аналізу наявних конкурентних переваг, визначення тенденцій розвитку факторів макро- та мезо- середовища і обґрунтування нових стратегій або для мінімізації втрат, або для збереження наявних конкурентних переваг і власної ринкової позиції, або для їх формування та забезпечення зростання.

Проблема формування конкурентних переваг в межах розроблення ефективної конкурентної стратегії, зміцнення позицій на ринку та завоювання стійкої лояльності клієнтів є необхідною умовою успішної діяльності підприємств сфери торгівлі. Сьогодні не достатньо лише продавати якісну продукцію, адже жорсткі конкурентні умови продовольчого ритейлу зумовлюють необхідність належного маркетингового забезпечення. Споживач є більш вибагливим у процесі вибору місця придбання продуктів щоденного вжитку і, порівняно з ціновими чи якісними характеристиками, роль нематеріальних факторів зростає. Ефективне використання маркетингу для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності дозволить змінювати рівень сервісу для покупців відповідно до ринкових тенденцій.

Мета роботи – визначити й оцінити конкурентні переваги підприємства та обґрунтувати пропозиції щодо їх посилення.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- дослідити теоретико-методичні засади формування конкурентних переваг підприємства;
- провести діагностику конкурентного середовища вітчизняного ринку продовольчого ритейлу;
- проаналізувати тенденції розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»;

- оцінити конкурентні переваги підприємства;
- обґрунтувати напрями посилення конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентних переваг торгового підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та науково-практичні основи формування та використання конкурентних переваг торгового підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано: метод теоретичного узагальнення, наукового абстрагування, системного, структурного аналізу – для систематизації теоретичних положень щодо сутності, структури, інструментарію управління конкурентними перевагами підприємства; фінансово-економічного, статистичного, порівняльного аналізу – для дослідження стану підприємства та оцінки його конкурентних переваг; PEST-, SWOT- та TOWS-аналізу – для виокремлення та оцінки впливу факторів середовища на діяльність підприємства та формування пропозицій щодо подальшої стратегії його діяльності; абстрактно-логічний – для логічного узагальнення теоретичних засад та формування висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є монографічна та спеціальна наукова література, присвячена проблемам забезпечення конкурентоспроможності підприємств та тенденціям розвитку мережевого ритейлу, Інтернет-джерела, дані оперативної та фінансової звітності ТОВ «АТБ-Маркет», результати власних досліджень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Ринкова система конкуренції несе фундаментальне значення в підприємницькій діяльності. Вона є провідним інструментом регулювання ринкової економіки і важливою часткою ринкового середовища діяльності підприємства. Найбільш вагомою характеристикою підприємства, з позиції конкурентної боротьби, це його конкурентоспроможність.

В країнах де присутня ринкова економіка конкурентоспроможність – це результат поєднання факторів, які породжені розвитком продуктивних сил та що демонструють результати діяльності монополій у боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку [1]. В Україні та світі проблема пошуку ефективних засобів підвищення конкурентоспроможності виходить на перший план, оскільки активний розвиток економічних відносин, виробництва, поява нових гравців на ринку, зміна потреб споживачів змушує постійно вдосконалювати свої конкурентні переваги та мати ефективну стратегію конкурентної боротьби [2].

Вважаємо, що досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства є результатом реалізації його конкурентних переваг. Погоджуємось з висновком П. Цеглінського: «Теоретично, можна розмірковувати про результати, отримані підприємствами, не використовуючи структуру конкурентних переваг. Наприклад, можна припустити, що кожен випадок досягнення підприємствами результатів, вищих за середні, має індивідуальний характер і не може бути узагальнений. Однак цінність таких припущень може бути сумнівною. Досі ніхто не запропонував концепції, яка могла б ефективно замінити поняття конкурентних переваг» [3].

Конкурентна перевага та ключова компетенція - це унікальні можливості та активи організації, що дозволяють їй надавати клієнтам цінні продукти або послуги, забезпечуючи таким чином кращу конкурентну позицію на ринку, ніж її конкуренти. Крім того, формування конкурентної переваги - це також одна з

головних цілей бізнес-стратегії [4]. Існують різні види конкурентних переваг (рис. 1.1).

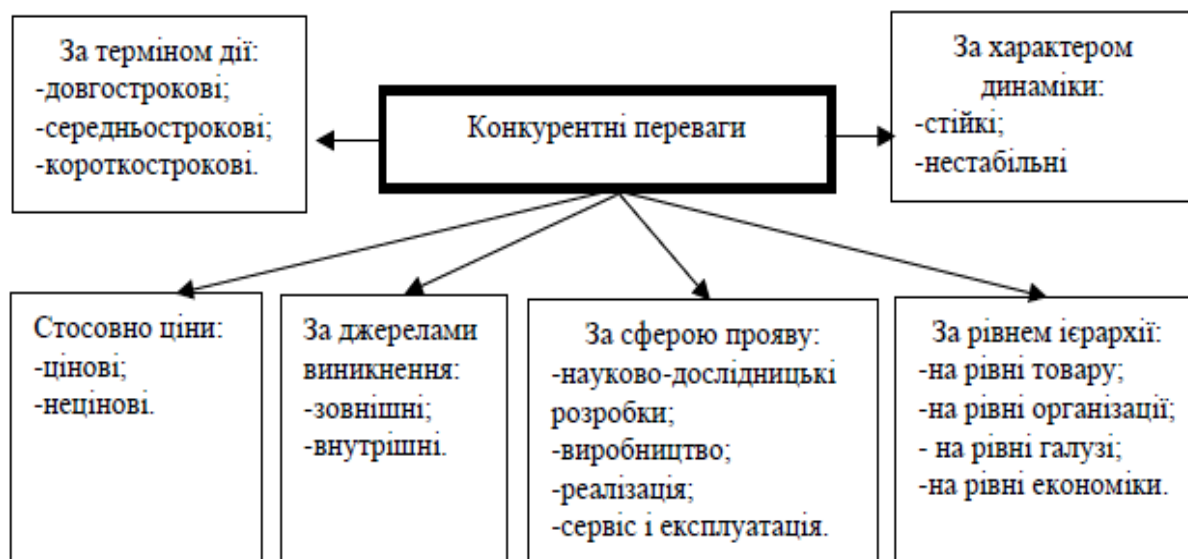


Рис. 1.1. Класифікація конкурентних переваг [5]

Джерела формування конкурентних переваг організації можуть бути зовнішні і внутрішні. До внутрішніх джерел формування конкурентних переваг відносять характеристики її внутрішньої діяльності, які перевищують ідентичні характеристики конкурентів (організація виробництва, технологія виробництва, система менеджменту, висока продуктивність праці, низький рівень витрат тощо). Зовнішніми джерелами формування конкурентних переваг є ті, які ґрунтуються на здатності організації створити значиміші цінності для споживачів, порівняно з конкурентами [6].

Залежно від сфери формування конкурентні переваги підприємства включають сукупність факторів (рис. 1.2).

Отже, фактори конкурентних переваг - це ті, які отримані або можуть бути розроблені/створені [8], а конкурентна перевага є результатом стратегічного вибору компанії, спрямованого на використання ринкових можливостей [9].

Існує декілька загальних особливостей конкурентних переваг підприємств [10]:

1. Унікальність: конкурентні переваги мають бути унікальними та відмінними від тих, що мають конкуренти. Наприклад, це може бути унікальний

продукт, технологія, міцний бренд або якість обслуговування. Завдання створення унікальності підприємства пов'язано зі здобуттям стратегічної конкурентної переваги.

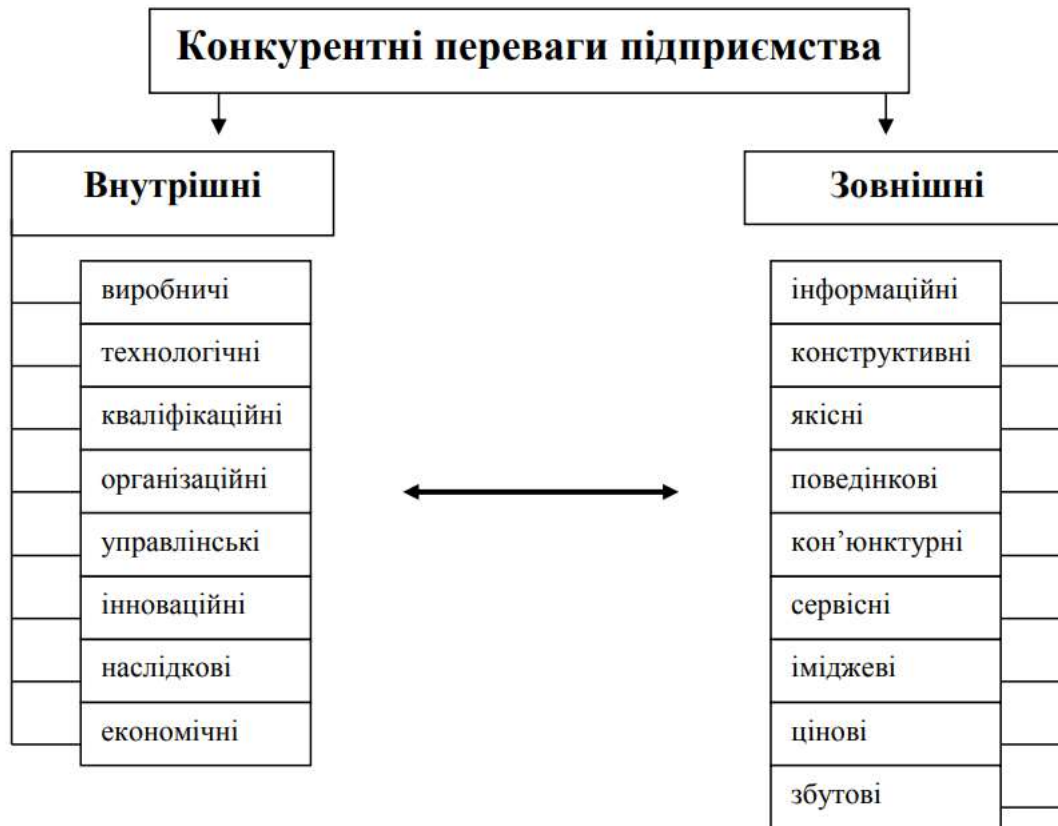


Рис. 1.2. Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги [7]

2. Важливість: конкурентні переваги повинні бути важливими для клієнтів та відповідати їхнім потребам. Якщо конкурентна перевага не має значення для клієнтів або не важлива для них, то вона не буде успішною.

3. Неможливість відтворення: конкуренти не повинні мати можливості скопіювати конкурентну перевагу. Наприклад, оформлення патентів забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги.

4. Стійкість: конкурентні переваги повинні бути стійкими та довготривалими. Вони не повинні залежати від одного чинника, який може змінитися в майбутньому.

5. Ефективність: конкурентні переваги мають бути ефективними та давати підприємству можливість знижувати витрати, збільшувати продуктивність та максимізувати прибутки.

6. Адаптивність: конкурентні переваги мають бути адаптивними до змін на ринку та в мінливому економічному середовищі. Якщо підприємство не може адаптуватися до змін, то його конкурентні переваги можуть втратити значення.

Створення конкурентних переваг є спеціальною управлінською діяльністю – системним процесом планових, керованих, спрямованих змін (перетворень) для підвищення або збереження організаційної ефективності та конкурентоспроможності [11; 12]. Вона відбувається з урахуванням багатьох чинників, насамперед: візії та місії бізнес-організації, цілей і завдань, наявних ресурсів, стану внутрішнього (сильні та слабкі сторони фірми) і зовнішнього (можливості і загрози розвитку) середовища фірми та методології стратегічного позиціонування.

По-перше, фірми, які ставлять за мету створення конкурентних переваг, повинні зберігати їх тривалий час, тобто мати стійку конкурентну перевагу. По-друге, завдання створення унікальності фірми тісно пов'язується зі здобуттям нею стратегічної конкурентної переваги. По-третє, стратегічні конкурентні переваги фірми мають бути реалізованими. Саме за такої умови можна буде говорити про конкурентоспроможність бізнесу (фірми) [13].

Кузнецова І. О. пропонує для формування стійких конкурентних переваг використовувати модель, наведену на рис. 1.3.

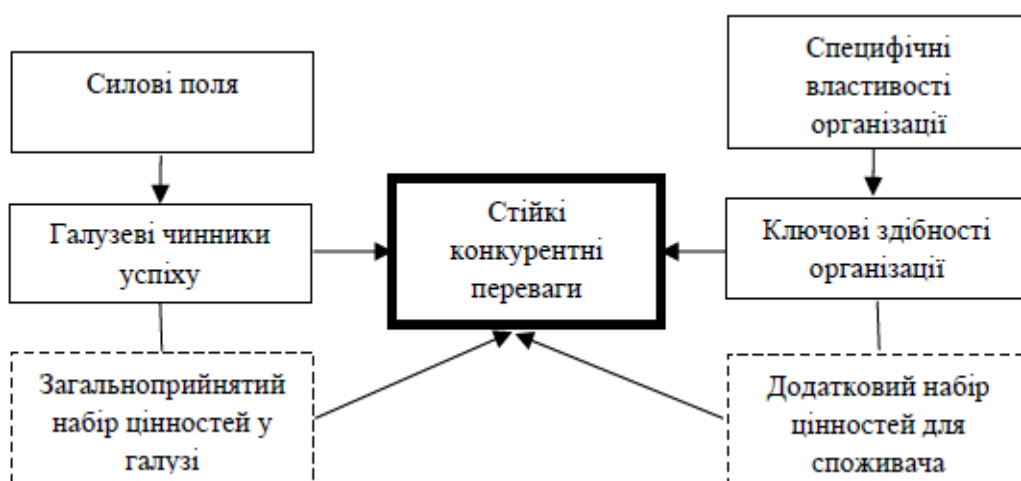


Рис. 1.3. Модель формування стійких конкурентних переваг [14]

Дана модель демонструє формування стійких конкурентних переваг за рахунок використання зовнішніх можливостей і наявності внутрішніх

унікальних властивостей організації, які виражаються через галузеві чинники успіху, ключові здібності організації. Оволодіння галузевими чинниками успіху створює необхідні умови (загальноприйнятий набір цінностей для споживачів), а формування ключових здібностей організації через залучення її внутрішніх ресурсів дозволяє запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність відносно конкурентів. При цьому основні етапи формування конкурентних переваг підприємства за сучасних умов наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Етапи формування конкурентних переваг підприємства [15]

Зараз підприємствам України випали нові випробування, в яких потрібно справлятися зі зростаючою інфляцією, тиском на ланцюги поставок, нестачею кваліфікаційних кадрів та змінами в поведінці споживачів, керівники підприємств мають справу з безпрецедентним масштабом і впливом кризи, спричиненої війною. В цих умовах планування безперервності бізнесу та створення його конкурентних переваг більше не є окремим заходом на певний момент часу, а вимагає постійних та інтегрованих зусиль у межах підприємства.

РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Діагностика конкурентного середовища вітчизняного ринку продовольчого ритейлу

Продовольчий ритейл – це один з найважливіших секторів економіки. Із року в рік, попри труднощі, на ринку роздрібної торгівлі України сектор продуктового ритейлу залишається домінуючим гравцем. До його складу входять супермаркети, гіпермаркети, дискаунтери, міні-маркети та інші формати роздрібної торгівлі, які спеціалізуються на продажу продуктів харчування і пов'язаних з ними товарів.

Розглядаючи ринок ритейлу в цілому, потрібно зазначити, що він охоплює практично всі сфери бізнесу: малий, середній та великий бізнес. Використання ритейл-технологій дозволяє продавати товар вроздріб великими обсягами, у порівнянні з обсягами продажів оптової торгівлі [16].

Мережевий ритейл – це мережа одноформатних (рідше різноформатних) магазинів, об'єднаних одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиною товарною політикою, що дозволяє ще більше знизити витрати та запропонувати покупцеві ціни на продукцію значно нижчі, ніж у немережевих торгових точках. Саме це привертає до нього значну кількість споживачів і є чинником зростання прибутку за рахунок оборотності [17]. Залежно від асортименту, цін, торгових площ є різні формати роздрібної торгівлі ритейлерів (табл. 2.1).

В останні роки ритейл переживав різноманітні виклики. Пандемія COVID-19 потужно вплинула на сектор роздрібної торгівлі в багатьох аспектах, починаючи від уповільнення економічної активності та падіння обсягів продажу під час ізоляції, та закінчуючи необхідністю адаптувати торговельні приміщення відповідно до нових вимог безпеки та гігієни. Онлайн-канал продажу став основою адаптації бізнесу та споживача в період карантину, дозволив у

достатньо короткі терміни знизити напругу, пов'язану зі зростанням ажіотажного попиту, та адаптуватися до змін у споживчій поведінці [19].

Таблиця 2.1

Класифікація форматів роздрібної торгівлі України за даними «Colliers International» [18]

Загальний опис	Середня вартість покупки та ціни	Паркування	Торгова площа	Асортимент	Приклад
Економний супермаркет (дискаунтер)					
Магазин найповніше задовольняє першочергові потреби клієнтів	Низька. Ціни порівнянні з цінами на дрібнооптових ринках	Часто відсутнє	Не більше 1000 м ² . Найбільш популярний розмір - від 300 до 700 м ²	Як правило, до 1500 найменувань товару	АТБ-маркет, Еко-маркет, Thrash, Сільпо, Фора, Thrash!, Рукавичка, МегаМаркет, Велика Кишенька, За так, Копійка
Класичний супермаркет					
Задовольняє широкі потреби клієнтів. Велика кількість категорій товарів при відносно невеликій різноманітності варіантів усередині кожної категорії	Висока. Ціни середні, вищі, ніж у дискаунтері	Обов'язкове	Від 700 до 3000 м ²	Від 7 до 25-40 тисяч найменувань	LeSilpo, Таврія В, Велика Кишенька, Фреш, Spar, Novus, Bills, Амстор Auchan АТБ-Express, Велмарт, Делві, Файно Маркет, Таврія В
Класичний гіпермаркет					
Задовольняє найширші потреби покупців. Велике розмаїття товарів у рамках однієї групи	Висока. Ціни змішані, в середньому досить низькі	Обов'язкове	Від 2,5 до десятків тисяч м ²	Як правило, 30-60 тисяч найменувань	Епіцентр К, Караван, Мегамаркет, Реал, Там Там
Дискаунтний гіпермаркет					
Задовольняє широкі потреби покупців за низькими цінами. Більша різноманітність товарів, ніж у супермаркеті, але товар включається в асортимент за можливості встановлення низьких цін продажу	Висока. Ціни низькі	Обов'язкове	Від 2,5 до десятків тисяч м ²	30-60 тисяч найменувань і більше	Ашан, Metro Cash & Carry
Мультиформатні мережі					
Останнім часом створюються мережеві торговельні підприємства, які мають у своєму складі магазини різних форматів, що дає змогу інвесторам розширити присутність на ринку, збільшуючи коло потенційних покупців і залучаючи до нього клієнтів із різним рівнем доходу. Це підвищує конкурентоспроможність мережі, але ускладнює управління логістикою. На формування мультиформатних мереж впливають дві основоположні тенденції розвитку сучасного торговельного підприємництва, які є протилежними за своєю дією, а саме: 1) створення додаткових каналів у вигляді Інтернет-магазинів, маркет-плейсів, реалізація продукції через сторінки у соціальних мережах та групи у месенджерах, тобто у форматі on-line; 2) створення традиційними on-line-форматами («Розетка») своїх представництв у сфері реального роздрібного ритейлу (магазини при пунктах видачі).					

Наступним викликом для країни та її економіки стало повномасштабне

вторгнення рф. Асоціація ритейлерів України на основі даних фінансової звітності компаній сфери роздрібної торгівлі провела аналітичне дослідження: який оборот отримали торговельні мережі у 2022-му році – найскладнішому у новітній історії країни. Виявилося, що їхній виторг у порівнянні з довоєнним 2021 роком зменшився на 20% – майже на 300 млрд грн (з 1,44 трлн грн до 1,16 трлн грн). І це без урахування інфляції, яка минулого року склала, за офіційними даними 26,6%. Це означає, що фактичний товарообіг ритейлерів впав значно сильніше. «Окупація значних територій, мародерство, обстріли мирних міст, постійні повітряні тривоги та блекауты сильно вдарили по компаніях сфери торгівлі» - зазначають в Асоціації. Проте навіть в надскладних умовах ритейлери змогли забезпечити споживачів всім необхідним. І одразу після деокупації міст та селищ відкривалися нові магазини, пункти видачі товарів, аптеки тощо [20].

Вже багато років поспіль перша трійка продовольчого ритейлу залишається незмінною. Це ТОВ «АТБ-Маркет», Fozzy Group (Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo і Thrash!Траш!) та VolWest Retail (Наш Край, Spar). Незважаючи на серйозні втрати, які понесли мережі там, де велися та продовжуються активні бойові дії, в тому числі на окупованих територіях, вони змогли зберегти лідерство за рахунок запасу міцності національних операторів та великої кількості торгових точок. І хоча за останні 12 місяців мережі досить жваво відновлювали роботу закритих магазинів, загальна кількість в кожного з цих гравців є меншою ніж до війни (рис 2.1).

Беззаперечний лідер як за кількістю магазинів так і за розміром виручки – мережа АТБ – в 2022 році лише трохи не дотягнула до результатів довоєнного 2021 року з показником виторгу у 148,3 млрд грн та прибутком у розмірі 2,5 млрд грн. Fozzy Group показав у 2022 році приріст виторгу на 3%, до 93,2 млрд грн. Проте чи вдалося отримати прибуток – невідомо, оскільки компанія не розкриває всі фінансові показники. Зокрема, головна мережа ритейлера демонструє збитки: ТОВ “Сільпо-Фуд”, що входить до торгово-промислової групи Fozzy Group і розвиває мережу продуктових супермаркетів Сільпо, за підсумками 2022 року збільшило чистий збиток у 4,1 рази – до 7,6 млрд грн.

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

Рис. 2.1. Топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році (станом на березень 2023 р.) [20]

Значно наростив обороти Новус – мережа, яка активно розвивається в центральних областях країни (рис. 2.2).

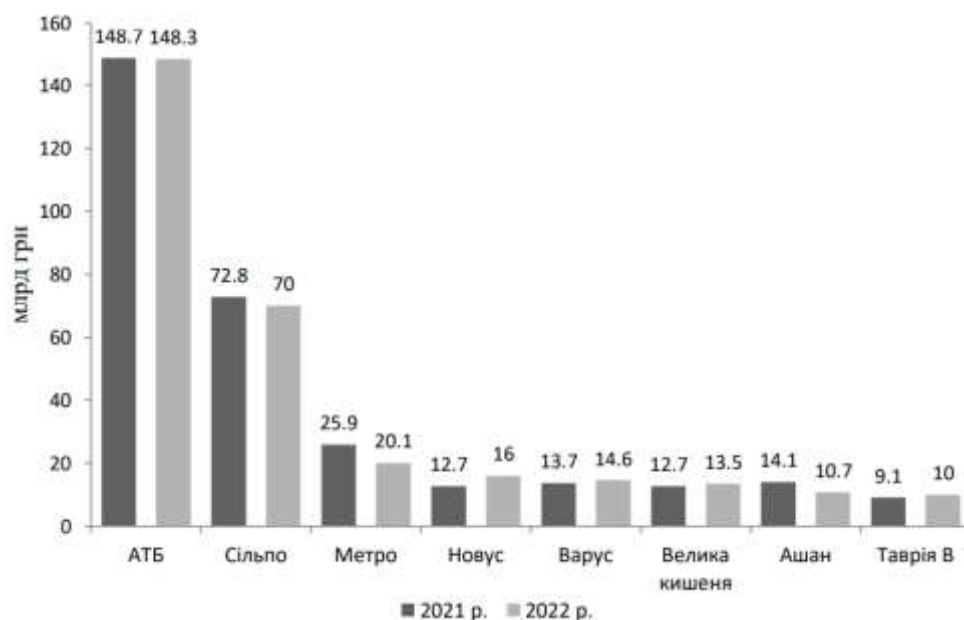


Рис. 2.2. Провідні оператори продовольчого ритейлу за рівнем доходу в 2021-2022 рр. [21]

Найбільша концентрація магазинів мережевого продуктового ритейлу спостерігається в м. Київ – 23% від їх загального обсягу та ще 8,7% припадає на Київську область (рис. 2.3).

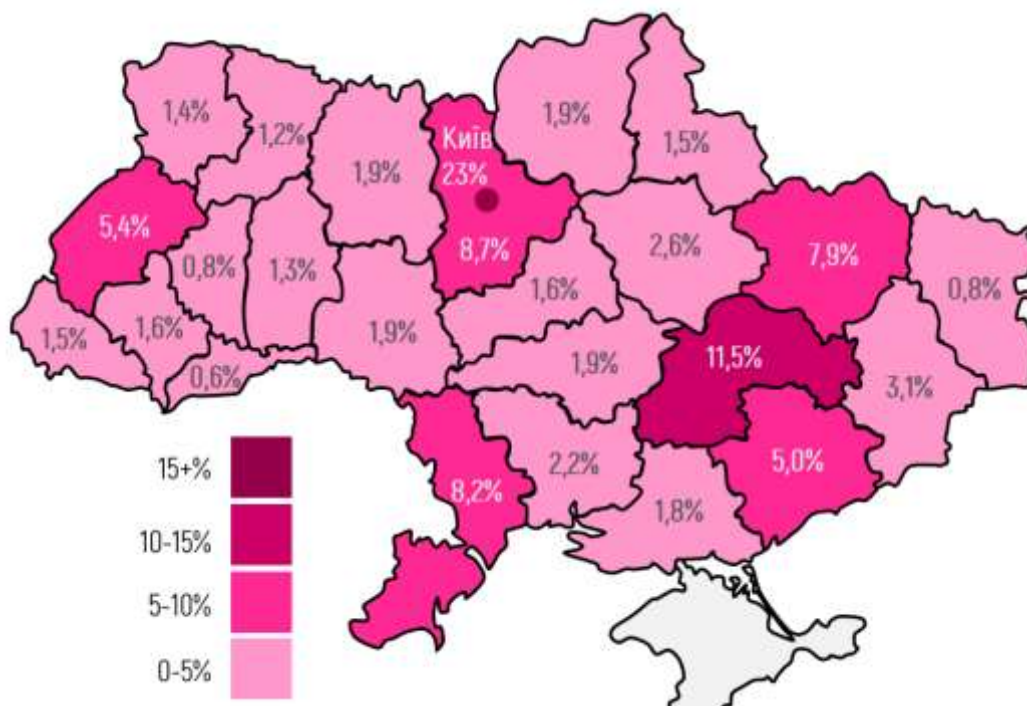


Рис. 2.3. Розподіл обсягу FMCG-ритейлу за регіонами, 2020 р., % від FMCG-ритейлу України [22]

Якщо розглядати конкурентні переваги українського ритейлу, порівняно з європейським, то можна констатувати наступні ключові позиції:

1) Українські ритейлери великою мірою зосереджені на технологічності та інноваційності бізнесу. Підтвердженням цього є активне використання кас самообслуговування, поштоматів для омніканальних продажів, тестування автономних магазинів без кас та продавців [23]. На сьогодні каси самообслуговування використовуються у супермаркетах Велика кишеня, Novus, АТБ, Сільпо, Епіцентр. У 2021 році в Києві було відкрито перший в Україні магазин торговельної мережі Ашан, який працює повністю автономно – без касирів чи продавців [24]. Експерти Euromonitor кажуть, що попри потрясіння, майже 40% опитаних гравців ринку планують у 2023 році інвестувати у робототехніку, адже споживачам буде комфортніше, коли роботи допомагатимуть їм на етапі пошуку [25].

2) Важливою складовою якісного торговельного обслуговування українських ритейлерів є зовнішня привабливість магазинів. В цьому напрямі окремі вітчизняні мережеві торговельні оператори створюють потужну конкуренцію для міжнародних ритейлерів. Як приклад, різнопланові концепції оформлення інтер'єру в магазинах торговельної мережі Сільпо. Опису дизайнерських супермаркетів мережі Сільпо присвячена окрема сторінка на офіційному сайті цієї торговельної мережі [26].

3) Великі мережеві торговельні оператори в Україні приділяють посилену увагу навчанню і розвитку персоналу, використовуючи для цього, в тому числі, і власну навчальну базу. Зокрема, керівництво компанії Metro також вважає персонал найкращою інвестицією у майбутнє ритейлу. А торговельна мережа NOVUS, до прикладу, заснувала проєкт Novus Business Art –корпоративний університет мережі NOVUS, інтерактивний майданчик для обговорення процесів, які надходять з центрального офісу в магазини [27]. 20% занять проводиться зовнішніми тренерами, 80% навчання реалізують фахівці мережі NOVUS – експерти в своїх областях.

Важливим каналом пошуку кадрів, враховуючи майбутню демографічну ситуацію, провідні ритейлери вважають співпрацю із закладами вищої освіти [28]. Зокрема, торговельна мережа Епіцентр активно взаємодіє із 50-ма закладами вищої освіти щодо організації проходження студентами онлайн-практики. Також Епіцентр має контракти з кількома закладами вищої освіти про дуальну освіту і передбачається, що після отримання дипломів студенти перейдуть в штат Епіцентру.

4) Активна співпраця з місцевими товаровиробниками створює для вітчизняних торговельних операторів конкурентну перевагу у вигляді унікальної товарної пропозиції. Зруйновані склади, пошкоджені автопарки, розбомблені та/або розміщені у непідконтрольних Україні населених пунктах виробництва стали причиною недонаповнення торговельних полиць необхідною товарною масою, що спонукало ритейл до активного пошуку локальних постачальників. За ініціатииви ритейлерів для полегшення комунікації із постачальниками, в тому

числі і місцевими товаровиробниками, у березні 2022 року на базі ресурсу Держспоживслужби створено маркетплейс ProdUkraine.org, на якому кожен із постачальників безкоштовно може розмістити оголошення про товар або про пошук партнерів.

У контексті останньої конкурентної переваги не можна оминати увагою існуючу багато років та не вирішену й до сьогодні проблему у взаємовідносинах між виробниками та мережевим ритейлом. У загальному суперечності у співпраці між постачальниками (виробниками) та ритейлерами виникають щодо вимог торговельної мережі оплачувати додаткові послуги та строків оплати за поставлені товари. Загалом, грошовий еквівалент суперечки постачальників і продавців станом на початок серпня 2022 року становив 4,83 млрд грн, її називають «заборгованістю» мереж. Цифра може вражати уяву пересічного громадянина. Але насправді – це не настільки значна цифра в масштабах роздрібної торгівлі: 15 найбільших мережевих брендових ритейлерів України у рік до ковідної кризи та війни мали загальний виторг в 427 млрд грн, що становить 18,5% від сукупного виторгу 100 найбільших приватних компаній України [29].

Із початком повномасштабного вторгнення РФ до України представники продуктового ритейлу в Україні об'єдналися для забезпечення стабільної роботи ланцюгу постачання базових продуктів харчування в умовах війни та підписали меморандум [30]. Згідно з меморандумом, умови оплати за договорами поставки базових харчових продуктів вітчизняного виробництва не перевищуватимуть 30 календарних днів.

Представники галузевого об'єднання виробників харчової промисловості «Укрхарчопром», куди входить 18 профільних асоціацій, виступили категорично проти меморандуму. Згідно з спільною заявою об'єднання, оприлюднений в документі текст є лише односторонньою позицією продовольчого ритейлу, і наполягає на врегулюванні відносин між ритейлом та виробниками окремим законом, посилаючись практики ЄС.

Об'єднання підкреслює, що в Україні торговельні мережі отримують за

допомогою механізму встановлення невинуватено тривалих термінів розрахунків за товар, по суті, безвідсотковий товарний кредит за рахунок товаровиробників. Окрім того, багатомільярдна заборгованість ритейлу перед постачальниками підтверджує, що торгмережі порушують навіть власні терміни розрахунків. Це позбавляє українських виробників оборотних коштів, необхідних їм для забезпечення безперервної виробничої діяльності, закупівлі сировини, вчасного виконання фінансових зобов'язань та оновлення виробничих потужностей.

Але спеціальна постанова уряду встановлює для групи важливих продтоварів терміни розрахунків не більше 10 днів. А меморандум представників ритейлу розширює цей перелік продуктів та встановлює 30-денний термін – тобто на час війни ритейл добровільно відмовився на користь виробників від усталеної багаторічної ринкової практики більш тривалого відтермінування платежів.

На динаміку показників продуктового ритейлу істотний вплив мають тенденції споживання. Через війну змінилися споживацькі бюджети українців. Згідно опитування галузевої групи з ритейлу та оптової дистрибуції «Делойт» в Україні, проведеного 30 листопада – 7 грудня 2022 року, більше третини українців після початку повномасштабного вторгнення зменшили витрати на купівлю харчових продуктів як в офлайн-, так і в онлайн-магазинах. А ще 63% взагалі готові заощаджувати на купівлі харчів. Майже половина українців (48%) стали менше купувати алкоголь, хоча кількість випадків імпульсивного замовлення алкоголю в інтернеті зросла на 12% (рис. 2.4) [31].

Переважає частина українців відмовляється купувати товари виробників чи у продавців, які залишаються на ринку рф. Небайдужість співвітчизників одне до одного проявляється у фінансовій підтримці ЗСУ та постраждалих від воєнних дій – 90% громадян донатять, кожен п'ятий респондент робить це систематично. Чуйність та небайдужість українців, особливо загострені зараз, вплинули й на формування очікувань від бізнесу. Понад третину опитаних готові купувати товари навіть за дорожчою ціною в тих бізнесів, які підтримують ЗСУ

та постраждалих від війни.



Рис. 2.4. Зміна характеристик попиту на продукти харчування в 2022 році [31]

Отже, мережевий ритейл є галуззю, що динамічно розвивається. Зміна споживчої поведінки українців та розвиток інновацій визначатиме ключові тенденції найближчого майбутнього: великі формати будуть сповільнювати свій розвиток, продовжать активно розвиватися дискаунтери і «магазини біля дому», торгові точки спеціалізованого ритейлу. Набиратимуть розвитку каси самообслуговування, розрахунки за допомогою мобільних терміналів.

2.2. Аналіз тенденцій розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Історія АТБ розпочалася у 1993 році з шести колишніх гастрономів у Дніпрі. Засновниками компанії стали Геннадій Буткевич, Євген Єрмаков і Віктор Карачун. До кінця 1990-х років їх кількість зросла до тридцяти, на базі яких в 1998 році і була створена компанія АТБ-Маркет (скорочено від АгроТехБізнес). За 30 років компанія відкрила понад 1200 магазинів у 250 містах України (рис. 2.5). Юридична адреса компанії та фактична адреса офісу – проспект О. Поля, 40, м. Дніпро, Дніпропетровська область, Україна.

На сьогодні принцип формування структури ТОВ «АТБ-Маркет» - організація та закріплення функцій управління за підрозділами (службами)

апарату управління (рис. 2.6).

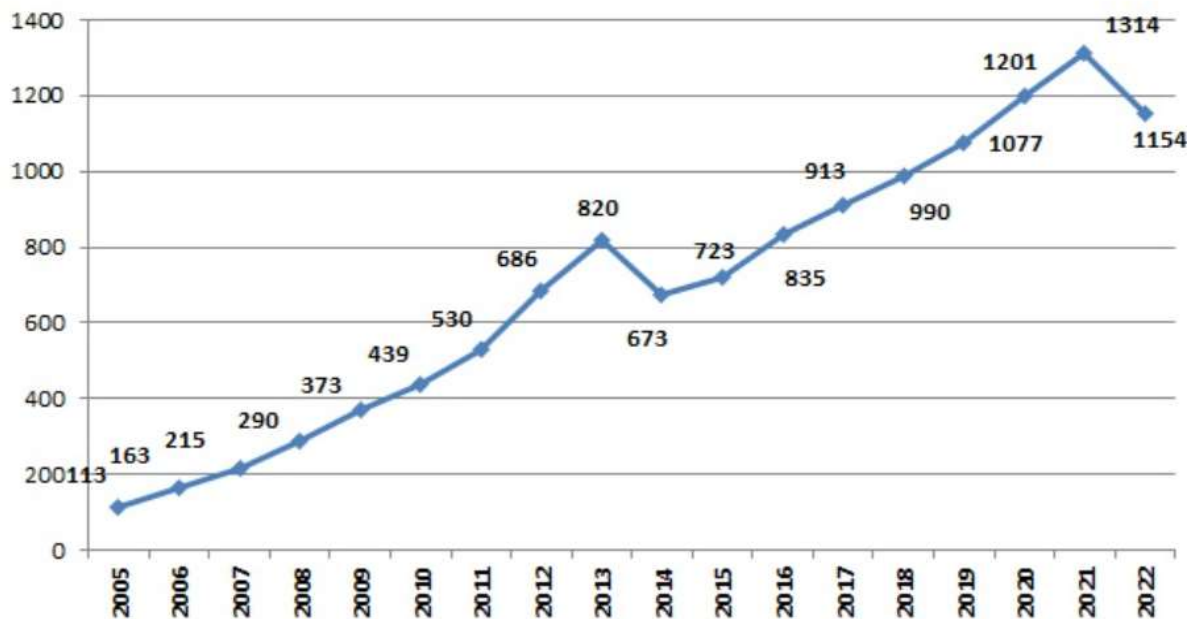


Рис. 2.5. Динаміка кількості магазинів АТБ-Маркет

В процесі розвитку мережа випробовувала різні формати магазинів. Власники активно вивчали європейський досвід розвитку роздрібної торгівлі і спочатку вирішили розвивати супермаркети самообслуговування в форматі «жорсткий дискаунтер», копіюючи бізнес-модель німецької мережі Aldi.

В 2002 році відбулося переформатування – товар було розміщено на стелажах та в коробках, асортимент – звужено до 800 товарних позицій, при цьому товари були суттєво дешевшими, ніж в магазинах конкурентів. Ідея не спрацювала – в пам’яті споживачів були дуже «свіжими» спогади про дефіцитні роки під час розпаду СРСР, тож аскетичний формат магазинів навіював негативні асоціації. Тож було зроблено роботу над помилками – власники знову вирушили до Європи, і цього разу за типову модель для розвитку було вибрано мережу Lidl. Мережа АТБ перейшла в формат м’якого дискаунтера – асортимент розширили до 3500 позицій, змінили підходи до викладки товарів – магазини стали більше схожими на супермаркети [32].

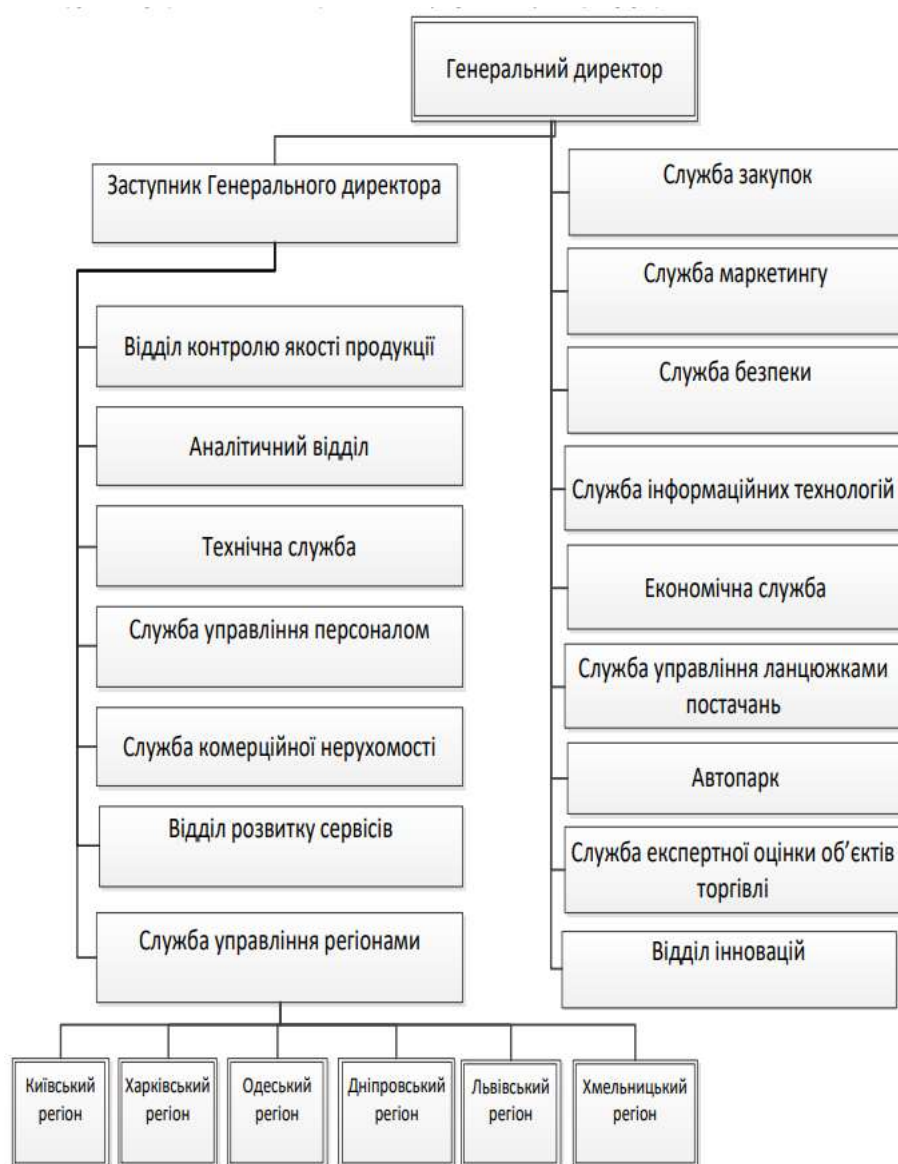


Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет» [33]

Активне розширення мережі сприяло значному нарощуванню виторгу компанії (рис. 2.7). Також компанія з 2016 року розпочала рестайлінг частини магазинів - на більш сучасні супермаркети в чорних кольорах (рис. 2.8). Для рестайлінгу підбиралися супермаркети більшою площею, в них було розширено асортимент товарів. Фактично, це були супермаркети середньої категорії (тоді як «старі» синьо-білі магазини – це типовий «середній-»). Станом на початок 2021 року 35% всіх супермаркетів мережі працювали в новому форматі. В них впроваджені сучасні рішення у сфері роздрібної торгівлі, будівництва та енергозбереження. Встановлено холодильне і морозильне обладнання

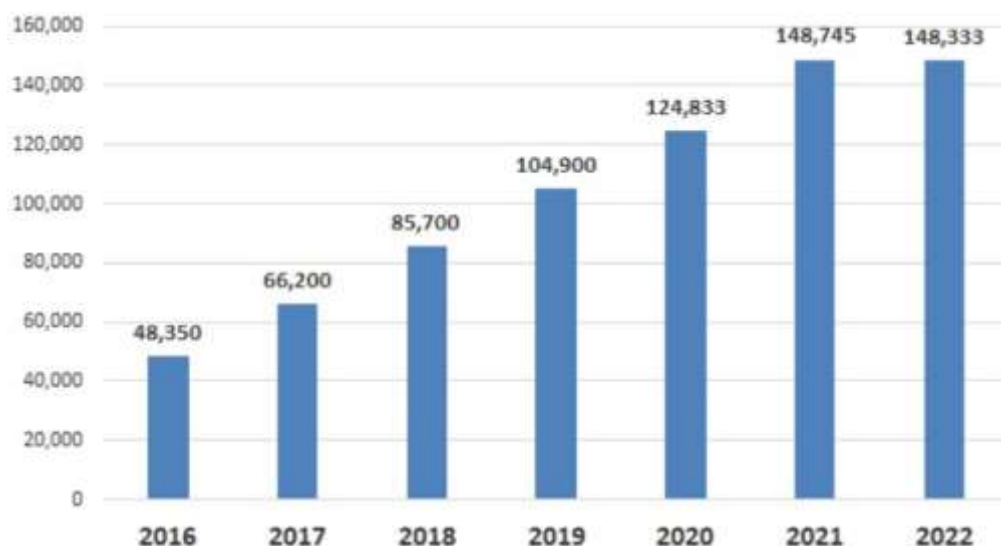


Рис. 2.7. Динаміка виторгу АТБ-Маркет, млн грн.

останнього покоління, а також новітня система освітлення, побудована на базі LED технологій. Вона не тільки дозволяє економити електроенергію, але й створює більш приємну атмосферу магазину. Застосовані в будівництві технології утеплення, опалення і рекуперації енергії скорочують до 70% витрат на опалення.



Рис. 2.8. Зовнішній дизайн синього та чорного АТБ-Маркетів

На початку 2020 року компанія «АТБ-Маркет» запустила інтернет-магазин і продовжує на сьогоднішній день розвивати сервіс онлайн-купівлі своїх товарів як один із пріоритетних напрямків. Сайт zakaz.atbmarket.com працює як віртуальна вітрина роздрібного магазину, де представлений весь асортимент від фруктів та овочів до побутової хімії та товарів для дому. Покупець має можливість скористатися послугою «Click & collect», попередньо оформивши замовлення забрати його у зручний час у магазині, або оформити адресну доставку. Адресна доставка онлайн-замовлень здійснюється за рахунок

партнерів компанії – кур'єрської служби iPOST. Кур'єри служби в режимі автоматичного електронного повідомлення отримують заявки на отримання замовлень у певних магазинах мережі та доставляють їх замовнику протягом години з моменту повідомлення. На даний момент послуга адресної доставки доступна у всіх містах, де є роздрібні магазини «АТБ-Маркет». У зв'язку із зростанням попиту на цю послугу у стратегічних планах компанії закладено розвиток цього напрямку за рахунок створення власної служби доставки.

ТОВ «АТБ-Маркет» є великим роботодавцем, у магазинах «АТБ» наразі працює близько 50 тисяч співробітників (рис. 2.9). Багато зі співробітників пройшли професійну підготовку в навчальних центрах компанії й таким чином отримали перспективи кар'єрного росту.

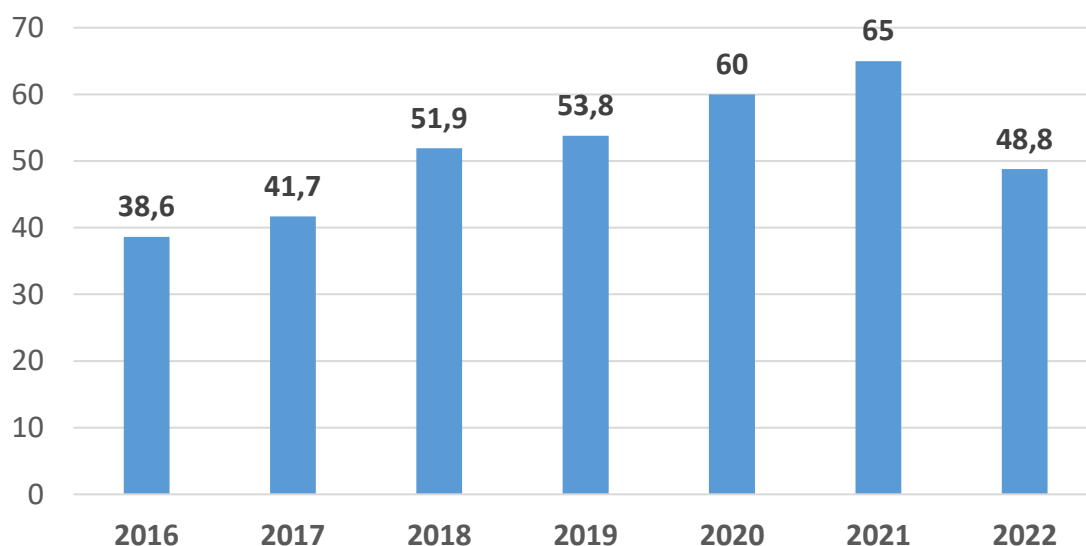


Рис. 2.9. Кількість співробітників «АТБ-Маркет», тис. осіб

На сьогодні на підприємстві функціонує 4 навчальних центри, розташованих у Львові, Києві, Дніпрі та Одесі. У 2021 році в даних навчальних центрах пройшли навчання на нові посади 3177 співробітників, підвищили кваліфікацію 12067 співробітників магазинів. Під час карантину та повномасштабного вторгнення навчання на базі навчальних центрів відбувалося дистанційно.

АТБ-маркет розвиває власні торговельні марки «Розумний вибір», «Своя лінія», і De Luxe. Перша торгова марка представляє товари в економ ціновому сегменті, друга – середньому, третя – високому (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Продукція торговельних марок «Розумний вибір», Своя лінія», De Luxe

На private label припадає 22% виторгу мережі. В компанії продаються 900 позицій власних торгових марок, виробництвом яких займається 140 підприємств. На одне товарне найменування власної торгової марки щомісячний обсяг закупівлі становить від 500 000 до 50 млн грн. Щоб стати постачальником private label, необхідно мати сертифіковане виробництво та вільні потужності. Першим кроком є тендер, який проводиться один раз на рік або два роки. Основні критерії, які впливають на обрання переможця: готовність виготовити продукт згідно із заявленим на тендері профілем; мінімальна ціна поставки серед наданих пропозицій; підтвердження обсягів поставки та доставлення на зазначений розподільчий центр ритейлера. Мережа АТБ бере на себе просування і гарантує збільшення обсягів виробництва. Постачальник має гарантувати якість і мати можливість розширення виробництва.

Тривалий час мережа АТБ не пропонувала клієнтам бонусів, програми лояльності та знижок, що притаманні іншим супермаркетам. Нарешті в 2021 році компанія разом із Райффайзен Банк Аваль та Visa власну платіжну картку АТБ-Рау. Власники карток могли суттєво заощаджувати, адже мали право на: 5% знижки на понад 700 товарів у мережі; додаткові знижки до 40% на деякі групи товарів тричі на тиждень: у п'ятницю, суботу, неділю. Станом на кінець 2023 року картку АТБ випускали: Монобанк; Ощадбанк; Райффайзен банк; А-Банк; Укргазбанк. І клієнт сам міг обрати зручний для нього банк [35]. Зазначеною платіжною картою можна користуватися, як і будь-якою іншою, тобто робити

офлайн та онлайн покупки (в Україні та за кордоном), переводити гроші на інші картки, знімати готівку, тощо. На цю картку також можна отримувати будь-які виплати: пенсію, заробітну плату, соціальну допомогу, стипендію тощо.

«АТБ-Маркет» однією з перших в Україні запустила свій мобільний застосунок ще коли це не було мейнстримом - аж у 2012 році. Застосунок надавав можливість знайти найближчий магазин, акційні пропозиції та навіть пропонував власні рецепти. Серед нетривіальних діджитал-рішень компанії є інтелектуальний помічник «АТБОТ», що з 2019 року спілкується з мільйонами клієнтів у популярних сьогодні месенджерах Viber і Telegram. Він замінив застарілу та скасовану паперову книгу скарг і пропозицій. Чат-бот швидко надає детальну інформацію про асортимент, акції, магазини, вакансії. Аби його запустити, потрібно лише відсканувати камерою смартфона QR-код та перейти за посиланням. Діє з 2020 року програма «Scan & Go» – система, що дає можливість, скориставшись телефоном, власноруч сканувати штрих-коди товарів і оплачувати покупку в мобільному додатку «Скануй Купуй». На виході треба тільки показати працівникові магазину інформацію про оплату [36]. Але від початку повномасштабного вторгнення сервіс перестав працювати. Будь-яка операція завершується повідомленням: «Сервіс недоступний, спробуйте пізніше».

Процеси діджиталізації не оминули і відносини «АТБ-Маркет» з постачальниками. Ще під час пандемії коронавірусу у 2021-му році було протестовано та впроваджено електронну платформу «Портал постачальника». Цей діджитал-інструмент робить максимально простою, та недефективною взаємодію ритейлера з постачальниками товарів з відкритими актуальними умовами співробітництва, де постачальники мають можливість подати комерційну пропозицію з відстеженням статусу та результату розгляду, укласти договір з автоматичним заповненням в шаблон договору інформації про постачальника, умов співробітництва, графіка постачання та даних про товар тощо.

Активна діяльність компанії з розвитку бізнесу сприяла нарощуванню

капіталізації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові показники діяльності «АТБ Маркет», тис.грн

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2019 р.	
					+, -	+, - %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	104910343	123864393	148745255	148332869	43422526	41,39
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	79560701	92747990	110486259	108509265	28948564	36,39
Валовий прибуток	25349642	31116403	38258996	39823604	14473962	57,10
Інші операційні доходи	850000	836833	1330685	1196654	346654	40,78
Адміністративні витрати	3428695	4325613	4815775	12174784	8746089	255,09
Витрати на збут	16413463	18968340	22451209	20118932	3705469	22,58
Інші операційні витрати	255046	484528	416027	2937130	2682084	1051,61
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	6102438	8174755	11906670	5789412	-313026	-5,13
Інші фінансові доходи	721077	135000	216069	409851	-311226	-43,16
Інші доходи	48	106	14	6	-42	-87,50
Фінансові витрати	1461512	1269616	1953681	1648708	187196	12,81
Інші витрати	3928	8035	12385	840813	836885	21305,63
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	5358123	7032210	10156687	3709748	-1648375	-30,76
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-952686	-1263544	-1827799	-898366	54320	-5,70
Чистий фінансовий результат: прибуток	4405437	5768666	8328888	2811382	-1594055	-36,18
Активи балансу	23864416	35652151	42395449	41380400	17515984	73,40
Рентабельність продажів, %	24,16	25,12	25,72	26,85	2,68 в.п.	X
Рентабельність операційної діяльності, %	5,82	6,60	8,00	3,90	-1,91 в.п.	X
Рентабельність активів, %	18,46	16,18	19,65	6,79	-11,67 в.п.	X

З даних таблиці 2.2 видно, що попри значні втрати для компанії, спричинені війною з РФ у 2022 році «АТБ Маркет» скоротив загальний товарообіг у номінальному виразі незначно – лише на 0,3 % порівняно з попереднім роком. Значне зниження прибутку на 36,18% порівняно з 2019 роком та на 66,24% порівняно з 2021 роком обумовлено знеціненням запасів, псуванням цінностей, списанням та уцінкою активів, що відобразилося в статті «Інші операційні витрати», а також витратами на ліквідацію необоротних активів,

тобто зруйнованих основних засобів компанії, що відобразилося в статті «Інші витрати». Це призвело до скорочення активів балансу в 2022 році на -1015049 тис.грн (-2,39%) від попереднього року, при зростанні їх суми на 17515984 (+73,40%) від 2019 року.

Нинішня економічна ситуація спричинила різке сповільнення продажів і подовження термінів стягнення дебіторської заборгованості. Ліквідність, платоспроможність та економічна безпека підприємства стають точкою уваги для виживання. На відміну від продажів, витрати залишаються стабільними, і хоча постачальники потребують готівкових коштів швидше, платежі по кредиторській заборгованості, як правило, відкладаються, щоб зберегти готівку підприємства позичальника [37]. Динаміка основних показників, що характеризують здатність «АТБ Маркет» виконувати свої коротко- та довгострокові зобов'язання є різновекторною (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості та ліквідності «АТБ Маркет»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2019 р. +,-
Коефіцієнт автономії	0,07	0,05	0,11	0,13	0,05
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,08	0,06	0,12	0,15	0,07
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,18	0,33	0,34	0,34	0,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-2,42	-4,83	-2,66	-1,76	0,66
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,27	-0,63	-0,75	-0,52	-0,24
Коефіцієнт покриття	0,79	0,61	0,57	0,66	-0,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,53	0,34	0,29	0,34	-0,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,15	0,23	0,31	0,13

За даними таблиці 2.3 частка власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність «АТБ Маркет» в 2022 році склала 13%, а позитивною тенденцією є зростання значення даного показника в динаміці. 0,15 грн

припадало власних коштів компанії на кожен гривню позикових і залучених, що більше на 0,07 грн від значення 2019 року.

За рахунок власного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі, підприємство фінансувало 34% власних активів, що відповідає й рівню попереднього 2021 року. Від'ємне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. З одного боку, це веде до зниження фінансової стійкості, а з іншого – обумовлено активною політикою розширення кількості торгових точок.

За рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів компанія не фінансувала оборотні активи, що обумовлено специфікою діяльності, а саме діючою системою угод з постачальниками, що передбачає надання останніми товарного кредиту з відстрочкою платежу.

Значення коефіцієнта покриття менше одиниці за період 2019-2022 рр. вказує на те, що для погашення поточних зобов'язань «АТБ Маркет» його власних ресурсів недостатньо. Негативною тенденцією є зменшення в динаміці значення коефіцієнта швидкої ліквідності (-0,19), що вказує на скорочення платіжних можливостей компанії щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Але, порівняно з попереднім 2021 роком, у 2022 році ці спроможності зросли (+ 0,05). Частина боргів, що може бути сплачена негайно в 2022 році склала 31% і це найвище значення за весь аналізований період.

Резюмуючи огляд діяльності «АТБ Маркет» можна констатувати, що до повномасштабного вторгнення РФ мережа динамічно розвивалася, розширювала географію присутності у різних регіонах України, стабільно отримувала прибуток, впроваджувала інновації, хоча й по деяких з них повільніше ніж конкуренти, а накопичений запас міцності дозволив забезпечити безперебійну прибуткову діяльність навіть за умов жорстких карантинних обмежень та комплексу проблем, що виникли внаслідок збройної агресії Росії.

2.3. Оцінка конкурентних переваг підприємства

Для оцінки конкурентних переваг конкретного підприємства необхідно порівняти його основні параметри з співставними підприємствами. Для «АТБ Маркет» це є найближчі конкуренти, які мають розвинуту мережу торгових точок та одночасно значний обсяг виторгу. За результатами попереднього аналізу цих показників було відібрано для порівняльного аналізу «Сільпо» (301 супермаркет та 62,23 млрд грн. чистий дохід від реалізації в 2022 році) та «Varius» (103 супермаркети та 14,6 млрд грн. чистий дохід від реалізації в 2022 році).

До складових внутрішніх конкурентних переваг підприємства, як вже зазначалося в розділі 1, відносяться [7]:

виробництво – продуктивність праці, економічність, раціональність експлуатації основних фондів, забезпечення матеріально-технічними ресурсами;

технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів використання досягнень науково-технічного прогресу;

кваліфікаційні – професіоналізм, майстерність, активність, креативність персоналу, схильність до інновацій;

організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість існуючої організаційної структури;

управлінські – ефективність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотним засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

інноваційні – системи та методи для розроблення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявності та впровадження «ноу-хау»;

спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

економічні – доступність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, рентабельність;

географічні – розташування, близькість до джерел матеріальних та людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

Для оцінки виробничих, економічних і географічних переваг проаналізуємо відповідні показники (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники діяльності ритейлерів за 2022 р.

Показник	«АТБ Маркет»	«Сільпо»	«Varus»
Виручка на одного працівника, грн	3039608	1492387	16198393
Виручка на 1м ² торгової площі, грн	221392,3	121437,4	168928,7
Фондовіддача	7,14	4,10	4,7
Коефіцієнт автономії	0,13	0,32	0,08
Коефіцієнт покриття	0,66	0,40	0,98
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,15	4,15	11,97
Середній показник обороту товару, днів	25	42	53
Кількість торгових точок, од.	1154	305	102
Середньомісячна заробітна плата продавця-консультанта, грн	11840	12350	11750
Коефіцієнт плинності кадрів	0,11	0,14	0,10

За даними таблиці 2.4 можна констатувати безумовну перевагу «АТБ Маркет» за виробничими, економічними і географічними параметрами.

Відносно управлінських переваг, а саме мотивації персоналу – який є основою будь-якого успішного бізнесу, можна констатувати спільні недоліки для всіх мереж:

- низький рівень заробітної плати;
- неоплачувана понаднормова робота;
- система штрафів персоналу.

На сайті <https://neorabote.net/feedback/list/company/> зібрано відгуки працівників та претендентів на посади. «АТБ Маркет» - 320 відгуків, загальний рейтинг 2,5 з 5. Серед позитивних аспектів відзначали своєчасність та прозорість оплати праці, решта – переважно негатив пов'язаний з умовами праці. «Сільпо» - 352 відгуки, загальний рейтинг 4 з 5. Найбільше нарікань на ставлення керівництва до персоналу, непрофесійність охорони та необмежене коло обов'язків. «Varus» - 26 відгуків, загальний рейтинг 2 з 5. Найбільше нарікань на невідповідність між обіцяною та реально отриманою зарплатою та понаднормову неоплачувану працю. Приблизно аналогічні відгуки розміщені і на сайті <https://ua.pravda-sotrudnikov.com/company/>.

Розглядаючи інноваційні складові конкурентних переваг, зазначимо, що серед трьох конкурентів найбільш сприйнятливими до інновацій є «Сільпо». В

2019 році вона стала єдиним ритейлером у топ-20 інноваційних компаній України в рейтингу видання «Власть денег» [41]. Під час відбору головним критерієм була наявність не тільки інноваційних планів на майбутнє, а й уже успішно реалізованих інновацій у виробничій технології, продукції, що випускається, або послугах, які надаються. Враховувалися також роль компанії в житті країни, обсяг інвестицій, вкладених в інноваційні проекти, участь компанії в спеціалізованих виставках і значення впроваджених інновацій для зміцнення економічного й технологічного потенціалу та міжнародного авторитету України. Серед інновацій «Сільпо» відзначили авторський дизайн супермаркетів, BigData, програма «Власний Рахунок», переведення в електронну форму купонів і фішок для акцій тощо. Це вже друга нагорода «Сільпо» у 2019 році. Раніше за результатами дослідження Mind Innovation Index 2019, Fozzy Group була названа «Інноваційним лідером галузі «Ритейл», а мережа супермаркетів «Сільпо» отримала нагороду в спеціальній номінації «Інноваційність у роботі з клієнтами» [42].

Ключові бізнес-процеси «Сільпо» засновані на інноваційній моделі великих даних, глибокій аналітиці CRM, результатах дослідження персоналізованого клієнтського досвіду програми лояльності, загалом наборі математичних моделей і глибинних досліджень покупців. Оцінювати ефективність існуючих і планувати відкриття нових магазинів, правильно визначати найбільш ефективний формат магазину, вибирати місця розташування й управляти асортиментом допомагають Big Data й агреговані статистичні дані, в тому числі дані операторів мобільного зв'язку. В супермаркетах для постійних гостей діє програма «Власний Рахунок», яка стала ефективним інструментом як для мережі, так і для постачальників. Восени 2018 року «Власний Рахунок» доповнило програму, що не тільки дозволяє використовувати QR-код замість фізичної картки, а й прив'язати банківську картку і розраховуватися телефоном, навіть якщо в ньому немає технології NFC. Зараз в мобільному додатку вже близько 800 000 унікальних користувачів, і їх кількість продовжує зростати.

Окрім дизайнерських супермаркетів, яких в мережі Сільпо вже більше

сотні, wow-ефект намагаються досягти навіть за допомогою штучного інтелекту. В 2021 році в кафетерії «Кантін» у БЦ Silver Breeze з'явилася Kissa - одна з перших у світі розумних технологій, яка здатна обслуговувати гостей на касі без допомоги людини. Вона вміє відрізнити борщ від солянки, котлети від пиріжків і не тільки.

Fozzy Group в 2021 році стала переможцем премії Sustainability Awards від Європейського банку реконструкції та розвитку група компаній [43]. Проєкт Fozzy Group отримав Срібну нагороду в категорії «Найкраща екологічна та соціальна практика». Група компаній заслужила нагороду за багатокomпонентний проєкт, який передбачає: перший у своєму роді в Україні «зелений» магазин «Сільпо» ReCycling, що проходить сертифікацію за системою BREEAM; впровадження заходів з енергоефективності та оптимізації використання природних ресурсів у магазинах; активну роботу щодо зменшення відходів і втрат у ланцюгу постачання; управління безпекою дорожнього руху.

Серед інноваційних розробок «Varus», що вирізняють її з конкурентів, можна відзначити запуск даркстора, який забезпечує клієнтів більш ефективною та швидкою доставкою. Автоматизований «темний магазин» дозволяє оптимізувати та пришвидшити опрацювання онлайн-замовлень, а контролює всі процеси спеціальне програмне забезпечення. У дарксторі Varus на 870 кв. м розміщені близько 9000 унікальних товарних позицій. Всі товари розташовані на «розумних» стелажах, а пікер збирає продукти у «розумний» візок, який дозволяє комплектувати до 6 замовлень одночасно. Більш ефективне опрацювання замовлень у дарксторі дозволило «Varus» створити для клієнтів ще зручніші часові інтервали доставки. Зазвичай сервіси доставки пропонують обрати тільки приблизний час прибуття кур'єра, наприклад з 14:00 до 18:00. Натомість тепер клієнти Varus зможуть вказати більш точний та зручний для них 20-хвилинний інтервал, наприклад 13:00-13:20, та бути впевненими, що замовлення доставлять чітко та без затримок [44].

«АТБ Маркет» значно відстає від конкурентів за темпами впровадження інновацій. Його рішення «чорний маркет», що відповідає сучасним стандартам

обслуговування, охопило поки що 50% торгових точок (670 магазинів). Відмінним від конкурентів інноваційним рішенням «АТБ Маркет» є «Портал постачальника».

Відносно інших сучасних методів торгівлі, всі конкуренти мають інтернет-магазини:

- «АТБ Маркет» (<https://www.atbmarket.com/> працює з травня 2020 року);
- «Сільпо» (<https://shop.silpo.ua/> працює з квітня 2020 року);
- «Varus» (<https://varus.zakaz.ua/> працює з квітня 2020 року)

За організаційною складовою система менеджменту найбільш досконала в мережі «АТБ Маркет», де всі процеси чітко регламентовані стандартами. На відміну від конкурентів, тут створена багаторівнева система перевірки якості продукції. Щомісячно компанія проводить лабораторні випробування, під час яких перевіряють якість понад 1000 зразків продукції. При цьому, перевіряються не тільки самі продукти, але навіть пакувальний матеріал. Швидкопсувні продукти та дитяче харчування підлягають перевірці найчастіше – раз на місяць. Всі інші продукти перевіряються раз в квартал, а промислові товари – раз на півроку. Також час від часу проводяться і позапланові перевірки, щоб бути на 100% впевненими в якості продукції. Крім того, однією з форм контролю якості продукції в торговій мережі «АТБ» є проведення аудиту системи якості на всіх постачальниках-виробниках. Подібні аудити проводяться регулярно – не рідше одного разу на рік. Під час аудиту перевіряються стандарти, що діють на підприємствах-постачальниках. Особлива увага приділяється дотриманню вимог до якості і безпеки сировини, кінцевої продукції, екологічним аспектам виробництва, питань охорони праці, менеджменту на всіх рівнях роботи компанії.

З 2017 року магазини торгової мережі «АТБ» проходять аудит і сертифікацію на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 22000: 2005 (рис. 2.11). З літа 2020 року супермаркети «АТБ» проходять так званий ресертифікаційний аудит системи менеджменту безпеки харчової продукції. Проводить його незалежний міжнародний орган із сертифікації – «Quality

Austria». Його фахівці перевіряють відповідність новій версії міжнародного стандарту ISO 22000:2018.



Рис. 2.11. Сертифікат відповідності ISO 22000: 2005 «АТБ Маркет»

Оцінка внутрішніх конкурентних переваг здійснювалася за 3-х бальною системою, де 3 – максимальна сила переваги, 1 – мінімальна. Сукупна оцінка переваг розглянутих ритейлерів показує, що «АТБ Маркет» є лідером (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка внутрішніх конкурентних переваг підприємств мережевого продуктового ритейлу, балів

Вид переваги	«АТБ Маркет»	«Сільпо»	«Varus»
Виробничі	3	1	2
Технологічні	1	3	2
Кваліфікаційні	1	1	1
Організаційні	3	2	1
Управлінські	2	2	1
Інноваційні	2	3	1
Спадкові	2	2	1
Економічні	3	1	2
Географічні	3	1	2
Разом	20	16	13

За результатами проведеного вище дослідження оцінимо слабкі та сильні сторони компаній порівняно з найближчими конкурентами з урахуванням основних маркетингових параметрів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Компаративний аналіз слабких та сильних сторін підприємств мережевого продуктового ритейлу

Показник	«АТБ Маркет»			«Сільпо»			«Varus»		
I Організаційні та маркетингові показники діяльності компаній									
Імідж компанії		+			+				+
Фінансові можливості	+					+		+	
Рекламна активність		+			+				+
Географічна охопленість ринку	+					+		+	
Кількість споживачів	+				+				+
Збутова мережа	+					+		+	
Досвід роботи на ринку	+				+				+
II Технологічні показники продукції									
Широта асортименту продукції		+		+					+
Якість продукції	+				+			+	
Ресурсоефективність		+		+					+
III Цінові показники									
Гнучкість цін		+			+			+	
Рівень рентабельності	+					+		+	
Ціна продукції	+				+				+

На основі таблиці 2.6 формуємо карту конкурентних переваг «АТБ Маркет» та її конкурентів (рис. 2.12).

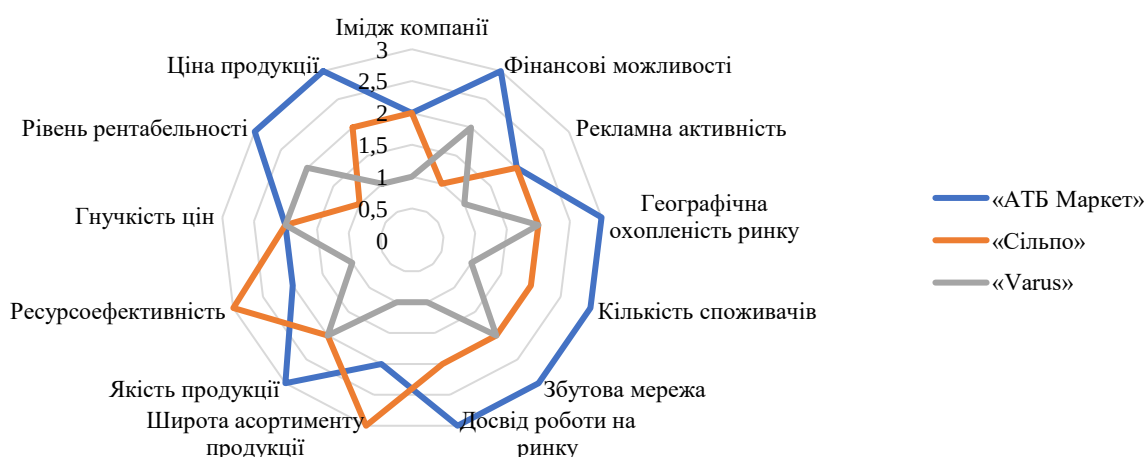


Рис. 2.12. Карта конкурентних переваг «АТБ Маркет»

За більшістю маркетингових рішень «АТБ Маркет» також випереджає конкурентів. Водночас, відставання від конкурентів за темпами впровадження інновацій, а також діюча система мотивації персоналу створюють загрози для довгострокового утримання позицій вітчизняного лідера мережевого продуктового ритейлу.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства

Стратегічний розвиток підприємства закладається в самому початку на перших етапах стратегічного управління, який відображається в баченні, ідеї та бажаннях, маючи певні критерії, принципи, завдання та акценти, що формує в подальшому шлях управління підприємством як сьогодні, так і у довгостроковій перспективі. 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. 3.1).

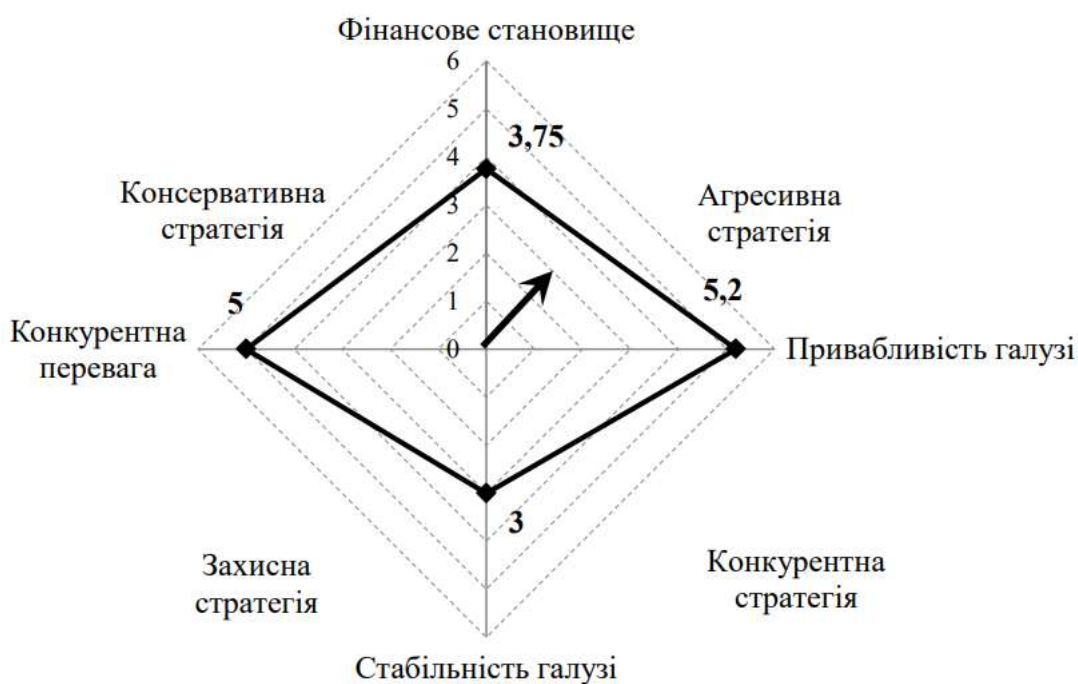


Рис. 3.1. Графік стратегічного положення та оцінки дій ТОВ «АТБ-Маркет»

Визначення координат вектору А (х; у):

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

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

Але для успішного стратегічного розвитку підприємства доцільно враховувати потенційний вплив факторів зовнішнього середовища в

майбутньому. Проаналізуємо економічні, науково-технічні та міжнародні фактори макросередовища, які впливають на діяльність підприємств сфери торгівлі (табл. 3.1). Оцінки здійснювалися експертним методом. В якості експертів виступали власники 6 торгових підприємств та науковці УНУС.

Таблиця 3.1

Оцінка впливу економічних, науково-технічних та міжнародних факторів макросередовища на функціонування підприємств торгівлі України

Фактор	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+ / -)	Рівень важливості фактору
ВВП країни	2	2	+	4
Інфляція	2	2	-	-4
Інвестиційна привабливість країни	2	1	-	-2
Податкове навантаження	2	1	+	2
Мінімальна заробітна плата	3	2	-	-6
Рівень середньої заробітної плати в країні	3	3	-	-9
Кредитна ставка	3	2	-	-6
Рівень стабільності фінансової та банківської системи	3	3	+	9
Валютний курс національної грошової одиниці	2	2	+	4
Співпраця між університетами та бізнесом	1	0	+	0
Кількість об'єктів інтелектуальної власності	2	0	+	0
Рівень цифровізації	3	2	+	6
Експорт та імпорт високих технологій	2	1	+	2
Експорт та імпорт продукції	3	3	+	9
Вірогідність міжнародних конфліктів	3	3	-	-9
Імідж країни у світі	2	1	+	2

З даних таблиці 3.1 видно, що найбільш негативний вплив на перспективи розвитку підприємств серед економічних факторів макросередовища має рівень середньої заробітної плати в країні, розмір мінімальної заробітної плати та кредитна ставка. Ці параметри безпосередньо впливають на платоспроможність споживчого попиту та, як наслідок, на чистий дохід від реалізації торгових підприємств, а також на вартість позикових коштів. Серед міжнародних факторів найбільшу загрозу становить вірогідність розгортання нових міжнародних конфліктів, що може мати наслідком скорочення допомоги Україні від держав-партнерів, що, в свою чергу, призведе до дестабілізації всіх економічних процесів в країні.

Отримані оцінки узгоджуються й з результатами дослідження О.О. Трут, яка встановила, що найвищі значення коефіцієнтів кореляції засвідчують найбільшу залежність обсягу товарообігу від рівня ВВП та середньої заробітної плати. Значний ріст заробітної плати за останні роки та перспективи її зростання дають підстави менеджменту торговельних підприємств очікувати на підвищення результативності торговельної діяльності в майбутньому [45]. Справедливою буде й зворотна реакція – зниження реальної заробітної плати призведе до погіршення прогнозів товарообігу.

Опосередковано на діяльність підприємств торгівлі впливає також дієвість інститутів влади та соціум (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка впливу правових, політичних та соціо-культурних факторів макросередовища на функціонування підприємств торгівлі України

Фактор	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+ / -)	Рівень важливості фактору
Дієвість нормативно-правових актів	2	2	-	-4
Рівень корупції державних структур	1	3	-	-3
Політична стабільність	2	2	+	4
Територіальна цілісність держави	3	2	-	-6
Військові дії на території держави	3	3	-	-9
Інфраструктура країни і населених пунктів	2	3	+	6
Сервіси у центрах надання адміністративних послуг	1	1	+	1
Рівень цифрових навичок населення	2	2	+	4
Стан навколишнього середовища	1	0	-	0
Якість підготовки робочої сили	2	2	+	4
Рівень життя в країні	3	2	-	-6
Культурний рівень розвитку суспільства (риси та характерні особливості, менталітет, звичаї, уподобання)	3	3	+	9
Чисельність населення	2	3	+	6
Кількість робочої сили	2	2	+	4
Середня тривалість життя	1	1	-	-1

Визначальним фактором негативної дії на весь бізнес в країні є війна. На момент підготовки кваліфікаційної роботи активні наземні бойові дії тривали в п'яти областях, чотири з яких були одними з найбільш промислово розвинених областей країни. Загалом у цих областях у 2020 році було зайнято майже 1,1 млн

осіб, а валовий обсяг продажів становив 1 247,4 млрд гривень (46,3 млрд доларів США). Основним сектором промисловості в цих областях (крім Харківської області) була обробна промисловість, друге місце посідала роздрібна та оптова торгівля.

Як видно з таблиці 3.2, соціо-культурні фактори макросередовища справляють переважно позитивний вплив на діяльність підприємств торгівлі, обумовлюючи поведінку і покупців, і працівників, і потенційних співробітників. Негативні оцінки правових і політичних факторів обумовлені впливом війни на всі сфери діяльності країни, а також традиційними проблемами корупції, неефективності інститутів та інституцій тощо. Підтверджує цю тезу те, що товарообіг у мережах роздрібної торгівлі в Україні за підсумками 2022 року склав 1,16 трильйона гривень, що на 300 млрд грн або на 19% менше, порівняно з 2021 роком (1,44 трлн грн). Про це свідчить дослідження ринку роздрібної торгівлі, проведене Асоціацією ритейлерів України (RAU) на основі звітності учасників ринку. «Цілком прогнозовано виявилось, що дохід компаній відчутно скоротився: а іншого не варто було б очікувати. Окупація значних територій, мародерство, обстріли мирних міст, постійні повітряні тривоги та блекауты сильно вдарили по компаніям сфери торгівлі. Проте навіть в надскладних умовах ритейлери зуміли пристосуватися», – зазначається у повідомленні [46]. RAU зауважує, що виторг впав навіть не враховуючи інфляцію, яка минулого року склала 26,6%. Тобто фактичний товарообіг ритейлерів впав значно сильніше, наголошують в асоціації.

Окрім розглянутих вище факторів макросередовища, що мають опосередкований вплив, є ціла низка зовнішніх факторів безпосередньої дії (табл. 3.3).

Легкість відкриття бізнесу визначає можливість підприємств розширювати свою діяльність. Уряд України з 2021 року перевів 95% всіх дозвільних документів переводяться у декларативну електронну форму. Якщо раніше треба було пройти певну процедуру для отримання того чи іншого дозволу, то зараз достатньо подати електронну заявку.

Таблиця 3.3

Оцінка зовнішніх факторів прямого впливу на функціонування підприємств
торгівлі України

Фактор	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+ / -)	Рівень важливості фактору
Легкість відкриття бізнесу	2	2	+	4
Простота врегулювання заборгованості	3	1	+	3
Масштаби внутрішнього ринку	2	2	+	4
Рівень монополізації в галузі	3	3	-	-9
Потреби та вибагливість споживачів	3	3	+	9
Вимоги до стандартизації та сертифікації продукції	3	3	+	9
Оперативність поставок	3	3	+	+9
Надійність постачальників	3	3	+	+9
Втрата постійних споживачів	2	2	-	-4
Можливості формальної та неформальної освіти	1	2	+	2

В загальному світовому рейтингу за індексом легкості ведення бізнесу (Doing Business) Україна за п'ять років піднялася на 60 позицій, посівши у 2020 році 64 з 190 країн. Починаючи з 2015-2020 рр. спостерігалася переважно позитивна динаміка стосовно складових індексу в межах зростання 0,4-16,3% щороку, крім індексу щодо реєстрації власності та забезпечення виконання контрактів, було відчутно спад в межах 0,6-0,9%. Найпрогресивнішими показниками в структурі індексу щодо України виявилися такі як: отримання електропостачання - збільшення на 91,4% в порівнянні з 2015 р., міжнародна торгівля, що покращилася на 48,4% та захист прав інвесторів, індекс збільшився на 40,7% порівняно з 2015 роком [47].

У сфері ритейлу рівень монополізації протягом останніх років зростає, що в кінцевому підсумку може несприятливо вплинути на конкурентоспроможність національних торговельних підприємств. Відбувається витіснення малого бізнесу у сфері торгівлі, що в кінцевому випадку призведе до зростання інфляції та зниження рівня життя, це також може негативно вплинути на розвиток виробничих галузей в Україні [48].

З урахуванням отриманих оцінок виділимо найбільш значущі фактори зовнішнього середовища функціонування підприємств сфери торгівлі, що можуть потенційно сприяти розвитку бізнесу безпосередньо ТОВ «АТБ-

Маркет», або створювати загрозу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Фактори PEST-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

Фактори	Зміст факторів
P – political (політичні)	Військові дії на території держави та пов'язані з цим наслідки – втрата основних засобів, товаро-матеріальних цінностей тощо. Вірогідність міжнародних конфліктів та пов'язані з цим наслідки – скорочення допомоги Україні від країн-партнерів, блокування кордонів (наприклад, польськими автоперевізниками) та ускладнення логістики постачань імпортої продукції. Стабільності фінансової та банківської системи створює передумови для уникнення інфляційних шоків попиту й пропозиції. Дієвість нормативно-правових актів впливає на можливість захисту прав власності та прогнозованості інституційних умов ведення бізнесу. Рівень корупції державних структур збільшує трансакційні витрати підприємства.
E – economic (економічні)	Скорочення рівня реальної середньої заробітної плати в країні зменшує споживчий попит і обумовлює зменшення товарообігу підприємства. Розблокування частини зовнішньоторговельних транспортних коридорів дозволяє експортерам отримувати прибутки, що позитивно впливає на внутрішній попит, а маркетам мережі забезпечити асортимент імпортої продукції на полицях магазинів. Відносно стабільний валютний курс національної грошової одиниці дозволяє підтримувати стабільний рівень цін на імпортні товари мережі. Поступове зростання ВВП України в 2023 році збільшує доходи економічних суб'єктів та сприяє зростанню попиту на товари.
S – social (соціальні)	Чисельність населення на віддалених від зони активних бойових дій залишається високою, в тому числі за рахунок внутрішньо переміщених осіб, що сприяє концентрації просторового попиту на товари мережі. Висока якість підготовки робочої сили в економіці дозволяє скорочувати витрати підприємства на підготовку персоналу. Особливістю менталітету українців є працелюбність та відповідальне ставлення до роботи, що визначає якість трудових ресурсів підприємства. Сформовані в українців традиції та звичаї святкування важливих дат обумовлюють постійний попит на товари середнього та високого цінових сегментів. Зростання рівня цифрових навичок населення дозволяє розширити обсяги реалізації продукції онлайн.
T – technology (технологічні)	Високий рівень цифровізації економіки дозволяє організовувати управління бізнес-процесами в цифровому просторі, що забезпечує скорочення видатків ритейлера. Доступ до технологій за рахунок інтеграції у світове господарство дозволяє розвивати і впроваджувати нові технології обліку та продажу товарів.

Таким чином, найбільш актуальними факторами впливу зовнішнього середовища на підприємство є війна та окупація частини території України, погіршення логістичних умов, зuboжіння значних верств населення, що може спричинити подальшу руйнацію основних засобів та знищення товаро-матеріальних цінностей підприємства, суттєве скорочення товарообігу, а також посилення конкуренції з боку інших підприємств торгівельної галузі на кожному локальному ринку. На основі аналізу внутрішніх конкурентних переваг підприємства (п.2.3), а також розглянутих вище зовнішніх факторів впливу сформуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
- наявність власних торгових марок для різних цінових сегментів; - різноманітний асортимент продукції; - великі обсяги продажів; - власна система навчання і підвищення кваліфікації працівників; - нижчі ніж у конкурентів ціни на велику кількість товарів; - є найбільшою мережею маркетів в Україні; - суворий контроль якості продукції в мережі; - налагоджені стабільні зв'язки з вітчизняними та іноземними постачальниками; - онлайн каталог/замовлення; - значний запас фінансової стійкості.	- відставання від конкурентів за темпами впровадження інновацій; - наявність черг до кас в пікові години; - низька заробітна плата працівників; - плинність кадрів; - закриття великої кількості маркетів у зв'язку з війною; - зниження темпів розширення мережі.
Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
- завжди високий попит на споживчі товари в Україні; - залучення нових покупців; - зростання купівельної спроможності населення; - зростання маркетингової активності; - швидке реагування на зміну структури потреб покупців; - подальше технологічне оновлення маркетів підприємства; - продовження географічної експансії; - розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, що ще не мали реалізації в цій мережі; - активний розвиток онлайн продажів за рахунок різноманітних бонусних програм; - розвиток системи мотивації персоналу.	- пришвидшення темпів скорочення чисельності населення; - зниження рівня платоспроможності споживчого попиту; - знищення майна підприємства внаслідок військових дій; - втрата частини покупців внаслідок активізації маркетингових заходів конкурентів; - поява нових потужних гравців на ринку.

Скомбінуємо результати SWOT аналізу так, щоб згенерувати можливі стратегічні альтернативи розвитку у матрицю TOWS-аналізу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

TOWS -аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

S-O «maxi-maxi» стратегії:	S-T «maxi-mini» стратегії:
- постійне збільшення ринкової частки, вихід на нові ринки, здійснення географічної експансії; - розширення діяльності, освоєння суміжних ринкових сегментів; - інвестування у НДДКР та інновації. Впровадження інновацій в торговельне обслуговування споживачів (в частині надання додаткових торговельних послуг); - активізація маркетингових заходів та залучення прогресивних засобів стимулювання збуту для залучення нових споживачів товарів та послуг.	- забезпечення та підтримання конкурентних переваг за рахунок більш низьких витрат операційної діяльності; - освоєння нових видів діяльності та ринків; - концентрація зусиль на унікальності та якості товарного асортименту та торговельних послуг; - концентрація зусиль на підвищенні ефективності використання всіх ресурсів; - пошук можливостей усунення використання у технології невиправдано дорогих ресурсів
W-O «mini-maxi» стратегії:	W-T «mini-mini» стратегії:
- застосування стратегії HR-маркетингу; - реновація мережі супермаркетів; - активне просування інтернет-магазину.	- перегляд асортименту для утримання позицій цінового лідера; - формування нових програм лояльності покупців; - релокація бізнесу з найбільш небезпечних регіонів країни; - застосування системи франчайзингу; - перегляд системи мотивації персоналу.

Непередбачуваність сценаріїв розвитку подій в країні під час війни не дає можливості чітко рекомендувати певний набір стратегій. Але за умови стабілізації в країні перевагу матиме ритейлер, який найшвидше впроваджуватиме інновації. Наприклад, в світі набирає популярності SmartCart. Цей розумний візок відкриває для покупців такі можливості як навігація, перегляд рецептів та список необхідних складників для обраної страви, а також повну інформацію про продукт. Ще SmartCart сканує ваші товари та підбиває суму покупок. Мало того, клієнти магазинів можуть встановлювати свій фінансовий ліміт, і візок сповістить, коли сума покупок наблизатиметься до цієї цифри. Запровадження лише цієї технології в «АТБ-Маркет» створило

тимчасову додаткову конкурентну перевагу і дозволило б залучити нових клієнтів, бажаючих випробувати новий девайс.

3.2. Розвиток конкурентних переваг шляхом вдосконалення системи маркетингу персоналу

Ключовим фактором успіху у сфері роздрібно́ї торгівлі є персонал, що виступає як основа довгострокових стосунків як із клієнтами, так і з партнерами. Так, за результатами досліджень GFK, при виборі конкретного магазину рівень сервісу є більш важливим для покупців ніж програми лояльності, знижки та наявність власних торгових марок [49].

На сьогоднішній людський капітал визнаний одним з ключових елементів національного багатства країни, тому саме від людського капіталу залежить розвиток та зростання економіки [50]. Той самий механізм ми можемо перенести і на мікрорівень, де накопичений підприємством особливий, порівняно з конкурентами, індивідуальний людський капітал, а також особливі управлінські та інтелектуальні технології, включаючи інформаційні – підвищує конкурентоспроможність підприємства. Якщо систему управління інноваційною діяльністю складатимуть кваліфіковані кадри, то ефективність інноваційної діяльності на підприємстві буде на належному рівні. Дуже важливим фактором є здатність системи управління інноваціями швидко реагувати та адаптуватися до мінливого середовища. Чим швидше ця система управління здатна адаптуватися до змін, тим менше ризик збитків або втрати конкурентної позиції [51].

Ефективність створення, розвитку та використання людського капіталу підприємства залежить від успішного використання знань співробітників, які необхідно розвивати, засвоювати та якими необхідно обмінюватися. Знання можуть складати найбільш важливий ресурс, а здатність отримувати, інтегрувати, накопичувати, зберігати та застосовувати їх є найбільш важливим способом створення конкурентних переваг. Знання, що отримані в результаті специфічного досвіду компанії є складними для імітації підприємствами

послідовниками, оскільки для отримання схожих знань конкуренти повинні мати аналогічний досвід. Саме тому першочерговим завданням для ТОВ «АТБ-Маркет» є скорочення плинності кадрів.

Серед витрат на плинність персоналу виділяють наступні:

- витрати пов'язані зі звільненням. Оплата співробітнику, що звільняється вихідної допомоги і роботи співробітників підрозділу управління персоналом, пов'язана зі звільненням;
- прямі витрати на пошук нового співробітника (реклама, проведення співбесід, тестування);
- витрати невикористаних можливостей за час пошуку нового співробітника представниками підрозділу управління персоналом;
- прямі витрати на етапі адаптації нового співробітника;
- прямі витрати на навчання нових співробітників необхідних знань і навичкам;
- втрати, що виникають в результаті зниженої продуктивності новачків до моменту завершення професійної адаптації.

З метою запобігання зайвої плинності персоналу, повинні бути розроблені відповідні попереджувальні заходи в межах ефективної HR-стратегії. У країнах Заходу, професія HR-маркетингу (Employer Branding, Talent Acquisition Marketing) дуже поширена, проте у вітчизняних компаніях спеціалістів даного фаху дуже мало. З метою залучення талановитих та висококласних фахівців, представників покоління («Y», які не готові працювати в одному місці багато років, надають перевагам гнучким формам зайнятості і негайній винагороді за виконану роботу, та «Z», що ще більш «самі собі на умі»), підприємству необхідно показати себе, майбутнє робоче місце таким чином, як і успішно продати свій товар. Якщо маркетолог відповідає за формування та просування товару підприємства, підтримання його іміджу для реальних і потенційних покупців, то HR-маркетолог формує імідж підприємства на ринку праці – HR-бренд.

Залучення досвідченого HR-маркетолога, за умови зацікавленості керівників підрозділів та їхній готовності відповідати за процеси розвитку

працівників підприємства виступають головними чинниками, що дають змогу успішно трансформувати роботу торговельного персоналу в бік виконання стратегічних цілей підприємства.

Найбільшими проблемами ТОВ «АТБ-Маркет» при цьому виступають:

- недостатній рівень комунікативних компетенцій, що не дає змогу встановити діалог і впливати (іноді скеровувати) на поведінку клієнта та сприяти йому в досягненні його цілей (отримання задоволення від покупки);
- неетичне спілкування у різних конфліктних ситуаціях (повернення бракованого товару, несвоєчасно надана послуга, негативний відгук у соцмережах, дзвінки на гарячу лінію тощо): працівник втрачає емоційну рівновагу, нетактовно спілкується з колегами, клієнтами, некоректні висловлювання під час взаємодії з клієнтами (споживачами), в тому числі з використанням соціальних мереж, про керівництво, товари, умови праці;
- використання керівниками соціального мобінгу в роботі з підлеглими, що проявляється в ігноруванні запитів працівників, необ'єктивному оцінюванні їхньої діяльності, а також зловживання працівниками різних категорій маніпулятивними методами впливу та владними повноваженнями у виконанні завдань, досягненні цілей, що призводить до звільнення персоналу за власним бажанням, дисциплінарні порушення тощо;
- слабо розвинені компетенції організованості, лідерства: у процесі діяльності керівники підрозділів, адміністратори не завжди можуть розставляти цільові пріоритети у виконанні завдань, що змінюються в магазині протягом робочого дня; немає своєчасного зворотного зв'язку; доведення до підлеглих необхідної службової інформації тощо;
- неадекватна реакція на помилки підлеглих, що призводить до їх агресивності, незадоволеності роботою та погіршення соціально-психологічного клімату в команді, колективі;
- надмірна трудомісткість виконуваних робіт працівниками з напруженим графіком виходу на роботу в передсвяткові та святкові дні породжує непорозуміння з колегами щодо розподілу робіт у торговельному залі;

- некоректне обговорення адміністраторами мереж конфліктних ситуацій у профілях клієнтів, що впливає на репутацію магазину;
- ненадання здачі споживачу (у роздрібній мережі) через брак розмінної монети у касі, недостатня поінформованість про можливості форм оплати за покупки (кілька покупок або надання послуг), що беруть участь в акціях партнерства з іншими компаніями (банк тощо);
- несвоєчасна консультативна, інформаційна або ресурсна допомога, що зазвичай призводить до наслідків у переговорних процесах поставки або збуту товарів/послуг (наприклад, суперечливі моменти у проведенні акційних покупок, надання чи ненадання знижок клієнту);
- немотивована поведінка керівника у проведенні змін, що не найкращим чином позначається на його ініціативності у вдосконаленні операційних процесів електронної торгівлі з їх видимою необхідністю.

Ставлення працівників до компанії проявляється в таких характеристиках, як ділова активність і особливості організаційної поведінки, а ставлення до персоналу керівників усіх рівнів управління компанією знаходить своє відображення в принципах кадрової політики. Охарактеризуємо кожен з типів такої взаємодії (табл. 3.7). [10]

Таблиця 3.7

Типи взаємодії працівника та компанії й відповідні їм варіанти HR-стратегії [52]

Типи взаємодії	HR-стратегії
Споживча стратегія	Відсутні загальні цілі й цінності, але є взаємні інтереси; відбувається експлуатація компанією трудового потенціалу працівника, а працівники використовують можливості компанії для задоволення своїх потреб. При цьому спільного розвитку не відбувається
Партнерська стратегія	Є взаємовигідні партнерські відносини, за яких відбувається узгодження цілей і цінностей; розвиток працівника забезпечується компанією і, зі свого боку, працівник збільшує свій внесок у розвиток своєї компанії
Ідентифікаційна стратегія	Відносини будуються на основі збігу цілей і цінностей; рушійною силою реалізації потенціалу працівника є розвиток компанії, і навпаки – компанія розвивається, якщо нарощує свій потенціал кожний її працівник

Продовження таблиці 3.7

Ідеалістична стратегія	Метою щодо ведення кадрової політики компанії є мотивація, досягнення та утримання найбільш високого рівня лояльності, задоволеності та діяльності працівника
------------------------	---

На поточний момент зі співробітниками керівництво ТОВ «АТБ-Маркет» намагається побудувати взаємодію за партнерською стратегією, але, на думку обслуговуючого персоналу (касирів, продавців-консультантів, прибиральниць), фактично домінує споживча стратегія. Це обумовлює високу плінність кадрів і проблему залучення нових працівників. І якщо в більшості випадків з поколінням «Бєбі-бумерів» та «Х» про внутрішній HR можна було б і не турбуватись, адже ці покоління до останнього «терплять» наявне робоче місце, то з наступними поколіннями «Y» та «Z» не все так просто: компанію можна розглядати як товар, і якщо споживач (співробітник) не відчуває до товару прихильності, позитивних емоцій, то він іде. Іноді це означає не звільнення в буквальному сенсі, а поверхневу роботу, що, звісно буде позначатись на всій компанії.

Зазначена ситуація вимагає коригування на основі побудови ефективної HR-стратегії. Вона повинна мати довгостроковий характер, враховувати вплив як зовнішніх, так і інших внутрішніх функціональних чинників і корелювати зі стратегією розвитку компанії в цілому (рис. 3.2). Саме система цілей висуває певні вимоги щодо компетенцій керівників і є основою для розробки чи оптимізації організаційної структури, розподілу зон відповідальності й повноважень, створення системи матеріального стимулювання працівників і складання їх планів розвитку.

Задля забезпечення на підприємстві культури прийняття більш справедливих кадрових рішень на основі аналізу даних можна ввести наступні дії. Розробити загально організаційні визначення справедливості. Варто почати із вибору найбільш пріоритетних аспектів та після розширити їх описання на основі показників і стандартів, які будуть працювати у різних випадках використання. Наступним кроком буде знаходження способів для аналітичного визначення результативності, для того, аби можливо було контролювати прогрес, створити справедливі алгоритми.

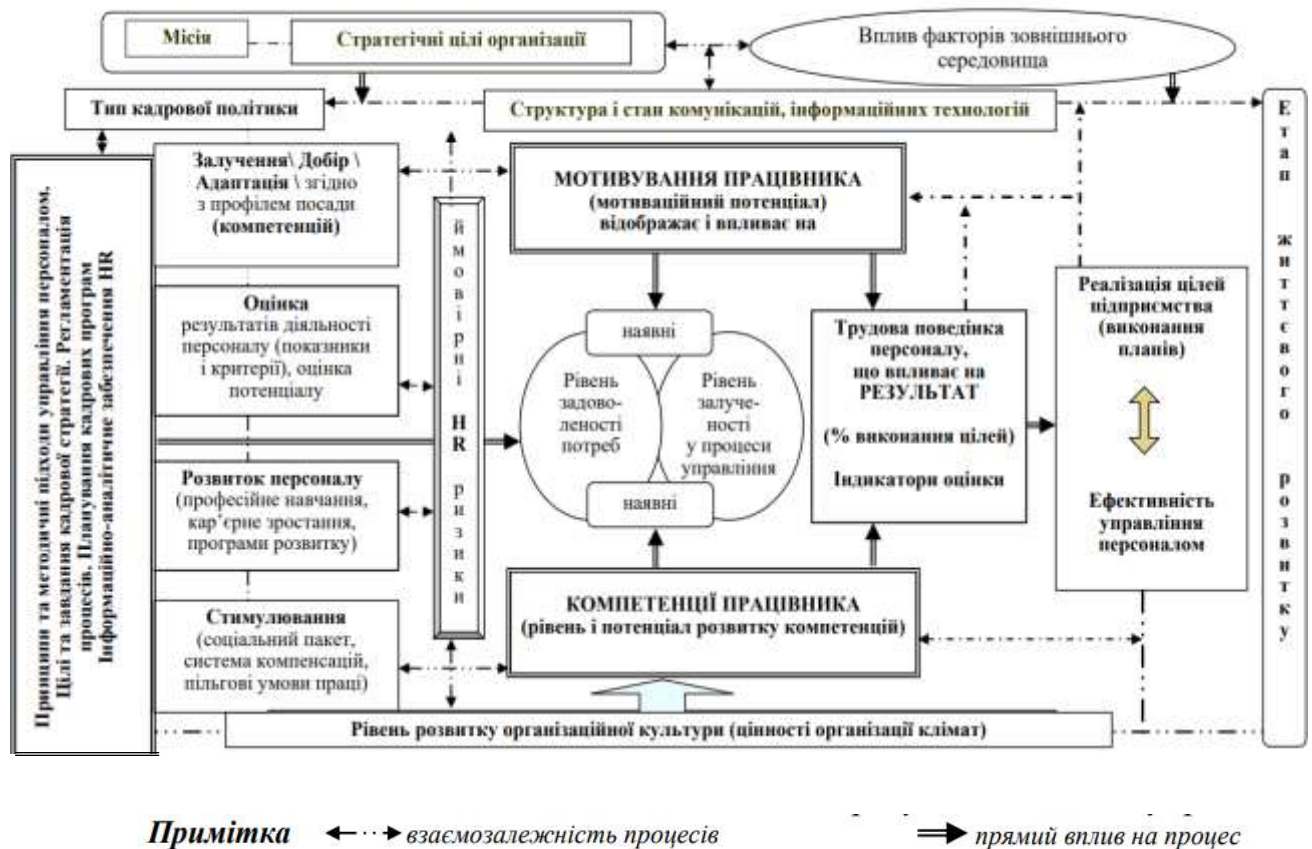


Рис. 3.2. Пропоновані механізми формування й реалізації HR-стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»

На ринку запропоноване програмне забезпечення, для управління людським капіталом - intelliHR, яке дозволяє створювати звіти про показники ефективності та задоволеності співробітників, дає можливість за допомогою аналітичних функцій чіткіше визначати дії до досягнення стратегічних цілей організації, детально візуалізувати аналітику ефективності співробітників. Також має такі можливості як опитування щодо задоволеності співробітників, оцінки eNPS, збір даних про продуктивність, надання експертної оцінки, визначення статистики виконання завдань, візуалізація даних, пов'язаних із персоналом, один на один зустрічі, надання відгуку на завдання. Дана система також поєднує у собі управління персоналом та задання цілей та відслідковування їх виконання, що дозволяє використовувати її одну замість декількох додатків. Саме ці переваги дозволяють рекомендувати ТОВ «АТБ-Маркет» для використання intelliHR, що дозволить знизити суб'єктивність підходів і рішень в процесі управління персоналом.

ВИСНОВКИ

1. Формування конкурентних переваг є важливим завданням для підприємств, оскільки дозволяють їм відрізнитися від конкурентів і збільшувати свою частку на ринку. Вони може бути досягнуті за рахунок пропонування споживачам товарів вищої якості або завдяки низьким цінам, або через надання додаткових вигод, які компенсують високі ціни на товари і послуги. Конкурентні переваги не є сталими і можуть бути оцінені тільки в порівнянні з відповідними за спеціалізацією, локалізацією, масштабами діяльності компаніями. Основними видами конкурентних переваг є: ресурсні, технологічні, маркетингові, кадрові, інноваційні, фінансові та інші.

2. Діагностика конкурентного середовища вітчизняного ринку продовольчого ритейлу показала, що істотно на ринкову ситуацію в цій сфері вплинуло повномасштабне вторгнення РФ. Сукупний виторг підприємств цієї сфери в 2022 році зменшився на 20% – майже на 300 млрд грн (з 1,44 трлн грн до 1,16 трлн грн) у порівнянні з 2021 роком. На динаміку показників продуктового ритейлу істотний вплив мають тенденції споживання - більше третини українців після початку повномасштабного вторгнення зменшили витрати на купівлю харчових продуктів як в офлайн-, так і в онлайн-магазинах. Найбільша концентрація магазинів мережевого продуктового ритейлу спостерігається в м. Київ – 23% від їх загального обсягу та ще 8,7% припадає на Київську область. Беззаперечним лідером ринку за кількістю магазинів і за розміром виручки є мережа АТБ, яка в 2022 році отримала виторг 148,3 млрд грн та прибуток 2,5 млрд грн.

3. За результатами аналізу тенденцій розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» встановлено, що компанія динамічно розвивається і за 30 років відкрила понад 1200 магазинів у 250 містах України. Станом на 2022 рік в мережі працювало 48,8 тисяч співробітників. З 2016 року компанія розпочала рестайлінг частини магазинів - на більш сучасні супермаркети в чорних кольорах. На початку 2020 року компанія «АТБ-Маркет» запустила інтернет-магазин і продовжує на

сьогоднішній день розвивати сервіс онлайн-купівлі своїх товарів як один із пріоритетних напрямків. АТБ-маркет розвиває власні торговельні марки для різних цінових сегментів. В компанії продаються 900 позицій власних торгових марок, виробництвом яких займається 140 підприємств. У 2021-му році було протестовано та впроваджено електронну платформу «Портал постачальника». Активна діяльність компанії з розвитку бізнесу сприяла нарощуванню капіталізації: активи балансу в 2022 році зросли порівняно з 2019 роком на 73,4%. Підприємство фінансувало 34% власних активів за рахунок власного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі.

4. Оцінка внутрішніх конкурентних переваг підприємства дозволила визначити безумовну перевагу «АТБ Маркет» за виробничими, економічними, організаційними і географічними параметрами та значне відстає від співставних конкурентів за темпами впровадження інновацій. Відносно управлінських переваг, а саме мотивації персоналу, жоден з конкурентів не має переваги і можна констатувати спільні недоліки для всіх мереж, а саме низький рівень заробітної плати, неоплачувана понаднормова робота та система штрафів персоналу.

5. За результатами SPACE-аналізу визначено, що базовим стратегічним орієнтиром розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» для збереження конкурентних переваг є агресивна стратегія. Оцінка впливу економічних, науково-технічних та міжнародних факторів макросередовища на функціонування підприємств торгівлі України показала, що найбільш негативний вплив на перспективи розвитку підприємств має рівень середньої заробітної плати в країні, розмір мінімальної заробітної плати, кредитна ставка та вірогідність розгортання нових міжнародних конфліктів. Соціо-культурні фактори справляють переважно позитивний вплив на діяльність підприємств торгівлі, обумовлюючи поведінку і покупців, і працівників, і потенційних співробітників. Негативні оцінки правових і політичних факторів обумовлені впливом війни на всі сфери діяльності країни. З урахуванням сили та напряму дії окремих факторів

проведено PEST-, SWOT- та TOWS-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет» і запропоновано комплекс альтернативних стратегічних дій компанії.

6. Аналіз найбільш проблемних місць в системі внутрішнього маркетингу підприємства та втрат, пов'язаних з цим, показав необхідність для збереження конкурентних переваг на ринку, з урахуванням дії факторів потенційних ризиків, запровадження системи HR-маркетингу, а також застосування узгоджених механізмів формування й реалізації HR-стратегії ТОВ «АТБ-Маркет». Обґрунтовано доцільність для управління людським капіталом компанії використання спеціального програмного забезпечення intelliHR.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. Ж.: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 404с.
2. Pavliuk T., Noda V. (2020). Analysis of competitiveness and competitive advantages in today's market conditions. *Management and entrepreneurship: trends of development*. Vol. 2, Issue 12, pp. 91-104.
3. Cegliński P. (2017). The concept of competitive advantages. logic, sources and durability. *Journal of Positive Management*. Vol. 7 (No. 3). pp. 57-70.
4. Lee Ch., Wu Ch., Jong D. (2022). Understanding the impact of competitive advantage and core competency on regional tourism revitalization: empirical evidence in Taiwan. *Frontiers in Psychology*. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.922211/full>
5. Кощій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 71-78.
6. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. С. 91-97.
7. Войчак А., Камишніков Р. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.
8. Guo H., Lu W. (2021). The inverse U-shaped relationship between corporate social responsibility and competitiveness: Evidence from Chinese international construction companies. *Journal of Cleaner Production*. №295. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652621005941>
9. Friesenbichler K., Reinstaller, A. (2022). Do firms facing competitors from emerging markets behave differently? Evidence from Austrian manufacturing firms. *European Business Review*. № 34. pp. 153–170.
10. Бондаренко С.М., Лісовський М.Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 15. Ч. 1. С. 42-45.

11. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. Харків : Право, 2022. 312 с.
12. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. (2019). Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estratégia*. 2019. Vol. 18. Núm. 1. pp. 90–105.
13. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2. С. 72-92.
14. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету*. 2010. № 40. С. 68-71.
15. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Перерва Б. К. Особливості формування конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 11. С. 22-30.
16. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 39-46.
17. Торговельні мережі оптимізують бізнес. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/8-torgovelnimerezhi-optimizuyut-biznes>
18. Цурська Б. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 2. С. 150-159.
19. Лісіца В. В. Тенденції розвитку мережевого ритейлу в Україні в період пандемії COVID-19. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 2 (98). С. 24-34.
20. Топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-produktovih-merezh-2023/>
21. 12 кращих: топ ритейлерів за оборотом у 2022 році. URL: <https://rau.ua/novyni/12-krashhihkompanij/>

22. Мережевий FMCG-ритейл України. URL: https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/fmcg-retail-ukraine-2020.pdf
23. П'ять глобальних трендів у ритейлі, без яких не обійтися у майбутньому. URL: <https://www.ucsc.org.ua/ru/pyat-globalnyh-trendiv-u-rytejli-bez-yakyyh-ne-obijtys-u-majbutnomu/>
24. Маранчак М. Без касирів і продавців: Ашан відкрив перший в Україні автономний магазин. URL: <https://rau.ua/novyni/ashan-v-ukraini-avtonomnij-magazin/>
25. Вітринний екземпляр: як ритейлери адаптуватимуть свій бізнес у 2023 році. URL: <https://delo.ua/economy/vitrinnii-ekzempliar-yak-riteileri-adaptuvatimut-biznes-u-2023-roci-412927/> \
26. Дизайнерські супермаркети. URL: <https://silpo.ua/about/dyzainerski-supermarkety>
27. Нагорський В. Кращі HR-практики в ритейлі: мережа магазинів Novus. URL: <https://rau.ua/novyni/hr-praktyky-v-ritejli-novus/>
28. Як війна змінила кадрову політику ритейлу – думки гравців ринку. URL: <https://www.ucsc.org.ua/yak-vijna-zminyla-kadrovu-polityku-rytejlu-dumky-gravcziv-rynku/>
29. Філіпенко Д. Постачальники продуктів vs ритейл: важкий пошук компромісу між саморегулюванням та адміністративним втручанням. URL: <https://delo.ua/retail/postacalniki-produktiv-vs-riteil-vazkii-posuk-kompromisu-miz-samoregulyuvannyam-ta-administrativnim-vtrucannyam-415371/>
30. Шаповал К., Крицька І. Ритейл більше не король. Війна змусила Сільпо, АТБ та інші торгові мережі пом'якшити умови для українських виробників. Як це можна використати. URL: <https://forbes.ua/inside/atb-14042022-5258>
31. Споживацькі настрої українців після повномасштабного вторгнення. 30 березня 2023 року. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/Deloitte-Survey-2022-Consumer-sentiment-during-the-war.pdf>
32. АТБ Маркет. URL: http://shareuapotential.com/Emitents/atb_ua.html

33. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора. URL: https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company_info/indiv2021.pdf?t=1679907167

34. Бучковська О. АТБ: Як постачальнику потрапити на полиці найбільшого українського продуктового ритейлера. URL: <https://rau.ua/personalii/jak-postachalniku-potrapiti-atb/>

35. Куровцева Н. Картка АТБ та все, що потрібно про неї знати користувачу. Як отримати, які знижки з нею доступні, як поповнити картку. Банки, що випускають картку АТБ. URL: <https://www.monito.com/uk/wiki/kartka-atb>

36. Нові технологічні рішення: які інновації впроваджує ритейл. URL: <https://t1.ua/special/58460-novi-tekhnologichni-rishennya-yaki-innovatsiyi-vprovadzhuye-ryteyl.html>

37. Халатур С. М., Кравченко М. В., Матвієнко А. О. Управління ризиками в проектах для удосконалення ліквідності, економічної безпеки та платоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №2. С. 23-29.

38. Фінансова звітність ТОВ «АТБ Маркет». URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2022

39. Фінансова звітність за 2022 рік ТОВ «ОМЕГА». URL: https://clarity-project.info/edr/30982361/finances?current_year=2022

40. Фінансова звітність за 2022 рік ТОВ «Сільпо-фуд». URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f1b2f679.pdf>

41. Топ-20 найбільш інноваційних компаній України: з ритейлу до списку увійшов тільки Сільпо. URL: <https://rau.ua/novyni/top-20-innovation/>

42. Mind Innovation Index 2019: штучний інтелект, але піратський софт. URL: <https://mind.ua/publications/20203121-mind-innovation-index-2019-shtuchnij-intelekt-ale-piratskij-soft>

43. Супермаркет «Сільпо» отримав престижну премію за «зелені» інновації
URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/fozzy-group-otrimala-premiju-iebr-r-za-stalij-rozvitok/>

44. Осійк Д. Varus першим в Україні запускає інноваційний даркстор. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/varus-darkstore/>

45. Трут О. О. Передумови та фактори результативного розвитку внутрішньої торгівлі України. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №20. С. 37-43.

46. Орлюк М. Товарообіг роздрібних мереж впав за рік війни на 20%: Рейтинг найбільших ритейлерів під час війни. *Бізнес Цензор*. 2023. URL: <https://biz.censor.net/n3435964>

47. Пивовар П. В., Макаренко О. М. Індекс doing business як індикатор розвитку бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 76-83.

48. Князь С.В., Русин-Гриник Р.Р., Тимняк З.С. Ідентифікація конкурентних переваг підприємницьких структур методом експертних оцінок. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2020. № 25. С. 48-53.

49. Окунєва О. В. Системи внутрішнього маркетингу в ритейлі. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Маркетингова освіта в Україні. К.: КНЕУ, 2011. 706 с. С. 280-291.

50. Пищуліна О., Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Київ : Заповіт 2018. 368 с.

51. Savchenko M., Perevozova I., Shkurenko O., Obelnytska K., Hrechanyk N. Formation of entrepreneurship model by innovation activity of industrial enterprises. *Journal of Entrepreneurship Education*, 2019. Vol. 22.

52. Key Principles of Strategic Human Capital Management. Mitrefinch. 2017.
URL: <https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capital-management/>