

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж Державного
торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Божко Артем Олександрович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

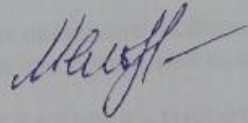
Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Гурова Капіталіна Дмитрівна,
кандидатка економічних наук, доцентка

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидатка економічних наук



Марина МЕЛЬНИЧУК

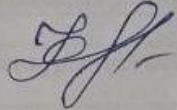
РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 08.06.2026 р. № 14

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидатка економічних наук,
доцентка



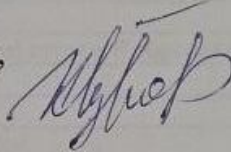
Тетяна БОЛОТОВА

Нормоконтролер,
викладачка



Наталія КУРИЛОВА

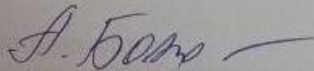
Науковий керівник,
кандидатка економічних наук,
доцентка



Капіталіна ГУРОВА

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

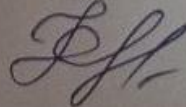
Здобувач



Артем БОЖКО

Підсумкова оцінка: 95/А (літера / балів)

Секретарка екзаменаційної комісії



Наталія КУРИЛОВА

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи МБ-22 Божко Артему Олександровичу

1. Тема роботи: Розробка конкурентної стратегії торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 29.10.2025 р. № 212-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 18.06.2026 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11.-16.11.2025
Розділ 1. Теоретичні основи розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства	18.11-14.12.2025
Розділ 2. Аналіз конкурентної позиції торговельного підприємства	03.02-01.03.2026
Нормоконтроль 1	03.03-08.03.2026
Розділ 3. Обґрунтування конкурентної стратегії торговельного підприємства	10.03-10.05.2026
Висновки	16.05-18.05.2026
Список використаних джерел	19.05-21.05.2026
Подання завершеної роботи керівнику	22.05–23.05.2026
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	27.05.2026
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	30.05.2026
Нормоконтроль 2	01.06–03.06.2026
Отримання допуску до захисту у голови циклової комісії	05.06–08.06.2026

4. Методичні вказівки щодо виконання

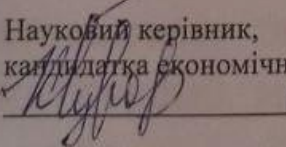
В першому розділі необхідно розкрити: сутність конкурентної стратегії та її роль у розвитку підприємства; дослідити методичні підходи до аналізу конкурентного середовища.

В другому розділі необхідно надати загальну характеристику ТОВ «АТБ-Маркет» та визначити його конкурентну позицію на ринку.

В третьому розділі необхідно розробити заходи щодо впровадження конкурентної стратегії для ТОВ «АТБ-Маркет»; провести організаційно-економічне обґрунтування запропонованих заходів.

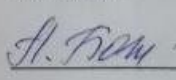
При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видала

Науковий керівник,
кандидатка економічних наук, доцентка
 Капіталіна ГУРОВА

«04» листопада 2025 р.

Завдання отримав

Здобувач
 Артем БОЖКО

«04» листопада 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 45 с., 2 рис., 19 табл., 30 джерел.

Об'єкт дослідження – конкурентна діяльність торговельного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентної стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» в умовах розвитку українського продовольчого ритейлу.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «АТБ-Маркет», вид діяльності – роздрібна торгівля переважно продовольчими товарами у форматі продовольчого дискаунтера.

Мета роботи – обґрунтування конкурентної стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» на основі аналізу теоретичних підходів, конкурентного середовища, ринкових показників, сильних і слабких сторін підприємства та можливих напрямів посилення конкурентних переваг.

Методи дослідження – аналіз і синтез, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод конкурентного профілю, табличний і графічний методи, сценарне економічне обґрунтування та узагальнення відкритих даних.

Практична значущість роботи полягає у формуванні комплексу рекомендацій щодо посилення конкурентної позиції підприємства через розвиток власних торговельних марок, удосконалення асортиментної політики, цифровізацію клієнтського досвіду.

Розкрито теоретичні засади конкурентної стратегії, визначено особливості конкуренції у продовольчому ритейлі, проаналізовано діяльність АТБ і основних конкурентів на українському ринку.

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, АТБ-МАРКЕТ, ПРОДОВОЛЬЧИЙ РИТЕЙЛ, ДИСКАУНТЕР, ВЛАСНІ ТОРГОВЕЛЬНІ МАРКИ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ.

ABSTRACT

Qualification paper: 45 pages, 2 figures, 19 tables, 30 references.

The object of the study is the competitive activity of a retail enterprise.

The subject of the study is the theoretical and applied aspects of forming a competitive strategy for ATB-Market LLC in the Ukrainian food retail market.

The enterprise selected for the research is ATB-Market LLC. Its activity is retail trade mainly in food products through a discount store format.

The purpose of the paper is to substantiate a competitive strategy for ATB-Market LLC on the basis of analysis of theoretical approaches, competitive environment, market indicators and possible directions for strengthening competitive advantages.

The research uses analysis and synthesis, comparative analysis, SWOT and PEST analysis, the competitive profile method, tabular and graphical methods, scenario-based economic justification and generalization of open data.

The practical significance of the paper consists in developing recommendations for strengthening the competitive position of the enterprise through private label development, assortment policy improvement, digital loyalty tools and logistics resilience.

COMPETITIVE STRATEGY, RETAIL ENTERPRISE, ATB-MARKET, FOOD RETAIL, DISCOUNTER, PRIVATE LABELS, COMPETITIVE ADVANTAGES, STRATEGIC ANALYSIS.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства.....	9
1.1. Сутність конкурентної стратегії та її роль у розвитку підприємства...	9
1.2. Методичні підходи до аналізу конкурентного середовища	Ошибка!
Закладка не определена.	
Розділ 2 Аналіз конкурентної позиції торговельного підприємства	15
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»	15
2.2. Аналіз конкурентного середовища та ринкової позиції ТОВ «АТБ-Маркет»	18
Розділ 3 Обґрунтування конкурентної стратегії торговельного підприємства	23
3.1. Розробка заходів щодо впровадження конкурентної стратегії для ТОВ «АТБ-Маркет»	23
3.4. Узагальнення практичного механізму реалізації конкурентної стратегії	Ошибка! Закладка не определена.
Висновки	35
Список використаних джерел	377

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що український ринок роздрібної торгівлі продовольчими товарами залишається одним із найбільш конкурентних, соціально значущих і динамічних секторів економіки. Торговельні підприємства конкурують не лише ціною, а й асортиментом, якістю сервісу, доступністю магазинів, розвитком власних торговельних марок, цифровими каналами комунікації, логістичною стійкістю та здатністю працювати в умовах воєнної невизначеності. Розробка конкурентної стратегії є умовою довгострокового розвитку торговельного підприємства. Вона визначає, на яких перевагах підприємство має будувати свою ринкову позицію, як реагувати на дії конкурентів, як адаптувати асортимент і ціни до потреб покупців, які напрями інвестування є пріоритетними та як забезпечити стійкість бізнес-моделі.

Метою роботи є обґрунтування конкурентної стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» на основі аналізу теоретичних підходів, конкурентного середовища, ринкових показників, сильних і слабких сторін підприємства та можливих напрямів посилення конкурентних переваг.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність конкурентної стратегії торговельного підприємства;
- дослідити методи аналізу конкурентного середовища;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «АТБ-Маркет»;
- провести аналіз конкурентного середовища та ринкової позиції ТОВ «АТБ-Маркет»;
- розробити комплекс заходів щодо розробки конкурентної стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»;
- оцінити очікуваний економічний і організаційний ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є конкурентна діяльність торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентної стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» в умовах розвитку українського продовольчого ритейлу.

Підприємство, на базі якого виконана кваліфікаційна робота – ТОВ «АТБ-Маркет» – найбільший український продовольчий ритейлер в форматі дискаунтера. Станом на початок 2026 року мережа має понад 1300 магазинів, а група компаній АТБ налічує понад 60 тисяч працівників. Такий масштаб робить підприємство важливим об'єктом для аналізу конкурентної стратегії.

Методи дослідження включають аналіз і синтез, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод конкурентного профілю, табличний і графічний методи, сценарне економічне обґрунтування та узагальнення відкритих даних.

Інформаційною базою роботи стали офіційні ресурси АТБ, Forbes Ukraine, Українська Рада Торгових Центрів, LIGA.net, RAU, нормативно-правові акти України та навчальна література з менеджменту і стратегічного управління.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства: розвиток приватних марок, локальна адаптація асортименту, цифрова лояльність, удосконалення сервісу, підвищення енерго- та логістичної стійкості магазинів, розвиток омніканальних елементів і поглиблення аналітики споживчої поведінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентної стратегії та її роль у розвитку підприємства

Конкурентна стратегія є системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування та підтримання переваг підприємства порівняно з іншими учасниками ринку. Для торговельного підприємства конкурентна стратегія визначає, чому покупець має обрати саме цю мережу, які цінності вона пропонує, якими ресурсами підтримує свою позицію та як реагує на зміну поведінки споживачів [1; 2].

У класичній теорії стратегічного управління виокремлюють три базові типи конкурентних стратегій: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Лідерство за витратами передбачає здатність підприємства працювати з нижчими витратами й пропонувати покупцям конкурентні ціни. Диференціація передбачає створення унікальної цінності, а фокусування концентрацію на окремому сегменті покупців або ринку [3; 4].

У роздрібній торгівлі ці стратегії рідко існують у чистому вигляді. Продовольчий ритейлер може одночасно прагнути цінової доступності, розвивати власні торговельні марки, покращувати сервіс, працювати з цифровими каналами та адаптувати асортимент до локальних потреб. Тому сучасна конкурентна стратегія торговельного підприємства часто має комбінований характер [5; 6].

Для формату дискаунтера ключовою є цінова конкурентоспроможність. Проте низька ціна сама по собі не гарантує довгострокового успіху. Підприємство має забезпечити стабільну якість базових товарів, зручну мережу магазинів, ефективну логістику, контроль витрат, швидкий товарообіг і довіру покупців. Якщо низька ціна супроводжується поганим сервісом або нестабільною якістю, конкурентна перевага швидко втрачається [7; 8].

Конкурентна стратегія пов'язана з місією та ціннісною пропозицією підприємства. Для покупця цінність торговельної мережі може полягати у доступних цінах, широкому асортименті, близькості магазину, швидкому обслуговуванні, наявності акцій, довірі до власних марок або цифрових сервісах. Завдання підприємства визначити, які з цих факторів є головними для його цільової аудиторії [9; 10].

Роль конкурентної стратегії полягає також у розподілі ресурсів. Підприємство не може однаково інвестувати в усі напрями. Якщо стратегічним пріоритетом є дискаунтерська модель, то ресурси спрямовуються на логістику, масштаб, закупівельну силу, приватні марки, стандартизацію процесів і контроль витрат. Якщо пріоритетом є преміальний сервіс, акценти зміщуються на персоналізацію, дизайн, асортимент і клієнтський досвід [9; 11].

У воєнних умовах конкурентна стратегія українських торговельних підприємств набула додаткового виміру. Важливими стали безперервність роботи магазинів, енергетична стійкість, здатність забезпечувати прифронтові регіони, адаптація асортименту до кризових потреб населення, підтримка працівників і соціальна відповідальність. Підприємства, які змогли підтримати роботу в складних умовах, отримали додаткову довіру покупців (таблиця 1.1) [12; 13].

Таблиця 1.1 – Елементи конкурентної стратегії торговельного підприємства

Елемент	Зміст	Значення
1	2	3
Цільовий ринок	Визначення основних груп покупців і регіонів присутності	Дозволяє адаптувати формат і асортимент
Цінова позиція	Рівень цін, акції, власні марки, контроль витрат	Формує сприйняття доступності мережі
Асортимент	Ширина, глибина, частка ВТМ, локальні товари	Впливає на частоту покупок і середній чек
Логістика	Постачання, склади, розподільчі центри, запаси.	Забезпечує наявність товарів і зниження витрат
Сервіс	Швидкість, зручність, стандарти обслуговування	Підвищує лояльність покупців

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Цифровізація	Додатки, програми лояльності, аналітика продажів	Поглиблює знання про споживача і комунікацію

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел [12; 18; 20; 21]

Отже, конкурентна стратегія торговельного підприємства є не лише планом боротьби з конкурентами, а й системою створення споживчої цінності. Вона має враховувати структуру ринку, очікування покупців, сильні сторони підприємства, загрози зовнішнього середовища та можливості розвитку [14].

Для торговельного підприємства конкурентна стратегія має базуватися на поєднанні лідерства за витратами, розвитку власних торговельних марок, логістичної ефективності та посилення цифрової взаємодії з покупцем. Саме така комбінована модель дозволяє підтримувати позицію лідера і водночас реагувати на нові виклики ринку [15].

Роздрібна торгівля характеризується великою кількістю форматів: дискаунтери, супермаркети, гіпермаркети, магазини біля дому, спеціалізовані магазини, онлайн-ритейл, маркетплейси та омніканальні моделі. Кожен формат має власну логіку конкуренції, але всі вони змагаються за обмежений бюджет покупця, його час, довіру та звичку здійснювати покупки у конкретній мережі (таблиця 1.2) [16].

Стратегія лідерства за витратами у ритейлі передбачає стандартизовані процеси, високу оборотність товарів, закупівельну силу, розвиток приватних марок, мінімізацію надлишкових витрат і жорсткий контроль логістики. Для покупця така стратегія проявляється у доступних цінах і регулярних акційних пропозиціях. Водночас ризиком є сприйняття нижчої ціни як нижчої якості, тому підприємство має підтримувати довіру до товарів [17].

Таблиця 1.2 – Типи конкурентних стратегій у роздрібній торгівлі

Тип стратегії	Переваги	Ризики	Приклад прояву
Лідерство за витратами	Масовий попит, доступні ціни, висока оборотність	Тиск на маржу, ризик зниження сервісу	Дискаунтерська модель
Диференціація	Лояльність, унікальний досвід, вища маржа	Вищі витрати, складність управління	Сервісні формати супермаркетів
Фокусування	Глибоке розуміння сегмента	Залежність від вузької аудиторії	Локальні магазини або спеціалізований асортимент
Оmnіканальність	Зручність і персоналізація	Потреба в ІТ та логістиці	Доставка, мобільні додатки, цифрова лояльність
Стійкість	Довіра покупців, безперервність роботи	Витрати на генератори, запаси, безпеку	Робота магазинів у складних регіонах

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел [18; 20; 22]

Стратегія диференціації у торгівлі базується на створенні унікального клієнтського досвіду: кращий сервіс, ширший або особливий асортимент, дизайн магазинів, кулінарні рішення, програми лояльності, емоційний бренд, локальні товари або цифрові сервіси. Така стратегія дозволяє формувати вищу лояльність, але потребує більших витрат і складнішого управління [7; 21].

Стратегія фокусування орієнтується на певний сегмент покупців або потреб: економний покупець, преміальний покупець, сім'ї з дітьми, здорове харчування, локальні продукти, невеликі міста, прифронтові регіони. Фокусування дає змогу глибше розуміти потреби аудиторії, але зменшує універсальність бізнес-моделі [23].

Оmnіканальна стратегія стає дедалі важливішою для сучасного ритейлу. Вона передбачає поєднання фізичних магазинів, онлайн-замовлень, мобільних додатків, програм лояльності, доставки, самовивозу та персоналізованих комунікацій. Для продовольчого ритейлу повна оmnіканальність складніша, ніж для непродовольчих товарів, але цифрові елементи вже стали важливою частиною конкуренції [23; 24].

Для українського ринку характерною є також стратегія стійкості. Вона полягає у здатності підприємства працювати попри воєнні ризики, енергетичні

обмеження, логістичні збої та регіональні відмінності попиту. Підприємства, які підтримують магазини у складних регіонах і забезпечують базові товари, отримують не лише економічну, а й репутаційну перевагу [25].

У практиці великих торговельних мереж найчастіше застосовується комбінована стратегія. Наприклад, підприємство може підтримувати цінову доступність, але одночасно розвивати цифровий сервіс і власні марки. Комбінування стратегій дозволяє уникнути залежності від одного фактора конкуренції [26].

Для торговельних підприємств доцільною є стратегія цінового лідерства з елементами диференціації через власні торговельні марки, логістичну надійність, стійкість і цифрову комунікацію. Такий підхід відповідає існуючій бізнес-моделі підприємства і дозволяє її посилити без радикальної зміни формату [27].

1.2. Методичні підходи до аналізу конкурентного середовища

Розробка конкурентної стратегії потребує системного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Без такого аналізу стратегія перетворюється на набір загальних побажань. Для торговельного підприємства важливо оцінити ринок, конкурентів, покупців, постачальників, власні ресурси, фінансові показники, асортимент, логістику, персонал і цифрові можливості [27; 28].

PEST-аналіз дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні й технологічні фактори, що впливають на підприємство. Для українського ритейлу важливими є воєнні ризики, інфляція, купівельна спроможність населення, регуляторні вимоги, зміни у споживчій поведінці, цифровізація платежів і розвиток логістичних технологій [26; 29].

SWOT-аналіз є універсальним методом, який поєднує внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Його перевага полягає у простоті та здатності швидко

сформувати стратегічні висновки. Недоліком є суб'єктивність, тому SWOT-аналіз потрібно підкріплювати даними [28; 30].

Аналіз п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції у галузі, загрозу нових гравців, силу постачальників, силу покупців і загрозу товарів-замінників. Для продовольчого ритейлу особливо важливими є сила покупця, який легко змінює магазин, і конкуренція між великими мережами за локації, ціни та асортимент [21].

Для оцінки конкурентної стратегії торговельного підприємства доцільно поєднати кілька методів: PEST для зовнішніх факторів, SWOT для стратегічних висновків, конкурентний профіль для порівняння з іншими мережами та сценарне обґрунтування для розрахунку очікуваного ефекту запропонованих заходів (таблиця 1.3) [19; 21].

Таблиця 1.3 – Методи стратегічного аналізу торговельного підприємства

Метод	Що оцінює	Застосування у роботі
1	2	3
PEST	Макрофактори зовнішнього середовища	Оцінка воєнних, економічних, соціальних і технологічних факторів
SWOT	Сильні та слабкі сторони, можливості й загрози	Формування стратегічних висновків щодо діяльності торговельного підприємства
Модель «П'ять сил Портера»	Інтенсивність конкуренції в галузі	Оцінка тиску покупців, конкурентів і постачальників.
Конкурентний профіль	Порівняння підприємств за ключовими факторами	Порівняння торговельних підприємств
Сценарний розрахунок	Очікуваний ефект заходів	Обґрунтування програми конкурентного розвитку

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел [19; 22; 24; 25]

Метод конкурентного профілю порівнює підприємство з конкурентами за ключовими факторами успіху. Для торговельних мереж такими факторами можуть бути ціни, кількість магазинів, асортимент, приватні марки, сервіс, логістика, цифрові інструменти, фінансова стійкість і репутація [17].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

ТОВ «АТБ-Маркет» є флагманським підприємством корпорації АТБ і найбільшою мережею продовольчих магазинів України. Історія підприємства почалася у 1993 році з мережі гастрономів у Дніпрі, а надалі компанія сформувала формат дискаунтера, що поєднує доступні ціни, стандартизований асортимент, високу оборотність товарів і широку географію присутності [12; 13; 18; 20; 21].

За відкритими даними, на кінець січня 2025 року мережа мала близько 1250 магазинів, а станом на січень 2026 року 1319 магазинів. У 2025 році було відкрито 67 нових магазинів і модернізовано кілька торговельних точок. Такий масштаб забезпечує ТОВ «АТБ-Маркет» значну закупівельну силу, впізнаваність бренду та високу доступність для покупців [12; 20; 21].

ТОВ «АТБ-Маркет» є одним із найбільших роботодавців і платників податків у вітчизняному ритейлі. На початок 2025 року загальна штатна чисельність групи компаній становила 59 тисяч працівників, з них 48 тис.чол. працювали у торговельній мережі «АТБ-Маркет». На початок 2026 року чисельність групи перевищила 60 тисяч осіб. Це підкреслює соціально-економічне значення підприємства [20; 21].

Фінансові результати ТОВ «АТБ-Маркет» свідчать про сильну ринкову позицію. За даними Forbes Ukraine, виторг ТОВ «АТБ-Маркет» у 2024 році зріс на 15,3% і становив 208,9 млрд.грн., а підприємство вийшло зі збитку у прибуток близько 3 млрд.грн. За даними корпоративних повідомлень, товарообіг мережі у 2024 році становив 248,8 млрд.грн. з ПДВ та акцизом, а у 2025 році зріс до 294,2 млрд.грн [13; 18].

Конкурентна позиція ТОВ «АТБ-Маркет» базується на форматі дискаунтера. Компанія орієнтується на покупців, для яких важливі доступні ціни, близькість магазину, базовий асортимент повсякденних товарів і швидкість покупки. Така модель особливо актуальна в умовах зниження купівельної спроможності та високої чутливості до цін [12; 13; 18].

Важливою складовою конкурентної стратегії є власні торговельні марки. Офіційні матеріали ТОВ «АТБ-Маркет» вказують, що частка ВТМ в асортименті становить близько 24%, а в товарообігу близько 25%. Асортимент ВТМ налічує понад 800 найменувань. Власні марки дозволяють формувати ексклюзивну пропозицію, контролювати ціну та якість і створювати додаткову маржинальність (таблиця 2.1) [18; 20; 21].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет»
Формат	Продовольчий дискаунтер
Початок розвитку мережі	1993 рік
Кількість магазинів	1250 на початок 2025 року; 1319 на початок 2026 року
Персонал групи	59 тис.чол. на початок 2025 року; понад 60 тис.чол. на початок 2026 року
Виторг 2024	208,9 млрд.грн. за даними Forbes Ukraine
Товарообіг 2025	294,2 млрд.грн. з ПДВ та акцизним податком
Ключова перевага	Доступні ціни, масштаб, логістика, власні торговельні марки

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел [18; 20; 21]

Узагальнення фінансових показників ТОВ «АТБ-Маркет» представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники фінансової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	2024 рік	2025 рік / оцінка	Аналітичне значення
1	2	3	4
Виторг ТОВ «АТБ-Маркет», млрд.грн.	208,9	н/д	Підтверджує лідерство за масштабом продажів

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Товарообіг мережі з ПДВ та акцизом, млрд.грн.	248,8	294,2	Показує зростання операційного масштабу
Чистий фінансовий результат, млрд.грн.	близько 3,0	н/д	Свідчить про відновлення прибутковості
Орієнтовні витрати за фінансовим результатом, млрд.грн.	205,9	н/д	Потребують контролю маржі й операційної ефективності
Рентабельність продажів, %	близько 1,4%	н/д	Для дискаунтера важлива не висока маржа, а оборотність.

Джерело: складено автором на основі [24-26].

Фінансові показники підтверджують, що конкурентна стратегія АТБ має поєднувати зростання товарообігу з контролем витрат. Невисока рентабельність продажів є типовою для дискаунтерської моделі, тому особливого значення набувають оборотність запасів, розвиток ВТМ і точність асортиментних рішень [18; 20; 21].

Динаміка товарообігу мережі АТБ зображена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Динаміка товарообігу ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: складено автором

Зростання товарообігу відображає не лише збільшення кількості магазинів, а й здатність мережі підтримувати попит у складних макроекономічних умовах. Для конкурентної стратегії це означає, що ТОВ «АТБ-Маркет» має сильну базу для подальшого розвитку, але водночас потребує постійного оновлення підходів, оскільки конкуренти також адаптуються до змін [24].

Масштаб ТОВ «АТБ-Маркет» створює як переваги, так і ризики. Перевагами є закупівельна сила, впізнаваність бренду, логістична інфраструктура і широка доступність. Ризиками є складність управління великою мережею, потреба в стандартизації, вразливість до логістичних і енергетичних збоїв, а також необхідність підтримувати однакову якість сервісу в різних регіонах.

2.2. Аналіз конкурентного середовища та ринкової позиції ТОВ «АТБ-Маркет»

Український ринок продовольчого ритейлу характеризується високою концентрацією великих мереж і водночас значною присутністю локальних магазинів, ринків та невеликих операторів. Основними конкурентами ТОВ «АТБ-Маркет» у національному масштабі є Fozzy Group, Novus, Metro, Varus, «Таврія В», «Файно Маркет», а також окремі регіональні мережі [12; 13; 26; 28].

За даними Forbes Ukraine, у 2024 році виторг ТОВ «АТБ-Маркет» становив 208,9 млрд грн, що значно перевищує показники інших продуктових ритейлерів. Сукупний виторг основних компаній Fozzy Group становив 139,6 млрд.грн., Novus 29 млрд.грн., Metro Cash & Carry 28,7 млрд.грн., Varus 20 млрд.грн. Це підтверджує лідерську позицію ТОВ «АТБ-Маркет» за масштабом доходів [29; 30].

Конкуренція між мережами відбувається за кількома напрямками. Перший ціна, де ТОВ «АТБ-Маркет» традиційно має сильну позицію завдяки

дискаунтерській моделі. Другий асортимент і приватні марки. Третій зручність локацій і щільність мережі. Четвертий сервіс і клієнтський досвід. П'ятий цифрові канали комунікації, програми лояльності, доставка та персоналізовані пропозиції [22-26].

Fozzy Group, зокрема мережа «Сільпо», сильніша у сервісній диференціації, дизайні магазинів і клієнтському досвіді. Novus має сильні позиції у великих містах і форматі сучасних супермаркетів. Metro орієнтується на B2B-клієнтів і великий формат cash & carry. Varus розвиває омніканальні рішення та доставку. На цьому фоні ТОВ «АТБ-Маркет» зберігає найсильнішу позицію у цінovій доступності та масштабі [12-18].

Позиція ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку є результатом системного поєднання факторів. Широка мережа магазинів робить бренд доступним, ВТМ посилюють цінову перевагу, логістика забезпечує стабільність постачання, а висока оборотність товарів дозволяє підтримувати ефективність. Водночас майбутня конкуренція дедалі більше зміщуватиметься у бік цифрової взаємодії, локалізації асортименту і сервісної якості.

Порівняння виторгу продуктових ритейлерів у 2024 році зображено на рисунку 2.2.

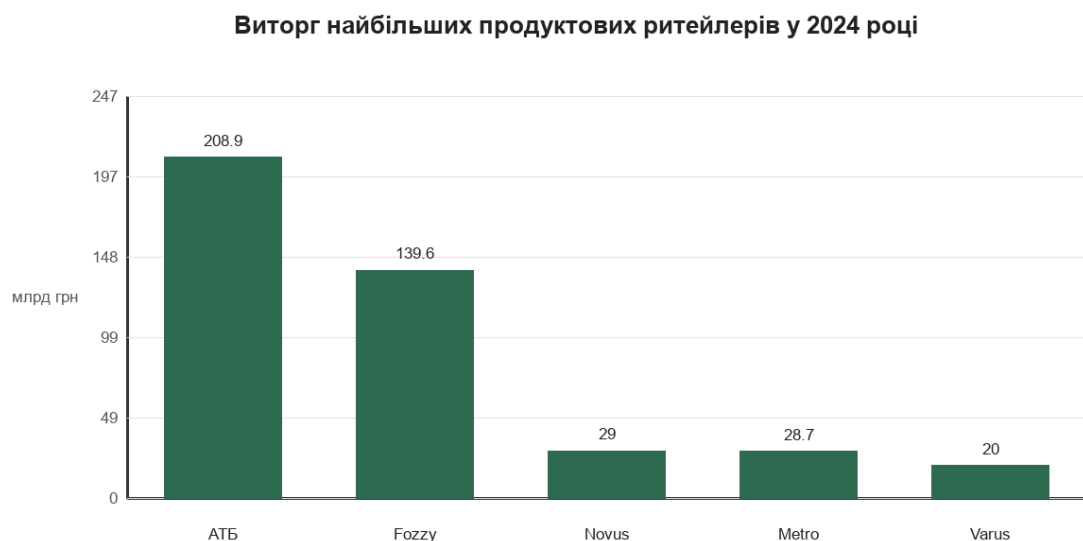


Рисунок 2.2 – Порівняння виторгу продуктових ритейлерів у 2024 році

Джерело: складено автором на основі [13; 14; 16; 20]

Для визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» було проведено PEST-аналіз ринку продовольчого ритейлу України (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз

Фактор	Прояв	Вплив на АТБ
Політичний	Воєнний стан, регулювання торгівлі, безпекові ризики.	Потреба у стійкості магазинів і логістики.
Економічний	Інфляція, зниження купівельної спроможності.	Посилення значення дискаунтерської моделі.
Соціальний	Попит на доступні товари, близькість магазинів, довіру.	Підтримка лояльності через ціну та стабільність.
Технологічний	Цифрові платежі, аналітика, програми лояльності.	Потреба у цифровізації конкурентної стратегії.

Джерело: складено автором

Результати порівняння ТОВ «АТБ-Маркет» з основними конкурентами приведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Порівняння ТОВ «АТБ-Маркет» з основними конкурентами

Компанія	Формат	Сильні сторони	Виклик для АТБ
ТОВ «АТБ-Маркет»	Дискаунтер	Ціна, масштаб, ВТМ, логістика	Зберегти цінову перевагу та посилити цифровий сервіс
Fozzy Group / Сільпо	Супермаркети, магазини біля дому	Сервіс, досвід покупця, різні формати	Не поступатися в лояльності та зручності
Novus	Сучасні супермаркети	Якість магазинів, сильні позиції у великих містах	Підтримувати конкурентність у міських локаціях
Metro	Cash & Carry	B2B-клієнти, великі закупівлі	Розвивати пропозиції для малих підприємців і сімейних закупівель
Varus	Супермаркети, онлайн	Доставка, цифрові рішення, регіональна присутність	Посилювати омніканальні елементи

Джерело: складено автором на основі [12; 18; 20]

Конкурентний профіль торговельних мереж відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Конкурентний профіль торговельних мереж основних ритейлерів України

Фактор	АТБ	Fozzy	Novus	Varus
Цінова доступність	5	3	3	3
Масштаб мережі	5	4	2	2
Сервісна диференціація	3	5	4	3
Власні торговельні марки	5	4	3	3
Цифрові сервіси	3	4	3	4
Логістична стійкість	5	4	3	3

Джерело: складено автором на основі [17; 21; 22]

Конкурентний профіль демонструє, що ТОВ «АТБ-Маркет» має сильні позиції за ціною, масштабом, ВТМ і логістикою. Водночас у сфері сервісної диференціації та цифрових каналів підприємство має резерви розвитку. Саме ці напрями мають бути включені до оновленої конкурентної стратегії. П'ять сил конкуренції для ТОВ «АТБ-Маркет» мають таку логіку: внутрішньогалузева конкуренція висока; сила покупців висока через легкість переходу між магазинами; сила постачальників помірна завдяки закупівельному масштабу АТБ; загроза нових великих гравців середня через високі бар'єри входу; загроза замінників висока через локальні магазини.

SWOT-аналіз дозволяє узагальнити результати дослідження. До сильних сторін підприємства належать масштаб мережі, впізнаваність бренду, закупівельна сила, власні торговельні марки, логістична інфраструктура, досвід роботи в кризових умовах і широка географія магазинів. Слабкі сторони пов'язані насамперед із ризиками дискаунтерської моделі. Орієнтація на низькі ціни може обмежувати можливості сервісної диференціації. Стандартизований формат не завжди дозволяє повністю враховувати локальні потреби покупців. Крім того, цифрові канали та персоналізація пропозицій можуть бути менш розвиненими, ніж у конкурентів, які роблять ставку на омніканальність. Можливості для ТОВ «АТБ-Маркет» пов'язані з подальшим розвитком ВТМ, розширенням асортименту товарів здорового харчування,

цифровою програмою лояльності, локальною адаптацією магазинів, енергетичною автономністю, аналітикою покупок і розвитком невеликих торговельних центрів у регіонах. Загрози включають інфляцію, зниження купівельної спроможності, воєнні ризики, логістичні збої, конкуренцію з боку Fozzy, Novus, Varus та локальних мереж, зростання витрат на енергію і персонал, а також зміни у споживчих очікуваннях щодо цифрової зручності та сервісу. Результати SWOT-аналізу відображені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

Можливості	Загрози
Розвиток ВТМ і ексклюзивного асортименту	Інфляція і зростання витрат
Цифрова програма лояльності	Посилення омніканальних конкурентів
Локальна адаптація асортименту	Воєнні та логістичні ризики
Енергетична автономність магазинів	Зниження купівельної спроможності населення
Сильні сторони	Слабкі сторони
Найбільша мережа магазинів і висока впізнаваність бренду	Обмежена сервісна диференціація порівняно з преміальними форматами
Закупівельна сила, логістика, висока оборотність товарів	Ризик залежності від цінової конкуренції
Розвинені власні торговельні марки	Потреба в глибшій персоналізації
Стійкість у воєнних умовах і широка географія	Складність підтримання однакової якості в масштабній мережі

Джерело: складено автором

Головна стратегічна проблема полягає в тому, що цінова перевага ТОВ «АТБ-Маркет» є сильною, але не може бути єдиним джерелом довгострокової конкурентоспроможності. Конкуренти можуть тимчасово знижувати ціни, запускати акції або розвивати власні марки. Тому ТОВ «АТБ-Маркет» потрібно посилювати ті переваги, які складніше скопіювати: масштаб даних про покупця, логістичну стійкість, довіру до ВТМ, локальну адаптацію і цифрову зручність. Друга проблема необхідність поєднати стандартизацію з гнучкістю. Дискаунтерська модель потребує стандартизованих процесів, але регіональні відмінності попиту, воєнні умови та локальна конкуренція вимагають адаптації. Тому конкурентна стратегія має передбачати керовану локалізацію асортименту без руйнування загальної ефективності.

РОЗДІЛ 3

ОБґРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка заходів щодо впровадження конкурентної стратегії для ТОВ «АТБ-Маркет»

На основі проведеного аналізу для ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно запропонувати конкурентну стратегію «Доступність плюс стійкість». Її сутність полягає у збереженні базового цінового лідерства дискаунтера та одночасному посиленні переваг, які формують довгострокову лояльність покупців: власні торговельні марки, цифрова персоналізація, логістична надійність, локальний асортимент і стабільна робота магазинів (рисунок 3.1).

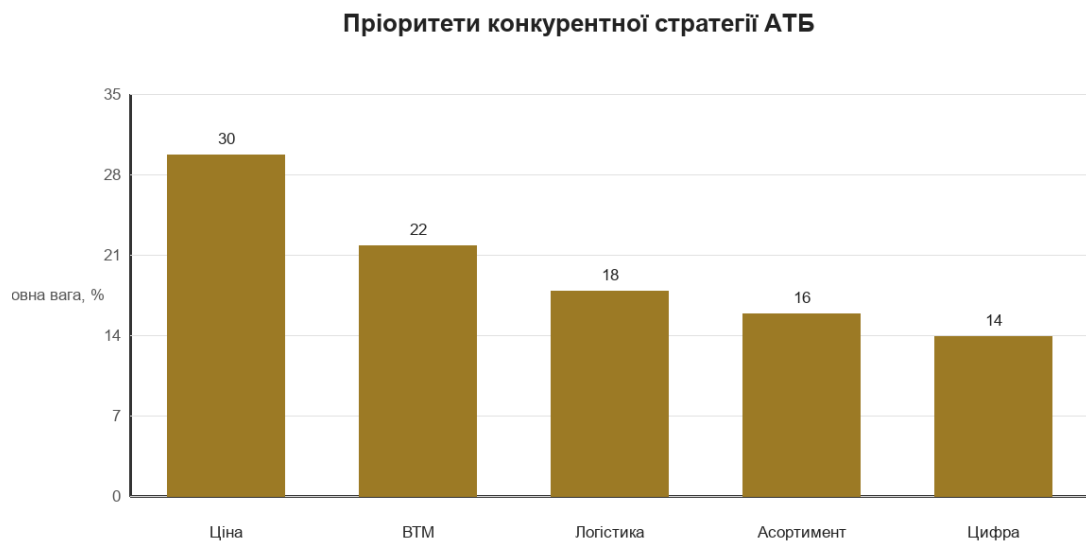


Рисунок 3.1 – Пріоритети конкурентної стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»

Перший стратегічний напрям – розвиток власних торговельних марок. ВТМ дозволяють АТБ контролювати співвідношення ціни та якості, формувати ексклюзивну пропозицію і зменшувати пряму порівнянність із конкурентами. Доцільно розширювати не лише бюджетний сегмент, а й

середній та здоровий асортимент, щоб ВТМ сприймалися не тільки як дешевша альтернатива, а як надійний вибір.

Другий напрям локальна адаптація асортименту. ТОВ «АТБ-Маркет» має масштабну стандартизовану модель, але регіони України відрізняються доходами, споживчими звичками, логістичними умовами та рівнем конкуренції. Тому частину асортименту доцільно адаптувати до локального попиту: сезонні товари, регіональні виробники, продукти першої необхідності для прифронтових регіонів, акцент на сімейні покупки або швидкі повсякденні покупки.

Третій напрям розвиток цифрової лояльності. Для дискаунтера важливо не втратити простоту покупки, але цифрові інструменти можуть підсилити конкурентну позицію: персоналізовані акції, електронні чеки, аналіз кошика, push-комунікації, карта вигідних покупок, прогнозування попиту. Цифрова лояльність дозволяє не лише стимулювати продажі, а й краще розуміти поведінку покупців.

Четвертий напрям логістична та енергетична стійкість. Воєнні умови показали, що здатність магазину працювати під час відключень, обстрілів або порушень постачання є конкурентною перевагою. ТОВ «АТБ-Маркет» уже має досвід роботи в складних регіонах, але стратегія має системно включати генератори, енергоефективність, резервні маршрути, адаптований асортимент і протоколи швидкого відновлення.

П'ятий напрям удосконалення сервісу без втрати дискаунтерської ефективності. ТОВ «АТБ-Маркет» не потребує преміального сервісу у стилі диференційованих супермаркетів, але базові елементи сервісу швидкість кас, чистота, зрозуміла навігація, наявність товарів, доброзичливість персоналу мають безпосередній вплив на лояльність. Тому сервісна якість повинна бути стандартизованою і вимірюваною.

Основні напрямки впровадження стратегії «Доступність плюс стійкість» для ТОВ «АТБ-Маркет» показані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегія «Доступність плюс стійкість»

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
ВТМ	Розширення лінійок, контроль якості, розвиток середнього та здорового сегмента.	Зростання лояльності та маржинальності.
Локальний асортимент	Адаптація частини товарів до регіонального попиту.	Краще задоволення потреб покупців.
Цифрова лояльність	Персоналізовані пропозиції, електронні чеки, аналіз кошика.	Збільшення частоти покупок і точності акцій.
Стійкість	Енергоавтономність, резервні маршрути, бойовий асортимент.	Безперервність роботи і довіра покупців.
Сервіс	Швидкість, чистота, навігація, стандарти кас.	Покращення клієнтського досвіду без преміальних витрат.

Джерело: складено автором

Для реалізації запропонованої стратегії необхідно сформувати програму практичних заходів (таблиця 3.2). Вона має бути поетапною, оскільки ТОВ «АТБ-Маркет» є великою мережею, де будь-яка зміна потребує тестування, стандартизації та подальшого масштабування. Доцільно почати з пілотних регіонів, а після оцінки результатів поширити найкращі рішення на всю мережу.

Таблиця 3.2 – Програма заходів реалізації конкурентної стратегії

Заходи	Термін	Відповідальні	KPI
Аудит і розвиток ВТМ	1-3 міс.	Комерційний департамент	Частка ВТМ, продажі ВТМ, повторні покупки.
Пілот локального асортименту	3-6 міс.	Категорійні менеджери, регіони	Продажі локальних позицій, списання, задоволеність.
Цифрові персоналізовані акції	4-8 міс.	Маркетинг, IT	Частота покупок, середній чек, конверсія акцій.
Енерго- та логістична стійкість	6-12 міс.	Операційний блок, логістика	Час простою, наявність критичних товарів.
Стандарти базового сервісу	2-6 міс.	Операційний департамент, HR	Черги, скарги, аудит стандартів.

Джерело: складено автором

У сфері ВТМ доцільно провести аудит існуючих лінійок і визначити категорії з найбільшим потенціалом зростання. Пріоритетними можуть бути базові продукти щоденного споживання, товари здорового харчування, побутова хімія, товари для дітей і товари для прифронтових регіонів. Для кожної категорії потрібно визначити цільову цінову позицію, критерії якості та комунікаційне повідомлення для покупця.

Локальна адаптація асортименту може реалізовуватися через регіональні матриці. Центральний асортимент залишається основою ефективності, але 10-15% товарних позицій можуть адаптуватися під регіональний попит. Це дозволить краще реагувати на локальні смаки, підтримувати українських виробників і підвищувати релевантність магазину для покупців.

Цифрова лояльність має розвиватися поступово. На першому етапі можна посилити електронні акції та персоналізовані пропозиції за категоріями. На другому впровадити більш точну сегментацію покупців за частотою покупок, кошиком і регіоном. На третьому використовувати прогнозування попиту для планування акцій і запасів.

Стійкість магазинів потребує інвестицій в енергетичні рішення та операційні протоколи. Для найбільш важливих магазинів доцільно визначити рівень автономності, резервні джерела живлення, запас критичних товарів і протоколи роботи під час відключень. Такий напрям має не лише економічний, а й соціальний ефект.

Сервісні заходи повинні бути простими та вимірюваними: середній час у черзі, наявність цінників, чистота торговельної зали, наявність ключових товарів, коректність акцій, кількість скарг. Для дискаунтера важливо не створювати дорогий сервіс, а забезпечити стабільний базовий стандарт у кожному магазині.

Для ефективного впровадження конкурентної стратегії важливо визначити не лише перелік заходів, а й управлінську логіку їх реалізації. ТОВ «АТБ-Маркет» є масштабною мережею, тому навіть корисна стратегічна

ініціатива може не дати очікуваного результату, якщо її впроваджувати одночасно по всій мережі без тестування. Доцільною є модель керованого пілотування, за якої рішення спочатку перевіряються на обмеженій кількості магазинів, а потім масштабуються (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Цільові КРІ конкурентної стратегії

Показник	Базовий стан	Цільовий орієнтир
Частка ВТМ у товарообігу	близько 25%	27-30% у пріоритетних категоріях
Кількість персоналізованих акцій	нерівномірно	щомісячні сегментовані пропозиції
Частка локально адаптованого асортименту	обмежено	10-15% у пілотних регіонах
Час простою критичних магазинів	залежить від умов	скорочення на 20-30%
Кількість скарг на базовий сервіс	вимірюється внутрішньо	зниження на 10-15%

Джерело: складено автором

Пілотні магазини варто обирати так, щоб вони представляли різні типи середовища: великий обласний центр, районний центр, невелике місто, прифронтовий регіон, магазин із високою конкуренцією та магазин із відносно стабільним попитом. Така вибірка дозволить перевірити, чи працює стратегічне рішення в різних умовах, а не лише в найбільш зручному форматі.

У напрямі розвитку ВТМ важливо зберегти баланс між ціною та довірою. Власна марка не повинна сприйматися покупцем як товар нижчої якості лише через нижчу ціну. Тому комунікація має підкреслювати контроль якості, співпрацю з виробниками, прозоре позиціонування лінійок і зрозумілу різницю між бюджетним, середнім і преміальним сегментами.

Для розширення ВТМ доцільно використовувати категорійний підхід. Спочатку потрібно визначити категорії, у яких покупець найбільш чутливий до ціни і часто порівнює пропозиції: молочні продукти, бакалія, побутова хімія, товари для дому, заморожені продукти. Далі варто оцінити, де власна марка може забезпечити не лише економію, а й стабільну якість.

Локальна адаптація асортименту має бути обмеженою і контрольованою. Якщо кожен магазин матиме надто різну товарну матрицю, мережа втратить переваги стандартизації. Тому доцільно визначити базову частину асортименту, яка є єдиною для всіх магазинів, і гнучку частину, що може змінюватися залежно від регіону, сезону, локальних виробників і специфіки попиту.

У прифронтових регіонах локальна адаптація може передбачати ширшу присутність товарів тривалого зберігання, базових засобів гігієни, води, батарейок, консервів та інших товарів першої необхідності. Водночас у великих містах акцент може зміщуватися на швидкі покупки, готові рішення, товари для здорового харчування, каву, снеки, продукти для сімейного споживання.

Цифрова лояльність має розвиватися без ускладнення клієнтського досвіду. Покупці дискаунтера часто цінують швидкість і простоту, тому цифрові інструменти не повинні створювати додаткові бар'єри. Найбільш практичними можуть бути електронні акції за улюбленими категоріями, персональні пропозиції в мобільному додатку, електронні чеки та повідомлення про вигідні товари поруч із магазином покупця.

Персоналізовані акції мають замінювати частину масових знижок, які не завжди є ефективними. Якщо підприємство пропонує однакову знижку всім покупцям, частина витрат іде на тих, хто купив би товар і без знижки. Персоналізація дозволяє точніше стимулювати потрібну поведінку: повернення покупця, збільшення частоти покупок, перехід на ВТМ або купівлю нової категорії.

Для розвитку цифрової лояльності потрібна якісна аналітика даних. Підприємство має аналізувати кошики покупців, частоту відвідування, реакцію на акції, сезонність, регіональні відмінності та зв'язок між ціною і попитом. Такі дані можуть підтримувати не лише маркетинг, а й закупівлі, асортиментне планування, логістику та управління запасами.

Стійкість магазинів доцільно розглядати як конкурентну перевагу, а не лише як технічну необхідність. Якщо покупець знає, що магазин працює навіть під час відключень або складних умов, це формує довіру. Для продовольчого ритейлу довіра є надзвичайно важливою, оскільки покупець часто обирає магазин, який стабільно забезпечує базові потреби сім'ї.

Енергетична автономність не обов'язково має впроваджуватися однаково для всіх магазинів. Доцільно визначити критичні торговельні точки: магазини у великих житлових масивах, прифронтових регіонах, населених пунктах із обмеженим вибором магазинів, а також точки з високим товарообігом. Саме вони мають отримати пріоритет у забезпеченні резервним живленням і запасами.

Логістична стійкість передбачає не лише наявність розподільчих центрів, а й здатність швидко змінювати маршрути, підтримувати критичний запас товарів, прогнозувати ризики та координувати постачальників. Для АТБ, яка має великий масштаб, навіть невелике покращення точності логістики може забезпечити значний економічний ефект.

Сервісна складова стратегії має відповідати формату дискаунтера. Йдеться не про дорогий персоналізований сервіс, а про базову якість: швидка каса, зрозумілі ціnnики, чистота, відсутність хаосу в залі, коректне виконання акцій, наявність ключових товарів. Саме такі прості елементи часто визначають, чи повернеться покупець до магазину.

Для контролю сервісу доцільно використовувати чек-листи, таємного покупця, аналіз скарг і дані про черги. Показники мають бути простими для керівника магазину і пов'язаними з реальними діями. Якщо показник погіршується, керівник має бачити не лише проблему, а й рекомендований набір коригувальних заходів.

Управління змінами в масштабній мережі потребує комунікації. Працівники магазинів мають розуміти, чому впроваджується локальний асортимент, навіщо збираються дані, чому змінюються правила викладки або

акцій. Без пояснення стратегічні зміни можуть сприйматися як додаткова бюрократія, що знижує якість виконання.

Керівники магазинів є ключовою ланкою реалізації конкурентної стратегії. Вони мають забезпечувати виконання стандартів, комунікувати зміни персоналу, контролювати сервіс, працювати з запасами і реагувати на локальні особливості. Тому стратегія має включати короткі навчальні модулі для керівників щодо нових KPI, асортиментних змін і цифрових інструментів.

Для оцінки результативності програми доцільно використовувати щоквартальний стратегічний огляд. У ньому варто поєднувати фінансові показники, частку ВТМ, результати локального асортименту, конверсію акцій, кількість скарг, показники наявності товару і дані про просторі магазинів. Такий огляд дозволить не чекати кінця року, а коригувати стратегію в процесі реалізації.

Важливо уникати ситуації, коли стратегія існує лише у вигляді документа. Реальна конкурентна стратегія проявляється в щоденних рішеннях: які товари закупити, яку акцію запропонувати, який магазин модернізувати, які категорії ВТМ розвивати, які дані аналізувати, які процеси стандартизувати. Тому запропонована стратегія має бути інтегрована в операційне управління.

Загалом деталізована модель показує, що стратегія «Доступність плюс стійкість» є не разовим проєктом, а системою управління конкурентоспроможністю. Вона поєднує цінову доступність, асортимент, власні марки, цифровізацію, логістику і сервіс у єдину логіку розвитку торговельного підприємства.

Розподіл відповідальності за реалізацію стратегії відображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розподіл відповідальності за реалізацію стратегії

Підрозділ	Зона відповідальності	Ключовий результат
Комерційний департамент	ВТМ, асортимент, категорійні рішення	Зростання маржинальності та релевантності асортименту
Маркетинг	Цифрова лояльність, акції, комунікація	Підвищення частоти покупок і конверсії пропозицій
Логістика	Постачання, резервні маршрути, запаси	Стабільна наявність ключових товарів
Операційний департамент	Стандарти магазинів, сервіс, впровадження змін	Єдина якість роботи мережі
ІТ та аналітика	Дані покупців, сегментація, dashboard	Керованість рішень на основі даних
Керівники магазинів	Локальна реалізація стратегії	Практичне виконання стандартів і KPI

Джерело: складено автором

У підсумку запропонована стратегія «Доступність плюс стійкість» відповідає сильним сторонам ТОВ «АТБ-Маркет» і водночас реагує на нові умови конкуренції. Вона не руйнує дискаунтерську модель підприємства, а доповнює її тими елементами, які стають критично важливими для сучасного ритейлу: цифровою взаємодією, гнучкістю, власними марками, стійкістю та стабільним сервісом.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» не лише зберегти лідерство за масштабом і ціною, а й посилити довгострокову конкурентну перевагу, яку складніше скопіювати конкурентам. Саме це є головним завданням конкурентної стратегії торговельного підприємства.

3.2. Організаційно-економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованої конкурентної стратегії має сценарний характер, оскільки детальні внутрішні витрати підприємства не є публічними. Проте відкриті дані про масштаб товарообігу ТОВ «АТБ-Маркет» дозволяють показати, що навіть невелике покращення окремих показників може мати значний економічний ефект (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Орієнтовний бюджет програми конкурентного розвитку

Стаття витрат	Орієнтовна сума, млн.грн.	Пояснення
Аудит і розвиток ВТМ	18	Дослідження категорій, тестування якості, дизайн упаковки, комунікації
Цифрова лояльність	35	Аналітика, ІТ-доопрацювання, персоналізовані акції
Пілот локального асортименту	12	Регіональні матриці, робота з постачальниками, тестові закупівлі
Енерго- та логістична стійкість	45	Обладнання, протоколи, резервні рішення для критичних магазинів
Сервісні стандарти і навчання	10	Чек-листи, аудит, навчальні матеріали
Разом	120	Пілотна програма для масштабної мережі

Джерело: складено автором

Першим джерелом ефекту є розвиток ВТМ. Якщо частка ВТМ у пріоритетних категоріях зросте на кілька відсоткових пунктів, підприємство може отримати додаткову маржу та посилити лояльність покупців. Другим джерелом є персоналізовані акції, які здатні підвищити частоту покупок і зменшити неефективні масові знижки.

Третім джерелом ефекту є локальна адаптація асортименту, що знижує ризик надлишкових запасів і списань. Четвертим енергетична та логістична стійкість, яка зменшує втрати від простоїв. П'ятим базовий сервіс, що впливає на повторні покупки і зменшує негативний клієнтський досвід.

За наведеним сценарієм очікуваний ефект становить близько 220 млн.грн. при орієнтовному бюджеті 120 млн.грн. (таблиця 3.6) Це означає, що кожна гривня витрат може забезпечити близько 1,83 грн. ефекту. Розрахунок є обережним, оскільки не враховує довгостроковий репутаційний ефект, зростання довіри до ВТМ і посилення цифрової бази даних про.

Таблиця 3.6. – Очікуваний економічний ефект

Джерело ефекту	Орієнтовний розрахунок	Ефект, млн.грн.
1	2	3
Зростання ефективності ВТМ	Додаткова маржа у пріоритетних категоріях	85

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Персоналізовані акції	Зростання частоти покупок і краща конверсія	60
Зниження списань через локальний асортимент	Оптимізація запасів у пілотних регіонах	25
Менше простоїв магазинів	Скорочення втрат від відключень і збоїв	30
Покращення сервісу	Повторні покупки і зниження скарг	20
Разом	-	220

Джерело: складено автором

Очікувані організаційні результати включають підвищення гнучкості асортименту, посилення конкурентної позиції у ціновому сегменті, кращу керованість акцій, зменшення залежності від масових знижок, підвищення стійкості магазинів і формування більш сучасної моделі взаємодії з покупцем.

Ризиками впровадження є надмірне ускладнення асортименту, помилки в персоналізації, недостатня якість окремих ВТМ, витрати на енергетичну стійкість і можливий опір змінам на рівні магазинів. Для мінімізації ризиків потрібні пілотування, чіткі KPI, регулярний аналіз даних і поступове масштабування (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Ризики впровадження стратегії та заходи реагування

Ризик	Вплив	Заходи реагування
Надмірне ускладнення асортименту	Зростання запасів і списань	Пілотні регіони, контроль оборотності, обмежена частка локальних позицій
Недостатня якість ВТМ	Втрата довіри покупців	Посилення контролю якості і прозора комунікація
Неефективні персоналізовані акції	Витрати без зростання продажів	A/B тестування, аналіз конверсії, сегментація
Високі витрати на стійкість	Довгий строк окупності	Пріоритет критичних магазинів і поетапне впровадження
Опір змінам	Повільне впровадження	Навчання, прості регламенти, залучення керівників магазинів

Джерело: складено автором

Після оцінки ризиків доцільно узагальнити практичний механізм реалізації конкурентної стратегії та визначити послідовність упровадження

запропонованих заходів. Для ТОВ «АТБ-Маркет» найбільш доцільною є стратегічна альтернатива, яка не змінює дискаунтерську модель, а посилює її через BTM, локальний асортимент, цифрову лояльність і стійкість магазинів. Поглиблення лише цінового лідерства може посилити тиск на маржу, а надмірна сервісна диференціація суперечила б формату дискаунтера. Тому оптимальним є комбінований варіант, який зберігає цінову доступність і водночас формує важче копіювані переваги.

Контроль реалізації стратегії доцільно здійснювати за такими групами КРІ: частка BTM у товарообігу, приріст продажів пріоритетних категорій, частота повторних покупок, результативність цифрових акцій, наявність товарів у магазинах, рівень списань, швидкість обслуговування та кількість скарг. Такі показники дають змогу оцінювати не тільки фінансовий ефект, а й якість виконання управлінських рішень на рівні магазинів.

Практики конкурентів варто використовувати вибірково: у Fozzy Group можна врахувати сервісність і роботу з клієнтським досвідом, у Varus – цифрові інструменти, у Novus – комфорт торговельного простору, у Metro – логіку великих закупівель, а в локальних мереж – адаптацію до регіонального попиту. При цьому АТБ не має копіювати конкурентів, оскільки його базова перевага полягає у масштабі, стандартизації, доступній ціні та високій оборотності.

Упровадження кожної ініціативи має проходити через короткий цикл: формулювання проблеми або можливості, вибір пілотних магазинів, визначення відповідальних, встановлення КРІ, тестування, оцінка результату і рішення про масштабування або доопрацювання. Такий підхід зменшує ризик хаотичного впровадження і дозволяє приймати рішення на основі даних.

Отже, запропоновані заходи мають комплексний характер. Їх ефективність залежить від узгодження асортиментної, цінової, цифрової, логістичної та сервісної політики підприємства. Саме поєднання цих напрямів може забезпечити для ТОВ «АТБ-Маркет» довгострокову конкурентну перевагу без відмови від дискаунтерської моделі.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено теоретичні та практичні аспекти розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства. Встановлено, що конкурентна стратегія є системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на створення та підтримання переваг підприємства на ринку.

2. Розглянуто основні типи конкурентних стратегій: лідерство за витратами, диференціація, фокусування, омніканальність і стратегія стійкості. Для продовольчого ритейлу найбільш ефективною є комбінована модель, яка поєднує цінову доступність із сервісом, приватними марками, логістикою і цифровими рішеннями.

3. Проаналізовано діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» як найбільшої продовольчої мережі України. Визначено, що підприємство має сильну конкурентну позицію завдяки формату дискаунтера, масштабу мережі, закупівельній силі, логістичній інфраструктурі, власним торговельним маркам і здатності працювати в умовах воєнної невизначеності.

4. Порівняльний аналіз показав, що АТБ суттєво випереджає основних конкурентів за масштабом виторгу і кількістю магазинів. Водночас Fozzy Group сильніша у сервісній диференціації, Varus активніше розвиває цифрові й омніканальні рішення, а Novus має сильні позиції у сучасному міському форматі. Це визначає резерви розвитку АТБ. SWOT-аналіз засвідчив, що основними сильними сторонами АТБ є масштаб, ціна, ВТМ, логістика і впізнаваність бренду. Основними слабкими сторонами є ризик залежності від цінової конкуренції, обмежена сервісна диференціація та потреба в глибшій цифровій персоналізації.

5. Запропоновано конкурентну стратегію «Доступність плюс стійкість», яка передбачає збереження цінового лідерства та посилення довгострокових переваг через розвиток ВТМ, локальну адаптацію асортименту, цифрову лояльність, енергетичну і логістичну стійкість, а також стандарти базового сервісу. Розроблено програму практичних заходів: аудит і розвиток ВТМ,

пілот локального асортименту, персоналізовані цифрові акції, підвищення стійкості критичних магазинів, сервісні стандарти та система KPI.

6. За сценарним розрахунком очікуваний ефект може становити близько 220 млн.грн. при бюджеті 120 млн.грн. Практична цінність роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані для посилення конкурентної позиції торговельного підприємства, підвищення лояльності покупців, оптимізації асортименту і розвитку стійкої моделі конкуренції в умовах сучасного українського ритейлу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18-22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 08.05.2026).
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 01.05.2026).
3. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 13. Ст. 69. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 06.05.2026).
4. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 30. Ст. 379. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 18.04.2026).
5. ДСТУ 3008:2015. Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 31 с.
6. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 20 с.
7. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2020. 326 с.
8. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ : Видавнича група, 2020. 816 с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 699 с.
10. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 612 с.

11. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О. Торговельне підприємництво: стратегія, політика, конкурентоспроможність. Київ : КНТЕУ, 2020. 388 с.
12. ТОВ «АТБ-Маркет». *Офіційний сайт корпорації АТБ*. 2026. URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата звернення: 04.04.2026).
13. Корпорація АТБ. *Офіційний сайт корпорації АТБ*. 2026. URL: <https://www.atb.ua/> (дата звернення: 18.06.2026).
14. АТБ-Маркет. Власні торговельні марки. *Офіційний сайт корпорації АТБ*. 2026. URL: <https://www.atbmarket.com/our-line> (дата звернення: 13.05.2026).
15. АТБ-Маркет. Корпоративна інформація про власні торговельні марки. *Офіційний сайт корпорації АТБ*. 2026. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market (дата звернення: 28.04.2026).
16. Штатна чисельність АТБ на початок 2025 року склала 59 тисяч співробітників. *Офіційний сайт корпорації АТБ*. 2026. URL: <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/shtatna-chiselnist-atb-na-pochatok-2025-roku-sklala-59-tisiach-spivrobitnikiv-233> (дата звернення: 02.04.2026).
17. Майже 60 тис. працівників та 28,6 млрд грн податків: в АТБ підбили підсумки 2024 року. Українська Рада Торгових Центрів. 2025. 5 лют. URL: <https://www.ucsc.org.ua/majzhe-60-tys-praczivnykiv-ta-286-mlrd-grn-podatktiv-v-atb-pidbyly-pidsumky-2024-roku/> (дата звернення: 25.03.2026).
18. Шаріпов О. АТБ, Сільпо, Novus, Varus: фінансові підсумки 2024 року найбільших ритейлерів України. Forbes Ukraine. 2025. 12 бер. URL: <https://forbes.ua/news/naybilshe-vitorg-zris-u-fayno-marketa-na-24-edine-padinnya-u-ashana-finansovi-pidsumki-2024-roku-naybilshikh-produktovikh-riteyleriv-ukraini-12032025-27920> (дата звернення: 23.04.2026).
19. Іванов О. АТБ-Маркет у 2025 році: мільярд покупок і рекордне зростання мережі. NV Бізнес. 2026. 29 січ. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/atb-market-u-2025-roci-milyard-pokupok-i-rekordne-zrostannya-merezhi-50579443.html> (дата звернення: 17.04.2026).

20. Водяний А. АТБ назвав товарообіг, середній чек і кількість магазинів. LIGA.net.2026. 30 січ.

URL: <https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/novosti/naybilsha-merezha-mahazyniv-ukrainy-zbilshyla-tovaroobih-mayzhe-do-300-mlrd-hrn> (дата звернення: 12.05.2026).

21. Виторг мережі АТБ зріс майже до 300 млрд грн у 2025 році. Українська Рада Торгових Центрів. 2026. 29 січ.
URL: <https://www.ucsc.org.ua/vytorg-merezhi-atb-zris-majzhe-do-300-mlrd-grn-u-2025-roczi/> (дата звернення: 28.04.2026).

22. Fozzy Group. Офіційний сайт. URL: <https://fozzy.ua/> (дата звернення: 10.04.2026).

23. Novus Україна. Офіційний сайт. URL: <https://novus.ua/> (дата звернення: 29.05.2026).

24. Varus. Офіційний сайт. URL: <https://varus.ua/> (дата звернення: 14.03.2026).

26. Retail Association of Ukraine. Аналітика та новини ритейлу. URL: <https://rau.ua/> (дата звернення: 17.03.2026).

27. YouControl. Аналітична система для перевірки компаній. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 26.03.2026).

28. Оpendатабот. Дані українських компаній та ринку. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 24.03.2026).

29. Clarity Project. Дані про юридичних осіб та фінансову звітність підприємств України. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 18.05.2026).

30. Мінфін. Фінансові та ринкові показники підприємств України. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 28.03.2026).