

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Барабанова В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ бакалавр
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

освітньої програми _____ «Менеджмент»

(назва)

на тему:

**ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Виконав:

здобувач вищої освіти

Косяк Андрій Михайлович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

_____ (підпис)

Керівник:

к.е.н., доцент Карабаза І.А.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
Форма здобуття вищої освіти заочна
Ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ В.В. Барабанова
підпис

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Косяка Андрія Михайловича

_____ прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: Використання ефективних маркетингових стратегій в управлінні підприємством

Керівник роботи _____ к.е.н., доцент Карабаза І.А.
науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
від “11” січня 2021 р. № 16с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “24” травня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані офіційного сайту ТОВ «АТБ –Маркет», статистичної, фінансової звітності та річного звіту

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні засади використання ефективних маркетингових стратегій в управлінні підприємством

Розділ 2. Аналіз ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АТБ –МАРКЕТ» та шляхи її підвищення

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

Рисунок 1.1 - Види маркетингових стратегій необхідно розглядати залежно від: терміну їх реалізації; позиції, що фірма займає на ринку

Таблиця 1.2– Показники підсистем ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства

Таблиця 2.5 - Рекомендації щодо впровадження активної експансіоністської стратегії диференціації ТОВ «АТБ-Маркет»

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «12» січня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 06.01.2021	виконано
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 27.02.2021	виконано
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 20.03.2021	виконано
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2021	виконано
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2021	виконано
6	Попередній захист	до 17.05.2021	виконано
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 24.05.2021	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 24.05.2021	виконано
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 24.05.2021	виконано
10	Захист дипломної роботи	до 05.06.2021	виконано

Здобувач ВО _____ **Косяк А.М.**
(підпис)

Керівник роботи _____ **Карабаза І.А.**

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 50, Рисуноків 17, таблиць 9, додатків 8,
Графічний матеріал використаних джерел 39

- Об'єкт дослідження: маркетингові стратегії в управлінні підприємством
- Предмет дослідження: теорія, методика аналізу використання ефективних маркетингових стратегій в управлінні підприємством.
- Мета дослідження: обґрунтування напрямів використання ефективних маркетингових стратегій в управлінні підприємством.
- Методи дослідження: аналізу та синтезу (під час вивчення сутності маркетингових стратегій підприємства та обґрунтування їх значення в управлінні підприємством), системного аналізу (при здійсненні аналізу ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АТБ – Маркет»), експертних оцінок та моделювання (під час запропонування напрямів підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АТБ –Маркет»)
- Основні результати дослідження: одержані результати у процесі дослідження дозволять успішно впроваджувати активну експансіоністську стратегію диференціації ТОВ «АТБ-Маркет».
- Ключові слова: управління підприємством, ефективність, маркетингова стратегія, рітейл, стратегія наступу

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність маркетингових стратегій підприємства, їх значення в управлінні підприємством	8
1.2. Методики оцінки ефективності маркетингових стратегій	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АТБ –МАРКЕТ» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ	20
2.1. Характеристика діяльності підприємства у маркетингових умовах	20
2.2. Аналіз ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АТБ –Маркет»	25
2.3. Світовий та вітчизняний досвід підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АТБ –Маркет»	29
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38
ДОДАТКИ	40

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізація бізнесу, посилення конкуренції, підвищення ролі споживача у формуванні попиту на товари, широке включення українських підприємств у міжнародний поділ праці висувають нові вимоги до системи управління підприємствами та використання інструментів стратегічного менеджменту і маркетингу для досягнення конкурентних переваг й довгострокового успіху. Необхідність перебудови діяльності підприємства на основі стратегічного управління зумовлена змінами в зовнішньому середовищі і, насамперед, зростанням його невизначеності, а також змінами в організації великих підприємств у результаті їх концентрації і диверсифікації. Ігнорування нових обставин, що виникають унаслідок посилення глобалізації, може призвести до значних негативних наслідків [1].

Враховуючи турбулентність економічного та політичного середовища, усі підприємства, які орієнтовані на отримання прибутку та успішне конкурування на ринку в обраній галузі, мають розробляти сукупність заходів для того, щоб вірно визначити свого цільового споживача, асортиментні портфелі підприємства, з врахуванням життєвого циклу товарів, формувати систему засобів просування на ринок продукції, планувати засоби PR-програми, реклами тощо. При цьому на перший план виходить проблема формування ефективних маркетингових стратегій та їх використання в управлінні підприємством.

Вивченням питання використання ефективних маркетингових стратегій в управлінні підприємством займалися наступні вчені-економісти: Мельник Д. Л., Сердюк Т.М., Залізнюк В.П., Балабанова Л. В., Гроув Е., Мак-Дональд М., Грант Дж., Ассель Г. та інші.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою роботи є обґрунтування напрямів використання ефективних маркетингових стратегій в управлінні підприємством.

Завдання кваліфікаційної роботи полягають у наступному:

- визначити сутність маркетингових стратегій підприємства, їх значення в управлінні підприємством;
- вивчити методики оцінки ефективності маркетингових стратегій;
- охарактеризувати діяльність підприємства ТОВ «АТБ –МАРКЕТ» у маркетингових умовах;
- проаналізувати ефективність маркетингової стратегії ТОВ «АТБ – Маркет»;
- запропонувати напрями підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АТБ –Маркет».

Об'єктом дослідження є маркетингові стратегії в управлінні підприємством. *Предметом дослідження* при цьому є теорія, методика аналізу використання ефективних маркетингових стратегій в управлінні підприємством.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані наступні методи: аналізу та синтезу (під час вивчення сутності маркетингових стратегій підприємства та обґрунтування їх значення в управлінні підприємством), системного аналізу (при здійсненні аналізу ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АТБ –Маркет»), експертних оцінок та моделювання (під час запропонування напрямів підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АТБ –Маркет»).

Роботу виконано на підставі даних офіційного сайту ТОВ «АТБ – Маркет», а також статистичної, економічної та бухгалтерської інформації, викладених у річному звіті ТОВ «АТБ –Маркет». Під час виконання роботи було використано наукову літературу з менеджменту, маркетингових стратегій, стратегічного маркетингу, рекламного менеджменту, економічного та стратегічного аналізу тощо.

Наукова новизна одержаних результатів. У результаті проведеного дослідження запропоновано шляхи підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АТБ –Маркет».

Практичне значення одержаних результатів. Одержані результати у процесі дослідження напрямів використання ефективних маркетингових стратегій в управлінні підприємством сприятимуть впровадження активної експансіоністської стратегії диференціації ТОВ «АТБ-Маркет».

Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 45 сторінок. Робота містить 16 рисунків, 8 таблиць, 8 додатків. Список використаних джерел налічує 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність маркетингових стратегій підприємства, їх значення в управлінні підприємством

У науковій літературі спостерігається багато підходів до визначення поняття «маркетингова стратегія». Так, зокрема, на думку В.В. Салій та З.В. Салій маркетингова стратегія – це логічно побудований ланцюжок, заснований на знаходженні компромісного рішення між можливостями виробництва та ринку. І.К. Беляєвський визначає маркетингову стратегію як комплекс базових рішень та принципів, спрямованих на досягнення генеральної мети підприємства, які виходять з оцінки та аналізу ринкової ситуації, можливостей конкурентів та власного потенціалу. У міжнародному словнику маркетингових термінів зазначається, що маркетингова стратегія, як передбачає загальних цілей маркетингових операцій компанії або операцій по просуванню певного виду продукції або послуг [2].

Павленко А. Ф., Войчак А. В. дають наступне визначення: «маркетингова стратегія - це принципові середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, які охоплюють елементи комплексу маркетингу (продукт, ціну, місце та просування). Вони є глобальними напрямками діяльності, які потребують конкретизації через планування заходів маркетингу, і є своєрідним планом відповідно до якого підприємство формалізує яким чином воно досягне успіху, тобто реалізації продукції на конкретному ринку» [3].

Експерти маркетингової агенції Леосвіт вказують, що маркетингова стратегія - це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей [4].

У сучасних умовах кожне підприємство зацікавлене в ефективній маркетинговій стратегії, адже від неї залежить ефективність роботи усього підприємства. Зокрема, маркетологи та менеджери підприємства, розроблюючи маркетингову стратегію підприємства, глибоко аналізують ринкові можливості, відбирають цільові ринки, розробляють ефективний комплекс маркетингу й успішно управляють впровадженням у життя маркетингових заходів. Саме ефективна маркетингова стратегія допоможе підприємству функціонувати у несприятливому зовнішньому середовищі. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм на ринку одна – одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм. Існує велика кількість різноманітних стратегій, які класифікуються за певними ознаками з метою

спрощення пошуку необхідної. При формуванні маркетингової стратегії слід враховувати цілі підприємства, наявні ресурси, позицію фірми на ринку, стан попиту, загальноекономічні показники фірми тощо [5].

Види маркетингових стратегій необхідно розглядати залежно від: терміну їх реалізації; позиції, що фірма займає на ринку; за станом ринкового попиту; загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань; методу обрання цільового ринку тощо (рис. 1.1- 1.5).



Рисунок 1.1 - Види маркетингових стратегій необхідно розглядати залежно від: терміну їх реалізації; позиції, що фірма займає на ринку

Джерело: складено автором на основі 1-4

У свою чергу усі підприємства, які використовують маркетингові стратегії залежно від позиції, що фірма займає на ринку, керуються різними цілями при їх розробці та націлені на різні результати. Найбільш активними є стратегії лідерів та претендентів на лідерство.

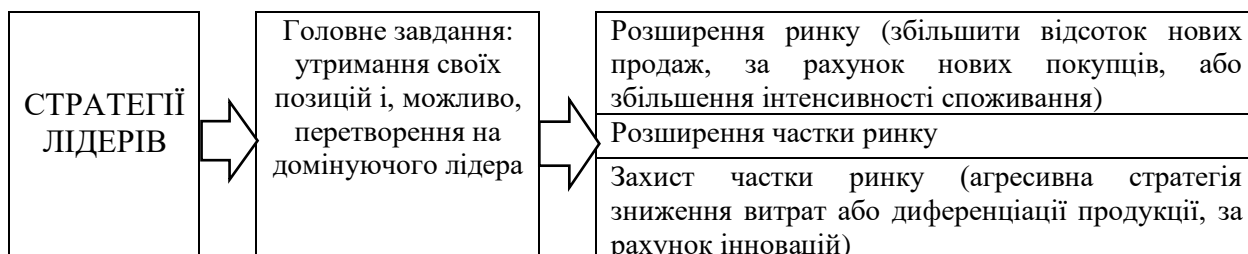


Рисунок 1.2 - Види маркетингових стратегій лідерів ринку

Джерело: складено автором на основі 2-5

З іншого боку виділяють стратегії для претендентів на лідерство. Претенденти на лідерство являють собою компанії, що намагаються зайняти місце теперішнього лідера. Така стратегія є доцільною в галузях, де віддача від масштабу зростає, а отже, лідерство забезпечує конкурентну перевагу по витратах.



Рисунок 1.3 - Види маркетингових стратегій претендентів на лідерство ринку

Джерело: складено автором на основі 1-5

Слід вказати, що фронтальний наступ має сенс лише в тому випадку, коли лідер втрачає свої позиції. Варіантом фронтального наступу є цінова війна, яка доречна лише за наявності конкурентної переваги по витратах. Флангова атака може бути побудована за двома принципами – географічним (неохоплені конкурентом регіони) або сегментаційним (незадоволені конкурентом потреби). У свою чергу, стратегії партизанської війни може практикуватися як невеликими фірмами з метою «ухопити шматочок ринку», так і великими компаніями – як підготовка до основних дій та послаблення конкурента.

Деякі з фірм, що знаходяться в галузі «на других ролях», свідомо відмовляються від наступальних стратегій і поводяться як послідовники. При цьому вони цілком задоволені своїм положенням, тому що мають стабільний прибуток [5].

Розрізняють чотири стратегії послідовників (рис. 1.4).

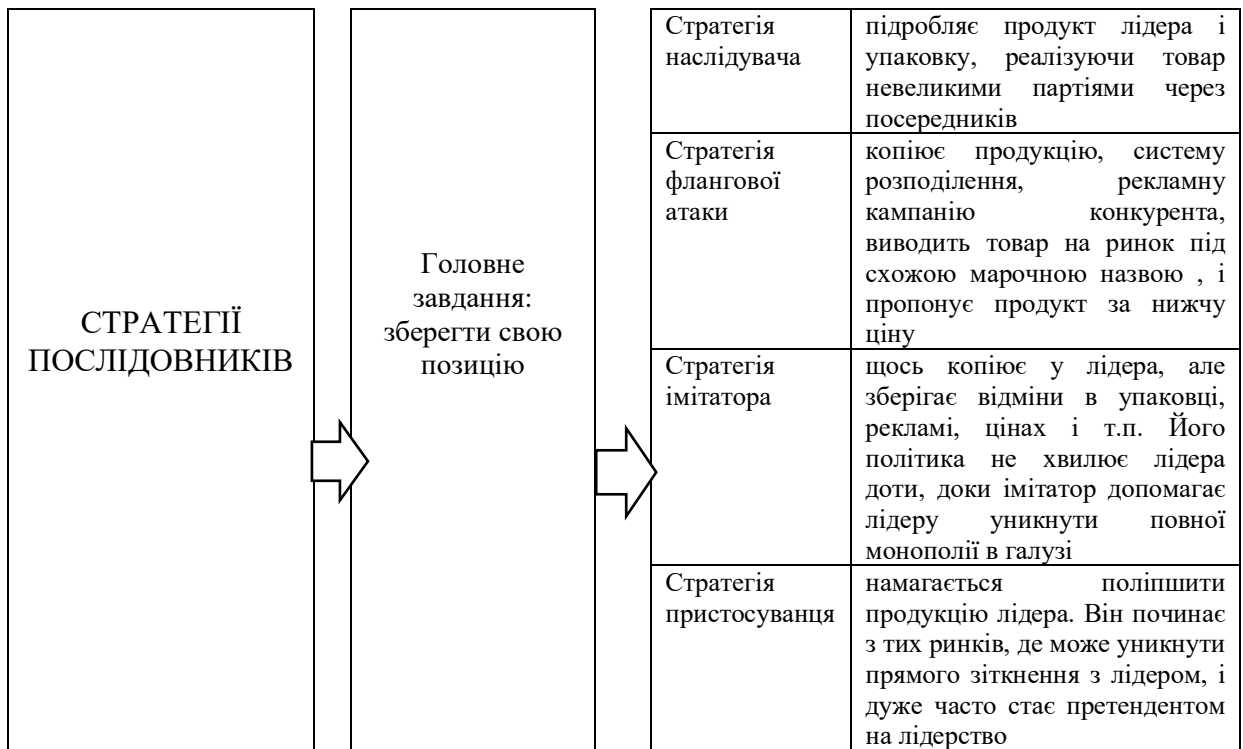


Рисунок 1.4 - Види маркетингових стратегій послідовників на ринку
Джерело: складено автором на основі 4-8

Також окремо можна виділити нішові стратегії, де ніша – це вузька група покупців, потреби яких недостатньо задовольняють конкуренти. Для нішерів можуть бути доцільним застосування таких стратегій (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Види нішевих маркетингових стратегій на ринку
Джерело: складено автором на основі 2-5

Для підприємств, конкурентні позиції яких на ринку є слабкими, наукова література пропонує звернутися до стратегій, які зображено на рис. 1.6.

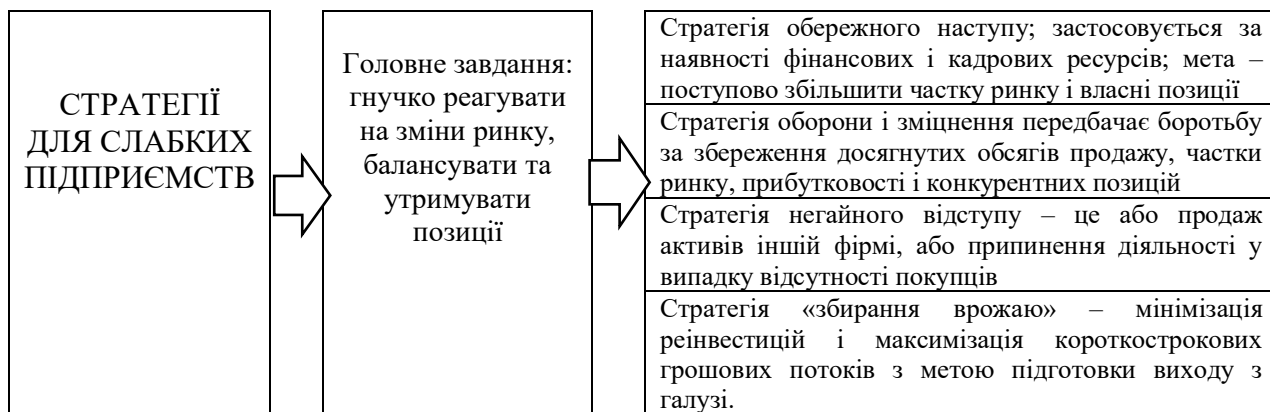


Рисунок 1.6 - Види маркетингових стратегій для підприємств, конкурентні позиції яких на ринку є слабкими
Джерело: складено автором на основі 2-5

Залежно від стану ринкового попиту існують види маркетингових стратегій, приведені на рис.1.7.



Рисунок 1.7 - Види маркетингових стратегій залежно від стану ринкового попиту

Джерело: складено автором на основі 2-5

Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють такі види маркетингових стратегій, як стратегія виживання; стратегія стабілізації; стратегія росту (рис.1 8).



Рисунок 1.8 - Види маркетингових стратегій залежно від загальнооекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань
Джерело: складено автором на основі 1-7

При цьому маркетингові стратегії росту поділяються на такі різновиди: маркетингова стратегія інтенсивного (органічного) росту; маркетингова стратегія інтеграційного росту; маркетингова стратегія диверсифікації.

Залежно від методу обрання цільового ринку можна виділити стратегію товарної спеціалізації; сегментної спеціалізації; односегментної концентрації; вибіркової спеціалізації; стратегію повного охоплення (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 - Види маркетингових стратегій залежно від методу обрання цільового ринку

Джерело: складено автором на основі 2-5

Слід зазначити, що з плином часу функціонування підприємства, маркетингова стратегія може видозмінюватися залежно від результатів діяльності. Для ефективного управління менеджери враховують, що, по-перше: на етапі створення маркетингової стратегії іноді дуже важко, або навіть неможливо, врахувати яким чином ринок відреагує на попередні рішення фірми, тому логічно, що для того щоб досягати найкращих результатів можна відкоригувати стратегію або деякі її пункти. По-друге: існують ряд зовнішніх факторів, які не підконтрольні фірмі, які кардинально можуть вплинути на діяльність фірми; такими факторами можуть бути: новостворені законодавчі акти, кризові явища, війни, стихійні лиха і т. д. Ці фактори можуть бути не лише перешкодою для існування фірми, але й своєрідними каталізаторами в залежності від ситуації і від успішності діяльності менеджерів та маркетингологів компанії. Менеджери у свою чергу постійно приймають рішення щодо маркетингової стратегії, і втручаються з метою попередження або уникнення негативних результатів фірми. Таким чином впливаючи на успішність діяльності усього підприємства [4].

Маркетингова стратегія компанії зазвичай закріплюється в документі, що має однойменну назву або назву "маркетингова політика". Залежно від галузевої приналежності, ситуації на ринку і сформованих особливостей управління організацією маркетингова стратегія може розроблятися на термін від 1 року до 25 років. Найбільш часто в Україні в даний час використовується горизонт планування, рівний 1-3 років, але вже зараз можна зустріти підприємства, які розробляють стратегії на термін 5 і навіть 10 років [4].

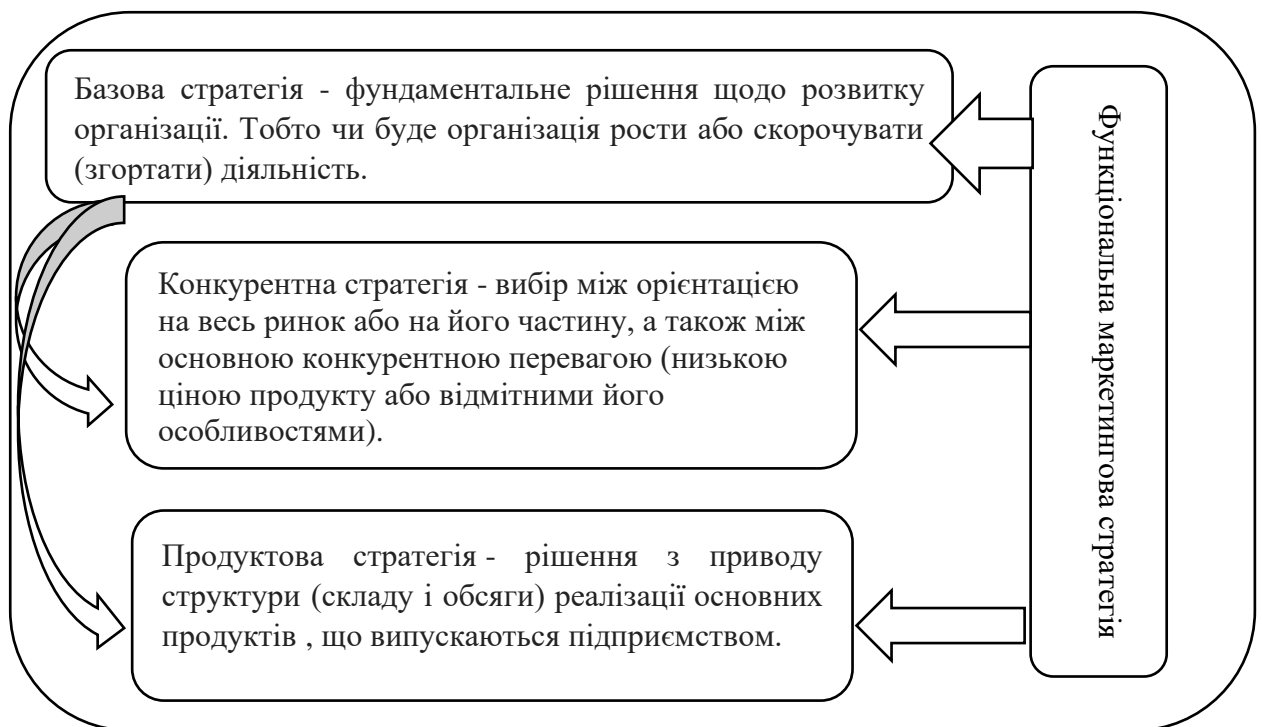


Рисунок 1.10 – Місце маркетингової стратегії у процесі управління підприємством

Джерело: складено автором на основі 1-8

Якщо оцінювати значення маркетингової стратегії для управління підприємством, то можна зазначити, що маркетингова стратегія є ключовою частиною загальної стратегії організації. Як показано на рис. 1.10 маркетингова стратегія визначає усі інші стратегії підприємства, тому їй має бути присвячено найбільшу увагу топ-менеджменту.

Отже, можна зазначити, що базова стратегія підприємства формується на основі маркетингового аналізу макросередовища, проміжного та мікросередовища підприємства, який дозволяє методом SWOT визначити можливості та загрози ринку для підприємства, сильні та слабкі сторони підприємства та визначити основний напрям руху підприємства.

Визначаючи конкурентну стратегію підприємство має також звернутись до маркетингової стратегії, адже під час маркетингового аналізу визначаються основні конкуренти, аспекти їх позиціонування на ринку, місце підприємства на ринку та його конкурентні переваги, які мають бути покладені в основу позиціонування нашої продукції на ринку. При цьому у основі розробки продуктової стратегії підприємства, якою визначається структура (склад і обсяги) реалізації основних продуктів, що випускаються підприємством, також лежить маркетингова товарна політика підприємства, оцінка ефективності асортиментного портфелю на основі матриці БКГ тощо. Отже, маркетингова стратегія, як правило, визначає всі інші стратегії.

Можна узагальнити, що функціональна маркетингова стратегія підприємства базується на довгострокових рішеннях, які спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, при цьому рішення стосуються продукту, ціни, місця та аспектів просування товарів підприємства споживачам. Важливою складовою маркетингової стратегії є збутова та комунікаційна стратегія.

Збутова стратегія (стратегія продажів), як складова маркетингової стратегії - це сукупність довгострокових рішень щодо способів доведення до клієнтів продукції (послуг) компанії за рахунок використання внутрішньої інфраструктури організації та зовнішньої інфраструктури ринку [4].

Часто орієнтацію на збут приймають за орієнтацію на клієнта, але це не так. При цьому концепція маркетингу не заперечує необхідності комерційних зусиль для продажу продуктів (послуг), а визначає їх лише як один з факторів успіху компанії на ринку. Функція продажів в організації, незважаючи на її велике значення, повинна бути підпорядкована маркетинговій функції: в загальному випадку маркетинг повинен ставити цілі для збуту. Отже, маркетингова стратегія також повинна бути визначальною для збутової стратегії [4].

Канали збуту можуть бути визначені як у маркетинговій стратегії, так і / або в збутової стратегії. При цьому в маркетинговій стратегії в частині відповіді на питання "де продавати" повинні бути визначені географічно місця збуту, а також може бути визначена принципова схема вибору каналів збуту (наприклад, вибрати схему роботи через дилерську мережу, або мережу власних торгових домів тощо) [4].

Маркетингова стратегія підприємства розробляється, враховуючи різні чинники: ринкова ситуація, показники розвитку самого підприємства, дія зовнішнього оточення, базові ресурси підприємства тощо [6].

Будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів. Вона є довгостроковоорієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства. Формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства [1].

1.2. Методики оцінки ефективності маркетингових стратегій

В основі стратегії маркетингу лежать п'ять стратегічних концепцій:

- вибір цільових ринків;
- сегментація ринку, тобто виділення конкурентних цільових ринків в рамках сукупного;
- вибір методів виходу на них;
- вибір методів і засобів маркетингу;
- визначення часу виходу на ринок.

Інструменти реалізації заходів маркетингової стратегії на рівні управління представлені на рис. 1.11.

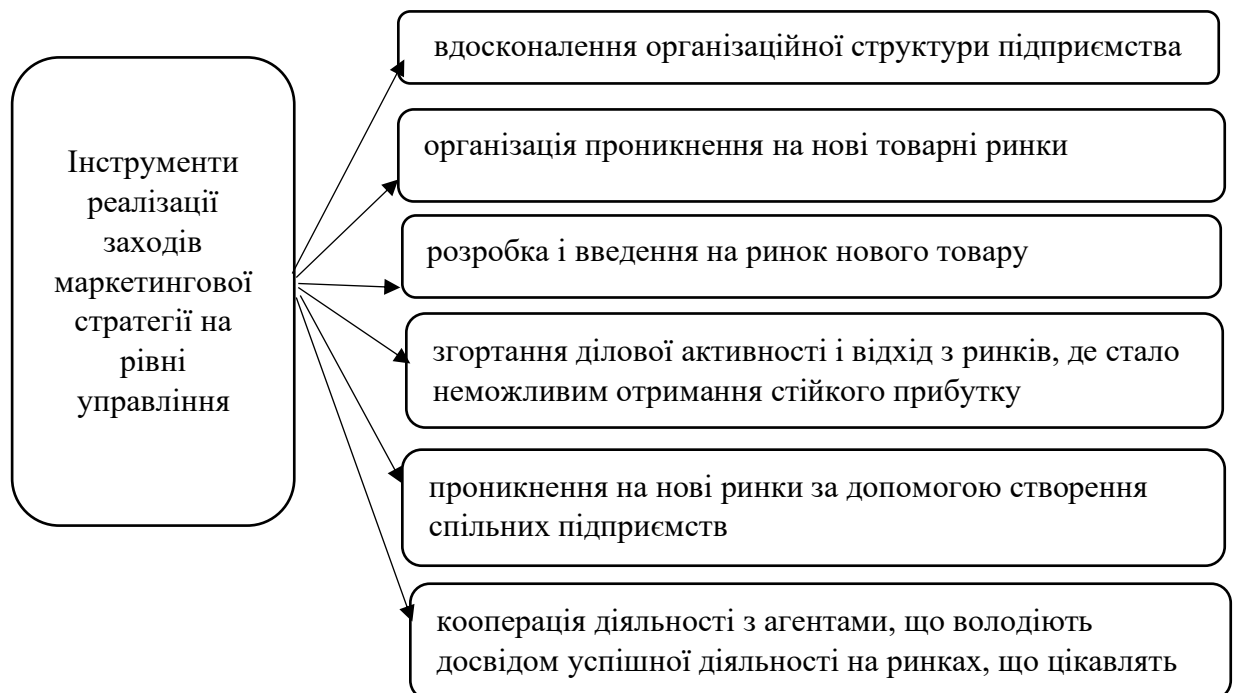


Рисунок 1.11. – Інструменти реалізації заходів маркетингової стратегії на рівні управління

Джерело: складено автором на основі 1-8

Підходи до визначення поняття ефективності маркетингової стратегії підприємства приведені у Додатку А. У сучасній маркетинговій теорії, крім підходу визначення ефективності маркетингової стратегії, що базується на аналізі числових показників, існує емпіричний підхід. Його сутність полягає у виділенні восьми основних критеріїв ефективності маркетингової стратегії, після чого виявляється значущість та цінність кожного з них для підприємства на базі АВС-аналізу. Після чого на основі експертного або статистичного методу аналізується відповідність маркетингової діяльності цим критеріям, приймаючи за еталон 100%.

Таблиця 1.2– Показники підсистем ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства [7]

Елемент підсистеми	Показник ефективності
Показники ефективності використання маркетингових інструментів	Індекс споживчої задоволеності, коефіцієнт довіри споживача до товару, комплексний показник лояльності покупців, економічний ефект від програм лояльності
Показники ефективності маркетингової взаємодії з контрагентами	Рентабельність взаємодії з контрагентами, коефіцієнти: зміни кількості контрагентів, кількості укладених договорів, кооперування партнерів, зміни обсягу поставки; питома вага кількості невиконаних угод у загальній кількості укладених угод
Показники ефективності взаємодії з постачальниками	Питома вага витрат на закупку матеріальних ресурсів у виручці від реалізації, закупок з відстрочкою платежу в загальному обсязі закупок, якісних матеріальних ресурсів у загальному обсязі їх поставок, витрат на закупівлю матеріальних ресурсів через стратегічні зв'язки, комплексний показник виконання зобов'язань з поставок матеріальних ресурсів
Показники ефективності взаємодії з посередниками	Кількість постійних покупців, рівень утримання споживача; - якості обслуговування: рівень сервісної підтримки, компетентності персоналу; - результативності мерчандайзингу: коефіцієнт покупки, кількість товарів у «споживчій корзині», середній розмір покупки, частка збільшення розміру покупки
Показники ефективності взаємодії зі споживачами	Валовий товарообіг, індекс ефективності підприємства, середній темп зміни обсягу реалізації товарів, рентабельність взаємодії зі споживачем
Показники ефективності позиціонування на ринку	Рівень залучення клієнтів, утримання клієнтів, коефіцієнт динаміки споживачів, приросту вартості покупців: прибуток у розрахунку на одного покупця; обсяг повторних покупок; процент повторних покупок; коефіцієнт участі нових покупців у прибутковості підприємства
Показники ефективності діяльності підрозділів підприємства	Обсяг реалізації і споживання продукції загалом і за асортиментними групами, собівартість продажу продукції, рентабельність продажу продукції, чистий дохід на одиницю продукції
Показники ефективності виробництва продукції	Обсяг виробництва продукції загалом і за асортиментними групами, собівартість виробництва продукції, рентабельність виробництва продукції, розмір виробничих потужностей, коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей, затрати праці на одиницю продукції; коефіцієнти якості продукції, автоматизації виробничих процесів, виробничої гнучкості, кооперування підрозділів, спеціалізації підрозділу
Показники ефективності розвитку виробництва продукції	Зміна чисельності робітників на ділянках впровадження нових технічних засобів, річна економія на витратах виробництва, зміна прибутку у результаті розвитку виробництва, зміна продуктивності праці у результаті розвитку виробництва, економія витрат у результаті розвитку виробництва

Джерело: складено автором на основі 7

Критерії, за якими доцільно обирати показники ефективності маркетингової стратегії підприємства приведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Критерії ефективності маркетингової стратегії підприємства

Критерії ефективності маркетингової стратегії підприємства	Сутність
Зрозумілість.	Мається на увазі, що підприємство, його продукт, мета, стратегія, цінності мають бути зрозумілими для споживача, та поділитися ними. Маркетинг має бути спрямований на встановлення тісних зв'язків із споживачем і розуміння його потреб.
Задоволення потреб	Успішною виявляється та маркетингова стратегія, яка орієнтована на універсальні людські потреби.
Інноваційність	Маркетинг повинен постійно трансформуватись, змінюватись внаслідок впровадження інновацій. Сучасні економічні відносини не є стабільним та вимагають постійного впровадження інновацій.
Стратегічна креативність	в основу якої покладена винахідливість та відмова від шаблонів
Автентичність.	Традиційні маркетингові стратегії базувалися на умовностях та шаблонах, сучасні повинні бути реальними, персоніфікованими та оригінальними. Це потребує творчого та оригінального підходу, що призведе до радикальних змін правил, які діють на ринку.
Довіра споживачів та клієнтів	Орієнтація маркетингової стратегії на співробітництво та взаємодію із споживачами дозволяє активно залучати клієнтів та покупців до просування та продажу товару.
Здатність до швидкого прилаштування до змін в зовнішньому середовищі	Результатом є випуск актуального товару в потрібний момент часу, який відповідає очікуванням покупців та клієнтів та не йде в розріз з сучасним тлумаченням його актуальності та ефективності в використанні
Відповідність стратегічному баченню або місії та цінностям підприємства	Будьяке підприємство може мати перед конкурентами дві дуже сильні переваги, що отримали втілення в: унікальному баченні свого майбутнього і ролі на ринку та унікальній культурі та цінностях

Джерело: складено автором на основі 7

Основні показники, які свідчать, що стратегія маркетингу підприємства є ефективною, приведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Основні показники, які свідчать, що стратегія маркетингу підприємства є ефективною

Показник	Методика розрахунку
Рентабельність продажу (РП)	прибуток від реалізації продукції / виручка
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КЕР)	витрати на рекламу та стимулювання збуту/ приріст прибутку від реалізації
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗГП)	обсяг нереалізованої продукції/ обсяг продажу
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КЗВП)	обсяг випуску/ виробнича потужність
Обсяг продажу (доля ринку)	обсяг продажу
Рентабельність маркетингових інвестицій (РОМІ)	прибуток/ витрати на маркетинг
Рентабельність продукції (РП)	прибуток від реалізації/ собівартість продукції.
Продуктивність праці (ПП)	виручка від реалізації / середня чисельність працюючих
Прибуток (П)	прибуток
Фондовіддача (Ф)	виручка від реалізації / середньорічна вартість основних фондів
Витрати на одиницю продукції (ВО)	загальні витрати/ обсяг виробництва товарів

Коефіцієнт освоєння нової техніки (Конт)	вартість введених основних фондів/ середньорічна вартість основних фондів Якщо $K_{онт} \geq 0,35-0,40$ – рекомендується стратегія лідерства, якщо $K_{онт} \leq 0,35-0,40$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт освоєння нової продукції (Ко)	виручка від продажу нових продуктів/ виручка підприємства Якщо $K_{о} \geq 0,35-0,40$ – рекомендується стратегія лідерства, якщо $K_{о} \leq 0,35-0,40$ – стратегія послідовника

Джерело: складено автором на основі 3-8

Таким чином, можна вважати основними показники, які є індикаторами того, що стратегія маркетингу підприємства є ефективною, наступні показники: рентабельність продажу, коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, обсяг продажу (доля ринку), рентабельність маркетингових інвестицій, рентабельність продукції, продуктивність праці, прибуток, фондівіддача, витрати на одиницю продукції, коефіцієнт освоєння нової техніки, коефіцієнт освоєння нової техніки, коефіцієнт освоєння нової продукції. При цьому слід зазначити, що оцінку ефективності маркетингової стратегії підприємства можна дати тільки аналізуючи показники у комплексі та за певний період у динаміці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АТБ – МАРКЕТ» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

2.1. Характеристика діяльності підприємства у маркетингових умовах

ТОВ «АТБ-маркет» - підприємство корпорації «АТБ» - найбільша мережа України, що динамічно розвивається.

Початок роздрібної мережі «АТБ» було покладено в 1993 році у єдине підприємство шести гастрономів міста Дніпропетровськ. Свою назву, «АТБ-маркет», підприємство отримало від аббревіатури «АгроТехБізнес» у 1998 году, і з тих часів усі магазини АТБ працюють під єдиним брендом та у моноформаті [12].

За 25 років підприємство виросло в найбільшу роздрібну мережу національного масштабу. На початок 2020 року, торговельна мережа «АТБ» налічувала 1077 магазинів в 274 населених пунктів 24 областей України та продовжує демонструвати високі темпи зростання. Науково виважені підходи до розробці маркетингової стратегії, логістиці, до контролю якості продовольчих товарів та до обслуговування клієнтів забезпечили підприємству лідерські позиції у торгової галузі країни, як по кількості покупців, так й по товарообігу та податковим витратам [12].

Щоденно в магазинах мережі «АТБ» здійснюють покупки понад 4 млн. українців.



Рисунок 2.1 – Основні напрями діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»
Джерело: складено автором на основі 12

За підсумками 2019 року товарообіг мережі склав 126,8 млрд. грн. «АТБ-Маркет» – найбільший роботодавець: сьогодні на підприємстві працюють

понад 55 тисяч осіб. Співробітники, які займають адміністративні посади та ті, хто працює у торговельній мережі, отримали професійну підготовку в учбових центрах компанії [12].

Всеукраїнська мережа «АТБ» динамічно розвивається і щороку збільшує кількість торгових площ.

Місією підприємства є забезпечення населення України якісними харчовими продуктами та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами [12].

Принцип формування структури ТОВ «АТБ-Маркет» - організація та закріплення функцій управління за підрозділами (службами) апарату управління. Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.2.

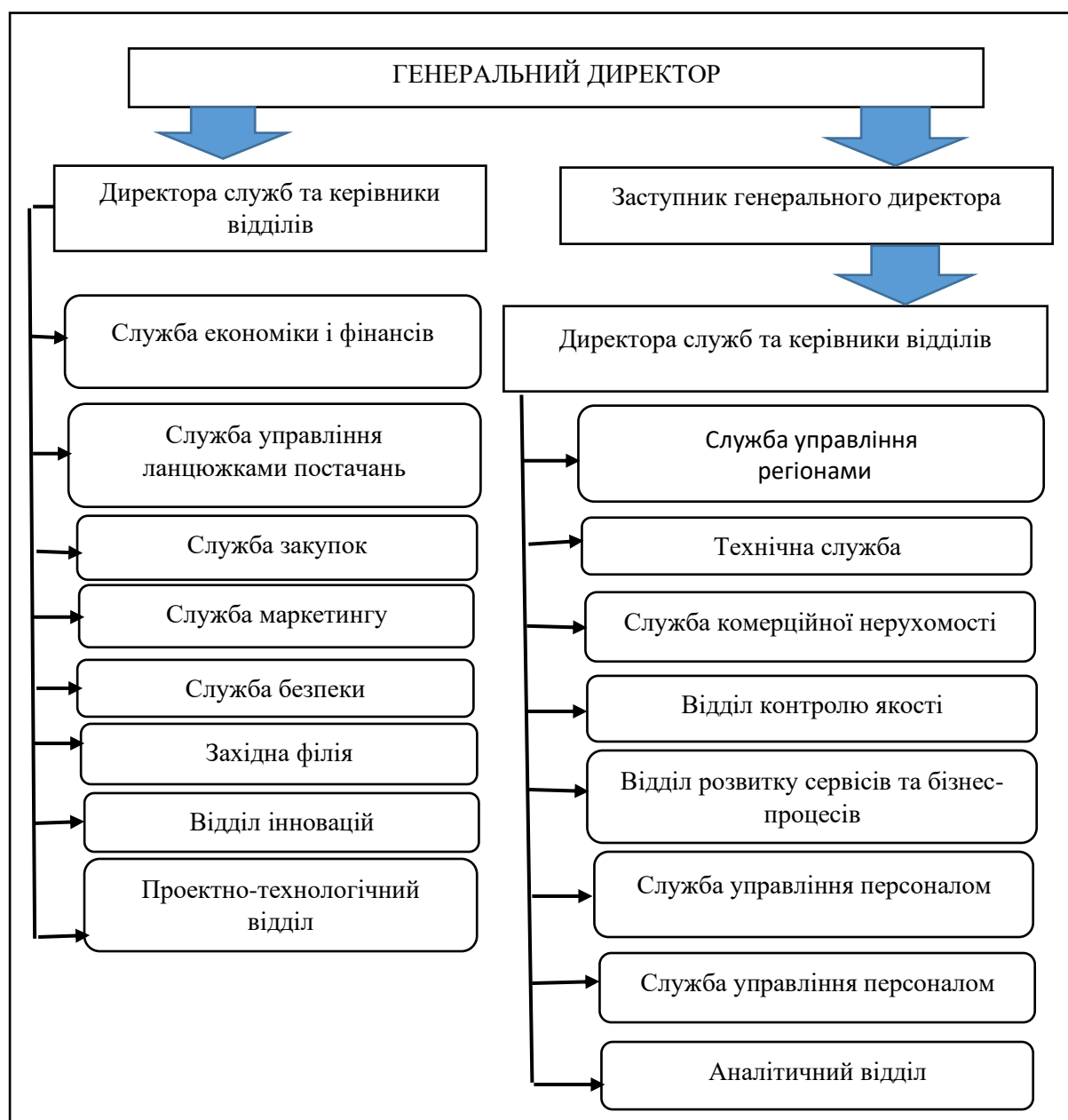


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет»
Джерело: складено автором на основі 12

Аналізуючи основні показники роботи ТОВ «АТБ-маркет» (табл. 2.1), слід зазначити, що протягом останніх трьох років кількість відкритих магазинів зросла на 187 од. При чому за планом у 2020 році планували відкрити 100 магазинів, а відкрили 111, що вказує на те, що криза пов'язана з карантинном підприємства не торкнулась, і навіть сприяла його розвитку, адже люди віддавали перевагу покупкам біля дому, і стратегія повного географічного покриття, яку розвиває ТОВ «АТБ-Маркет» виправдала себе саме у 2020 році [12].

Аналізуючи товарообіг ТОВ «АТБ-Маркет» можна зазначити, що у 2020 році він зріс на 53,6 млрд. грн, що вказує на успішну конкуренцію на ринку та успішну маркетингову стратегію підприємства. Про це свідчить і зростання на 14,3% кількості покупців на добу.

Нарощування товарообігу є результатом як розширення торгової мережі компанії, так і впровадження нових технологій, вдосконалення виробничих, логістичних і маркетингових процесів. Підприємство показує найвищі темпи розвитку в Україні останні 10 років [12].

За підсумками 2019 року продуктова мережа «АТБ» знову показала високу динаміку розвитку і підтвердила свої лідерські позиції на ринку продовольчого роздробу України. У березні 2019 року відкрито 1000-й магазин «АТБ», а географія присутності торгової мережі поповнилася Закарпатською та Чернівецькою областями [12].

Таблиця 2.1 – Основні показники розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» протягом 2018-2020

Показник	2018	2019	2020	Відхилення	
				+/-	%
Дохід від реалізації, млн.грн	77201	85728	104910	27709	35,9
Собівартість реалізованої продукції, млн.грн	51240	66700	79560	28320	55,2
Чистий прибуток, млн грн	160,7	180,1	4405	4244,3	26,5
Товарообіг, млрд грн	103,6	126,8	157,2	53,6	51,7
Нові основні засоби, млн грн	1075	1189	2832	1757	163,4
Основні засоби на балансі компанії, млн грн	6279	5980	7490	1211	19,3
Товари, млн грн	3469	4557	4942	1473	42,5
Кількість нових відкритих магазинів, од.	77	88	111	34	44,2
Кількість покупців, млн. осіб/доба	3,5	3,7	4,0	0,5	14,3
Кількість співробітників, тис.осіб	51,9	53,8	58,8	6,9	13,3

Джерело: складено автором на основі 12

У 2020 році продуктова мережа «АТБ» залишається безумовним лідером серед ритейлерів за розміром сплачених податків, перерахувавши до бюджету на 41,8% більше податків, порівнюючи з аналогічним періодом минулого

року. За 2019 рік Компанія перерахувала до бюджету 9,5 млрд. грн. податків та зборів

З 2017 року магазини торгової мережі «АТБ» проходять аудит і сертифікацію на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 22000: 2005 (Додаток Б). В його основі лежать принципи НАССР – концепції, яка передбачає оцінку і управління всіма факторами, які впливають на безпеку продукції.

«Лідером останніх років залишається мережа «АТБ-маркет» з обсягом товарообороту 46,7 млрд грн. Найбільшим конкурентом являється ГК «Fozzy Group», яка серед роздрібних торговельних мереж посідає друге місце з товарооборотом 46,5 млрд грн., тобто на 2 млн грн. поступається лідеру. Інші торговельні мережі, такі як «Еко-маркет», «Ашан» та «Novus» не займають лідируючі позиції, але мають свою визначену цільову аудиторію, їхній сукупний товарооборот становить 13,6 млрд грн. (12% частки ринку)» [10].

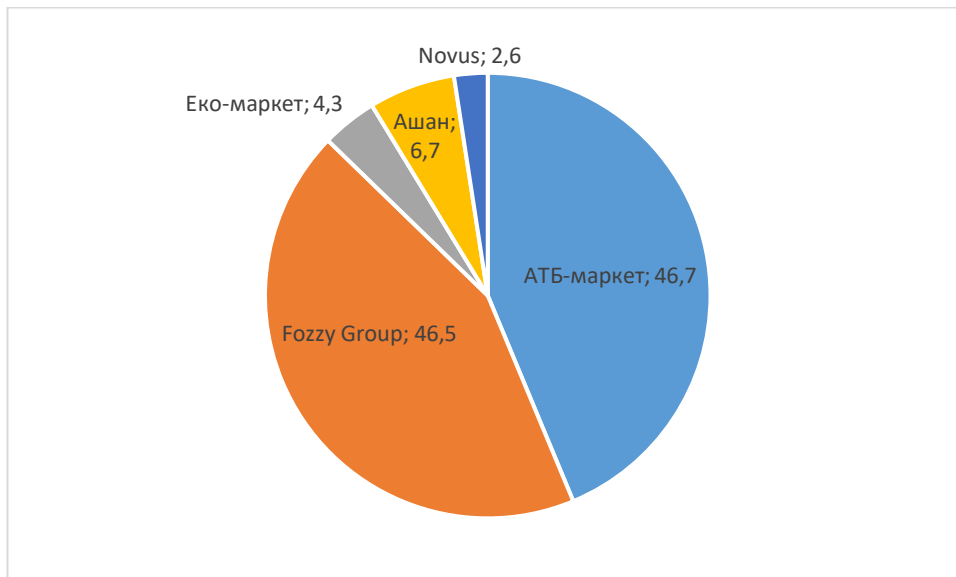


Рисунок 2.3 – Основні конкуренти АТБ-маркет на ринку ритейлу України

Джерело: складено автором на основі 12

Перехід торгової мережі «АТБ» на систему НАССР, постійний контроль і оптимізація процесів на всіх рівнях дозволяють компанії забезпечувати своїх покупців безпечними продуктами харчування на рівні світових стандартів. Тому за даним стандартом сертифіковано вже більш ніж 350 магазинів мережі «АТБ», і робота в цьому напрямку не припиняється [12].

Компанія «АТБ» робить свій внесок в популяризацію здорового способу життя, зміцнення і формування здорової нації. Починаючи з 2016 року компанія підтримує організацію проведення марафонського бігу в Дніпрі, а з 2017 – виступає генеральним спонсором «АТБ Dnipro Marathon», і з тих пір ця спортивна подія стає все більш популярною та масштабною. У 2019 році у марафоні взяли участь 4 500 учасників, з яких більш ніж 800 були

співробітниками «АТБ» з різних кутків України – це наймасовіша корпоративна команда [12].

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є учасником безлічі соціальних програм. Так у 2017 році компанія «АТБ-МАРКЕТ» та Всеукраїнський благодійний фонд АТБ дали старт благодійній акції «Дерево життя». Цей проект був спрямований на цільову підтримку та допомогу дитячим лікувальним закладам України. За період акції було зібрано понад 3 мільйони гривень. На зібрані кошти було закуплено і передано сучасне медичне обладнання обласним дитячим лікарням Дніпропетровської, Харківської, Одеської, Миколаївської, Херсонської, Київської та Львівської областей [12].

Акція «Дерево життя» пройшла в чотири етапи і дозволила забезпечити дитячі лікарні життєво важливими для малюків медичними пристроями. В кінці серпня 2019 року «АТБ» знову запустила благодійну акцію для допомоги дітям, які потребують лікування.

Благодійний проект «Благо дій!» спрямований на збір коштів для надання цільової підтримки та допомоги дитячим лікувальним відділенням та установам України. Взявши участь в цьому проекті, кожен покупець торгової мережі «АТБ», кожен українець, зміг зробити свій внесок в надання допомоги хворим дітям, подарувати їм надію на здорове і повноцінне життя [12].

За порівняно недовгий час акція «Благо дій!» зібрала понад 3,5 мільйона гривень. Зібрані кошти будуть спрямовані на закупівлю необхідного медобладнання для дитячих обласних лікарень України.

У 2019 році ТОВ «АТБ-Маркет» була проведена установка повітряних завіс (413 шт.) замість повітряно-теплових з електричним нагрівом, що дозволило ТОВ «АТБ-Маркет» отримати:

- Можливість вивільнення вільної електричної потужності, для впровадження нових відділів (випічка, піца, кава тощо);
- Зменшення витрат підприємства на оплату за спожиту електроенергію;
- Швидка окупність коштів, протягом одного опалювального періоду;
- Зменшення витрат на аварійні виходи з ладу теплових завіс в опалювальний період;
- Підвищення рівня пожежної безпеки та естетичного вигляду торгових залів магазинів мережі [12].

У 2020 році на об'єктах ТОВ «АТБ-Маркет» планується масштабна установка скляних дверей на холодильні регали, що дозволить:

- Заощадити витрати підприємства на роботу середньо температурної холодильної централі до 50 %.
- Зниження перепаду температур в обсязі регалів після установки скляних дверей знизиться і складе: до установки дверей $+2^{\circ}\text{C} \dots +13^{\circ}\text{C}$, після установки дверей $+2 \dots +8^{\circ}\text{C}$.
- У періоди розморожування, температура в обсязі регалів не перевищуватиме допустимі норми [12].

Таким чином, можна сказати, що підприємство є екологічно орієнтованим.

2.2. Аналіз ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АТБ –Маркет»

Продуктовий ритейл - представляє собою роздрібну торгівлю здебільшого продуктами харчування, оптові обсяги яких зосереджені на великих торговельних площах. Це один з небагатьох секторів економіки, який демонструє стійке зростання навіть у кризові часи. Продукти харчування відносяться до товарів повсякденного вжитку, тому завжди користуються попитом у споживачів [12].

Можна виділити наступні напрями маркетингової стратегії, що використовуються на сьогоднішній день (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 - Напрями маркетингової стратегії, що використовуються на ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: складено автором на основі 12

Разом з цим, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» дбає про нові сервіси для своїх клієнтів: в магазинах мережі можна знайти фреші, зробити собі свіжу каву, взяти свіжу випічку, морозиво і багато іншого. І, незважаючи на колосальні суми, які ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» вкладає у розвиток своєї мережі, це ніяк не позначається на вартості продуктів для кінцевого споживача [12].

Найбільш вдалою з точки зору зручності для покупців мережі магазинів АТБ та отримання прибутку стала стійка комбінація форм продовольчого і непродовольчого асортименту в одному торговому приміщенні.

Одним із стратегічних напрямків діяльності компанії «АТБ-МАРКЕТ» є постійний розвиток власних торгових марок. Розвиваючи ВТМ, компанія формує ексклюзивний асортимент, а також цінову конкурентну перевагу. Покупці торгової мережі "АТБ" економлять 10 - 20% власних коштів, купуючи якісну продукцію ВТМ дешевше, ніж аналогічний брендований товар. Зараз асортимент товарів ВТМ налічує понад 1000 найменувань. Продукцію ВТМ для «АТБ» виготовляють провідні українські та іноземні виробники. Підбираючи виробників для товарів власних торгових марок, фахівці «АТБ» віддають перевагу лідерам українських та зарубіжних ринків, а також здійснюють додатковий регулярний контроль за процесом виробництва, що гарантує високу якість продукції [12].

Товари ТОВ «АТБ-Маркет» перевіряються за 20 показниками щотижня на відповідність законодавчим, нормативним, а також власним вимогам ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (рис. 2.5)

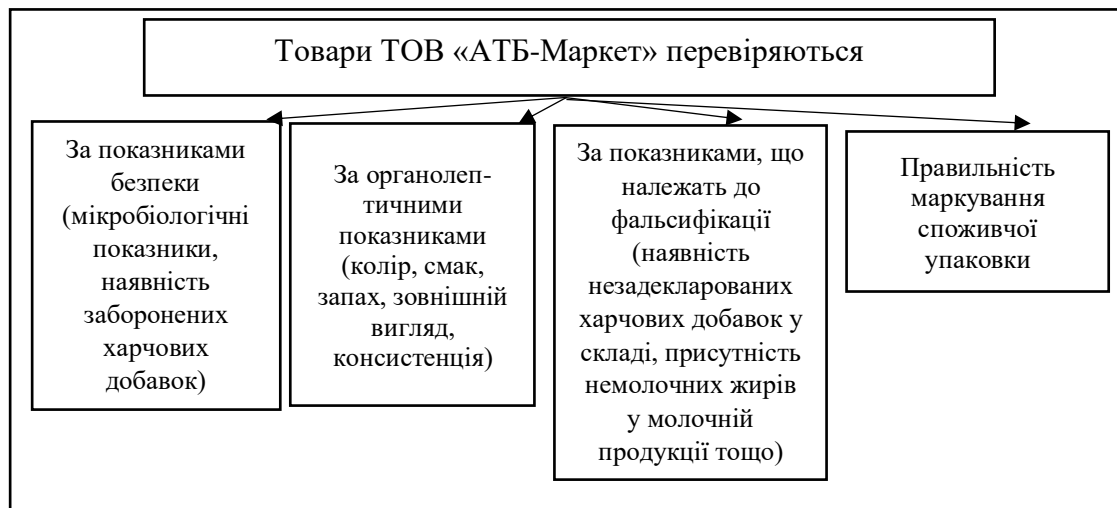


Рисунок 2.5 – Показники, за якими перевіряють товари АТБ-Маркет перед викладкою

Джерело: складено автором на основі 12

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 [12].

Основний інструмент маркетингу ТОВ «АТБ – Маркет» – щотижневі знижки (до 30%) на найбільш ходові товари і власні торгові марки. Основними напрямками щодо підкріплення стратегії наступу, які виділені маркетинговою політикою підприємства на 2021 рік – є:

- інвестування в технології, навчання персоналу
- обирати товари з високою оборотністю для реалізації.
- проводити аукціони зі зниженням ціни серед місцевих виробників.
- вчасно платити постачальникам [12].

Основні показники оцінки ефективності стратегії маркетингу ТОВ «АТБ-Маркет» приведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні показники оцінки ефективності стратегії маркетингу підприємства

Показник	2018	2019	2020	Відхилення
Рентабельність продажу (РП), %	0,28	0,21	4,1	3,82
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КЕР), %	16,5	15	0,081	-16,4
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗГП)	0,045	0,053	0,047	0,002
Обсяг продажу (доля ринку),%	39,7	41,2	43,7	4
Рентабельність маркетингових інвестицій (РОМІ)	129,5	125,1	1288,01	1158,5
Витрати на рекламу, млн грн	1,29	1,44	3,42	2,13
Рентабельність продукції (РП), %	0,31	0,27	5,5	5,19
Продуктивність праці (ПП), млн грн	1487,5	1593,5	1784,2	296,7
Прибуток (П), млн.грн	160,7	180,1	4405	4244,3
Фондовіддача (Ф), грн	12,29	14,3	14,0	1,71
Коефіцієнт освоєння нової техніки (Конт)	0,17	0,20	0,37	0,2

Джерело: складено автором на основі додатків В, Д, Ж, З

Таким чином, можна констатувати, що протягом трьох років рентабельність продажу ТОВ «АТБ-Маркет» зросла на 3,82%, частка ринку підприємства зросла на 4%, що свідчить про успішне маркетингову стратегію просування на ринку, та використання стратегії ринкового лідера.

При цьому рис. 2.1 свідчить, що станом на 2020 рік підприємство є лідером ринку рітейлу в Україні. Усі розраховані показники свідчать про ефективність маркетингової стратегії підприємства, зокрема, рентабельність маркетингових інвестицій протягом трьох років суттєво зросла (на 1158,5 од), що свідчить про ефективність засобів маркетингу, які використовуються для просування на ринку. В 2020 році суттєво збільшились витрати на рекламу – на 2,13 млн грн.

При цьому рентабельність продукції зросла у 17 разів, прибуток зріс на 4 244,3 млн грн, показники фондівіддачі та продуктивності праці також зростають швидкими темпами.

Коефіцієнти, які виділяються з загальної картини, - коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту та коефіцієнт затовареності готовою продукцією.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-маркет»

Зовнішні фактори Внутрішні фактори	Можливості Покращення рівня конкурентоспроможності Збільшення відсотка зайнятої частки ринку Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі Використання нестабільних коливань в економіці за рахунок проведення різних акцій з наголошенням на «низьких цінах»	Загрози Висока сконцентрованість роздрібних торгових точок у великих містах Швидка плинність кадрів Нераціональність логістичного управління
Сильні сторони Популярність торговельної марки на ринку Можливість реалізації товарів за заниженими цінами Зручне та вигідне розташування магазинів Стабільний попит на товари першої необхідності Диверсифікація постачальників Наявність широкого асортименту товарів	Стратегія наступу Популярність торгової марки та лідируючі позиції на ринку дають змогу укріпити свої позиції лідера Застосування агресивної наступальної стратегії Розширення за кордон	Стратегія пристосування Велика популярність марки, але персонал незадоволений, характеризується швидкоплинністю, може привести до погіршення іміджу Зосередитись на персоналі Більш раціонально підійти до географії точок у великих містах
Слабкі сторони Активізація діяльності основних конкурентів Поява на ринку нових торговельних підприємств Зниження доходів у цільовій аудиторії	Стратегія оборони Підтримувати стратегію низьких цін Знижки, акції, подарунки споживачам Стратегія підтримки постійних покупців	Стратегія виживання Пошук нових постачальників для торгівлі за низькими цінами

Джерело: складено автором

Але їх більш детальний розгляд підтверджує загальну картину. Так, можна зазначити, що коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту зменшився на 16,4%, але це пов'язано з швидким зростанням прибутку у 2020 році, адже на рекламу виділено 8% прибутку щорічно. Також спостерігається незначне зростання коефіцієнту затовареності готовою продукцією за три роки на 0,002. Але у той же час в 2020 році цей коефіцієнт зменшився порівняно з 2019 роком на 0,006 од. При цьому коефіцієнт освоєння нової техніки до 2020 року складав показник нижче 0,35, що теоретично свідчить про те, що підприємству рекомендується стратегія послідовника, але у 2020 році цей показник зріс до 0,37 од., тобто за такого значення теоретично підприємству рекомендована стратегія лідеру, яку і використовує підприємство.

2.3. Світовий та вітчизняний досвід підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АТБ –Маркет»

З огляду на світовий та вітчизняний досвід об'єднання магазинів у єдину мережу є найефективнішим шляхом розвитку роздрібною торгівлі загалом. У сучасних розвинених країнах торговельні мережі охоплюють весь ринковий простір, а інші роздрібні точки, такі як прибудинкові магазини, лавки займають частку не більше 4% на ринку.

У Європі мережева торгівля контролює 70–75% загального роздрібного товарообігу, а в Україні – на рівні 20–30%. Загалом можна спостерігати тенденцію розвитку роздрібною торгівлі за європейською схемою, тобто укрупнення роздрібних торговельних мереж. Торговельні мережі, що мають понад 10 магазинів, у світовій торговій практиці називають торговими ланцюгами. Таким ланцюгом є ТОВ «АТБ-Маркет».

Порівняти стратегії світових лідерів ритейл-бізнесу та ТОВ «АТБ-Маркет» можна за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Порівняння стратегій світових лідерів ритейл-бізнесу та ТОВ «АТБ-Маркет»

Walmart	Aldi	ТОВ «АТБ-Маркет»
50 до 90% товарів власної торгової марки	50 до 90% товарів власної торгової марки	26% товарів власної торгової марки (з 2016 року частка таких товарів зросла на 13%)
стратегія поставок - підхід «best in market», який «налаштовується» на кожну країну присутності Walmart індивідуально, а також	стратегія поставок - підхід «best in market», який «налаштовується» на кожну країну присутності індивідуально, а також	«Direct Store Deliveries» - тобто пряма поставка товарів у магазин

«Direct Store Deliveries» - тобто пряма поставка товарів у магазин	«Direct Store Deliveries» - тобто пряма поставка товарів у магазин	
Слоган: «Кожен день - низькі ціни»	Слоган: «Дивовижна якість може бути доступною»	Слоган: «Зручно та економно»
на світовому ринку експансіоністська стратегія диференційованого маркетингу на основі низьких цін	на світовому ринку експансіоністська стратегія диференційованого маркетингу на основі низьких цін та якісних товарів	на внутрішньому ринку експансіоністська стратегія слабо диференційованого маркетингу на основі низьких цін

Джерело: складено автором

Отже, слід зазначити, що організація маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» скопійована зі стратегій світових лідерів, але на відміну від Walmart та Aldi, ТОВ «АТБ-Маркет» працює на внутрішньому ринку. Маркетинговою стратегією підприємства сьогодні є наступальна стратегія лідера ринку. Вона мала успіх у 2020 році та дала змогу ТОВ «АТБ-Маркет» зайняти лідируючі позиції на ринку українського ритейлу. Великий приріст доходів від реалізації та прибутку ТОВ «АТБ-Маркет» в 2020 році пов'язані з пандемією COVID-19. Адже підчас карантину люди намагались обмежити пересування та відвідували найближчі магазини біля свого дому. Також закриття багатьох підприємств збільшило рівень безробіття у країні та призвело до глобальної економії на продуктах, тому споживачі у більшості обирали найдешевші вітчизняні пропозиції. Тобто завдяки своєму географічному покриттю та політиці низьких цін ТОВ «АТБ-Маркет» виявилось лідером ринку та отримало надприбутки у 2020. При цьому основний конкурент ТОВ «АТБ-Маркет» - Fozzy Group, який представлений «Сільпо», відстає від нього лише на 0,02% ринкової частки. Тому, по-перше, підприємству слід укріпити свої позиції лідера, це можна зробити за рахунок залучення споживачів з середнім та високим рівнем доходів, адже зараз мережа орієнтована на споживачів з низьким та середнім рівнем доходів і має обмежену кількість продукції вищого гатунку.

Відповідно до позиції підприємства на ринку та показників його роботи останні роки можна рекомендувати застосування агресивної наступальної стратегії та розширення за кордон. Для цього доцільно по-перше, проаналізувати ринок на предмет конкуренції.

Зокрема, прорахунками Walmart при виході на зарубіжні ринки, було те, що вона залишалася занадто американською і не завжди враховувала особливості місцевих споживачів. Так, бразильцям, фанатам футболу, пропонувалися ключки для гольфу, а в Мексиці продавалися ковзани. У Німеччині, на найбільшому європейському ринку, Walmart довелося змінити свій етичний кодекс. Споживачам же не сподобалося, що продавці самі укладають покупки в пакети і посміхаються (як їм належить за правилами) – покупці побачили в цьому флірт [18].

Тому, аналізуючи зовнішні ринки, на які можуть планувати вихід українські ритейлери, можна вказати, що потенційними ринками можуть бути: Молдова, Беларусь, Болгарія, Румунія та Польща. На цих зарубіжних ринках можна частково зекономити на адаптаційному маркетингу. Адже країни знаходяться в одному кліматичному поясі, споживачі характеризуються великою кількістю подібних рис менталітету. Це дозволить уникнути надлишкових витрат та маркетингових провалів.

Аналізуючи щільність конкуренції на близьких до України ринках, можна вказати, що ринок роздрібної торгівлі є найбільш концентрованим в Словенії, де 99% споживачів своїм основним місцем придбання продуктів харчування і щоденних непродовольчих товарів вважають одну з десяти найбільших мереж роздрібної торгівлі. В Угорщині та Словаччині частка десяти найбільших мереж роздрібної торгівлі також є дуже високою (88% в кожній країні). У Хорватії, Польщі та Сербії ринки характеризується домінуванням однієї мережі роздрібної торгівлі (Konzum в Хорватії, Biedronka в Польщі, Махі у Сербії). Рівню цін особливо велику увагу приділяють в Боснії і Герцеговині, Польщі, Румунії та Сербії. Хорвати в першу чергу звертають увагу на наявний асортимент товарів, тоді як для споживачів у Словенії, як і в Україні, близькість розташування та рівень цін мають практично однакове значення [11].

Найменш концентрованим є ринок Болгарії (43%), який ще не досягнув зрілості, хоча і спостерігаються помітні зміни в насиченості ринку цієї країни – це найбільш привабливий ринок на сьогодні для ТОВ «АТБ-Маркет».

Збільшувати товари власної марки з 26% до 50% за три роки - це актуально, тому що продукти харчування в Україні дешевші, ніж в країнах Європи, заробітна плата працівників менша, є ширші можливості для вирощування і продажу сільськогосподарської продукції. Також для продуктів харчування не такою характерною є орієнтація споживачів на брендovanі товари. Тому доцільно продавати крупи, соняшникову олію, борошно, сіль, консервовані овочі, цукор власного виробництва. Це надасть можливість використовувати маркетингову стратегію диференціації за низьких витрат;

ТОВ «АТБ-маркет» частково вже використовує успішний досвід маркетингової стратегії Walmart: виходити на ринки маленьких міст, тому що там легше конкурувати. Мешканці малих міст, в яких і так низькі ціни, звикли до невеликих, затишних лавочок, де час від часу влаштовувались розпродажі. Магази́ни ТОВ «АТБ-Маркет» з широким асортиментом та якісним обслуговуванням, у яких до того ж ціни постійно такі, як на розпродажах, стали для них дуже актуальними.

Також доцільно використовувати різні формати магазинів для залучення певних сегментів покупців (магазини-дискаунтери (Discount Stores) - торговельні установи з самими низькими цінами, суперцентри (Supercenters), які роблять можливим купівлю продовольчих і промислових товарів для всієї родини в одному місці, районні магазини (Neighborhood Market), основна перевага яких - зручне розташування, дрібнооптові магазини sam's Club. Можна також порекомендувати винаходити ціннісні інновації, які приносили

б стійку перевагу (так, у Walmart було сформовано надпродуктивну систему дистрибуції, удосконалено інформаційні системи тощо).

Отже, запропонований підхід до визначення перспективних напрямів розвитку маркетингової стратегії української компанії роздрібної торгівлі має враховувати досвід реалізації стратегій американських та європейських лідерів ритейлу, забезпечить розширення присутності і посилить конкурентні позиції українського бізнесу на внутрішньому ринку та привабливих зовнішніх ринках.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Маркетингова стратегія - це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей [4].

У сучасних умовах кожне підприємство зацікавлене в ефективній маркетинговій стратегії, адже від неї залежить ефективність роботи усього підприємства. Зокрема, маркетологи та менеджери підприємства, розробляючи маркетингову стратегію підприємства, глибоко аналізують ринкові можливості, відбирають цільові ринки, розробляють ефективний комплекс маркетингу й успішно управляють впровадженням у життя маркетингових заходів. Саме ефективна маркетингова стратегія допоможе підприємству функціонувати у несприятливому зовнішньому середовищі [4].

Можна зазначити, що базова стратегія підприємства формується на основі маркетингового аналізу макросередовища, проміжного та мікросередовища підприємства, який дозволяє методом SWOT визначити можливості та загрози ринку для підприємства, сильні та слабкі сторони підприємства та визначити основний напрям руху підприємства.

Вивчення ефективності маркетингової стратегії здійснено на основі даних ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». У 2020 році продуктова мережа «АТБ» залишається безумовним лідером серед ритейлерів за розміром сплачених податків, перерахувавши до бюджету на 41,8% більше податків, порівнюючи з аналогічним періодом минулого року. За 2019 рік Компанія перерахувала до бюджету 9,5 млрд. грн. податків та зборів

«Мережа «АТБ-маркет» з обсягом товарообороту 46,7 млрд грн. залишається лідером останніх років. Найбільшим конкурентом являється ГК «Fozzy Group», яка серед роздрібних торговельних мереж посідає друге місце з товарооборотом 46,5 млрд грн., тобто на 2 млн грн. поступається лідеру. Інші торговельні мережі, такі як «Еко-маркет», «Ашан» та «Novus» не займають лідируючі позиції, але мають свою визначену цільову аудиторію, їхній сукупний товарооборот становить 13,6 млрд грн. (12% частки ринку)» [10].

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є учасником безлічі соціальних програм. Так у 2017 році компанія «АТБ-МАРКЕТ» та Всеукраїнський благодійний фонд АТБ дали старт благодійній акції «Дерево життя». Цей проект був

спрямований на цільову підтримку та допомогу дитячим лікувальним закладам України. За період акції було зібрано понад 3 мільйони гривень. На зібрані кошти було закуплено і передано сучасне медичне обладнання обласним дитячим лікарням Дніпропетровської, Харківської, Одеської, Миколаївської, Херсонської, Київської та Львівської областей [12].

Одним із стратегічних напрямків діяльності компанії «АТБ-МАРКЕТ» є постійний розвиток власних торгових марок. Розвиваючи ВТМ, компанія формує ексклюзивний асортимент, а також цінову конкурентну перевагу. Покупці торгової мережі "АТБ" економлять 10 - 20% власних коштів, купуючи якісну продукцію ВТМ дешевше, ніж аналогічний брендований товар. Зараз асортимент товарів ВТМ налічує понад 1000 найменувань. Продукцію ВТМ для «АТБ» виготовляють провідні українські та іноземні виробники. Підбираючи виробників для товарів власних торгових марок, фахівці «АТБ» віддають перевагу лідерам українських та зарубіжних ринків, а також здійснюють додатковий регулярний контроль за процесом виробництва, що гарантує високу якість продукції [12].

Основний інструмент маркетингу ТОВ «АТБ – Маркет» – щотижневі знижки (до 30%) на найбільш ходові товари і власні торгові марки. Основними напрямками щодо підкріплення стратегії наступу, які виділені маркетинговою політикою підприємства на 2021 рік – є: інвестування в технології, навчання персоналу, обирати товари з високою оборотністю для реалізації, проводити аукціони зі зниженням ціни серед місцевих виробників, вчасно платити постачальникам [12].

Напрями маркетингової стратегії на ТОВ «АТБ-Маркет» - це: робота безпосередньо з виробниками, або продуктами власного виробництва без посередників, орієнтація на продукти масового споживання - завдання полягає в зниженні витрат: при мінімумі персоналу обслужити максимум клієнтів, акумулювання в одному місці безлічі різноманітних товарів і послуг (АТБ пропонує широке розмаїття товарів, зібраних в одному місці, в результаті чого покупець має можливість придбати цілий ряд необхідних товарів з істотною економією часу, поділ товарів за категоріями в залежності від прибутковості клієнтів (економ, середній, преміум)); застосування різних технік продажу і методів залучення покупців: за допомогою дизайну торгової мережі, місця розташування товару в торговому центрі, підвищення впізнаваності товарів, а також лояльності до мережі за рахунок продажу продукції під своїм власним брендом; застосування необхідного сучасного торгового обладнання, технології самообслуговування; автоматизація процесу закупівель, обліку та зберігання товару; цілодобовий формат торгівлі.

Встановлено, що протягом трьох років рентабельність продажу ТОВ «АТБ-Маркет» зросла на 3,82%, частка ринку підприємства зросла на 4%, що свідчить про успішне маркетингову стратегію просування на ринку, та використання стратегії ринкового лідера. При цьому станом на 2020 рік підприємство є лідером ринку ритейлу в Україні. Усі розраховані показники свідчать про ефективність маркетингової стратегії підприємства, зокрема, рентабельність маркетингових інвестицій протягом трьох років суттєво зросла

(на 1158,5 од), що свідчить про ефективність засобів маркетингу, які використовуються для просування на ринку. В 2020 році суттєво збільшилися витрати на рекламу – на 2,13 млн грн.

При цьому рентабельність продукції зросла у 17 разів, прибуток зріс на 4 244,3 млн грн, показники фондівіддачі та продуктивності праці також зростають швидкими темпами.

За результатами дослідження маркетингову стратегію підприємства можна охарактеризувати як стратегію наступу (при цьому популярність торгової марки та лідируючі позиції на ринку дають змогу укріпити свої позиції лідера, можна застосовувати агресивну наступальну стратегію, використати можливості розширення за кордон)

Визначено, що коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту зменшився на 16,4%, але це пов'язано з швидким зростанням прибутку у 2020 році, адже на рекламу виділено 8% прибутку щорічно. Також спостерігається незначне зростання коефіцієнту затовареності готовою продукцією за три роки на 0,002. Але у той же час в 2020 році цей коефіцієнт зменшився порівняно з 2019 роком на 0,006 од. При цьому коефіцієнт освоєння нової техніки до 2020 року складав показник нижче 0,35, що теоретично свідчить про те, що підприємству рекомендується стратегія послідовника, але у 2020 році цей показник зріс до 0,37 од., тобто за такого значення теоретично підприємству рекомендована стратегія лідера, яку і використовує підприємство.

Встановлено, що організація маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» скопійована зі стратегій світових лідерів, але на відміну від Walmart та Aldi, ТОВ «АТБ-Маркет» працює на внутрішньому ринку. Маркетинговою стратегією підприємства сьогодні є наступальна стратегія лідера ринку. Вона мала успіх у 2020 році та дала змогу ТОВ «АТБ-Маркет» зайняти лідируючі позиції на ринку українського ритейлу. Великий приріст доходів від реалізації та прибутку ТОВ «АТБ-Маркет» в 2020 році пов'язані з пандемією COVID-19. Адже під час карантину люди намагались обмежити пересування та відвідували найближчі магазини біля свого дому. Також закриття багатьох підприємств збільшило рівень безробіття у країні та призвело до глобальної економії на продуктах, тому споживачі у більшості обирали найдешевші вітчизняні пропозиції. Тобто завдяки своєму географічному покриттю та політиці низьких цін ТОВ «АТБ-Маркет» виявилось лідером ринку та отримало надприбутки у 2020. При цьому основний конкурент ТОВ «АТБ-Маркет» - Fozzy Group, який представлений «Сільпо», відстає від нього лише на 0,02% ринкової частки. Тому, по-перше, підприємству слід укріпити свої позиції лідера, це можна зробити за рахунок залучення споживачів з середнім та високим рівнем доходів, адже зараз мережа орієнтована на споживачів з низьким та середнім рівнем доходів і має обмежену кількість продукції вищого гатунку.

Відповідно до позиції підприємства на ринку та показників його роботи останні роки можна рекомендувати застосування агресивної наступальної стратегії та розширення за кордон.

Аналізуючи зовнішні ринки, на які можуть планувати вихід українські рітейлери, можна вказати, що потенційними ринками можуть бути: Молдова, Беларусь, Болгарія, Румунія та Польща. На цих зарубіжних ринках можна частково зекономити на адаптаційному маркетингу. Адже країни знаходяться в одному кліматичному поясі, споживачі характеризуються великою кількістю подібних рис менталітету. Це дозволить уникнути надлишкових витрат та маркетингових провалів.

Аналізуючи щільність конкуренції на близьких до України ринках, можна вказати, що ринок роздрібної торгівлі є найбільш концентрованим в Словенії, де 99% споживачів своїм основним місцем придбання продуктів харчування і щоденних непродовольчих товарів вважають одну з десяти найбільших мереж роздрібної торгівлі. В Угорщині та Словаччині частка десяти найбільших мереж роздрібної торгівлі також є дуже високою (88% в кожній країні). У Хорватії, Польщі та Сербії ринки характеризується домінуванням однієї мережі роздрібної торгівлі (Konzum в Хорватії, Biedronka в Польщі, Махі у Сербії). Рівню цін особливо велику увагу приділяють в Боснії і Герцеговині, Польщі, Румунії та Сербії. Хорвати в першу чергу звертають увагу на наявний асортимент товарів, тоді як для споживачів у Словенії, як і в Україні, близькість розташування та рівень цін мають практично однакове значення [11]. Найменш концентрованим є ринок Болгарії (43%), який ще не досягнув зрілості, хоча і спостерігаються помітні зміни в насиченості ринку цієї країни – це найбільш привабливий ринок на сьогодні для ТОВ «АТБ-Маркет».

Для впровадження активної експансіоністської стратегії диференціації ТОВ «АТБ-Маркет» можна рекомендувати наступні заходи: обирати орієнтацію на створення товарів власної торгової марки, заміщення брендів, залучати до реалізації продукцію українських дрібних підприємств, які почали випуск якісної продукції невеликими партіями, роблячи цю продукцію особливістю своєї компанії, розробити свою лінію стилю поведінки для мережі магазинів, яка буде виокремлювати підприємство з поміж дискаунтерів; віртуальний іміджевий капітал бізнесу стає все ціннішим, тому потрібно підвищити ефективність і необхідність роботи з соціальними медіа; забезпечити функціонування логістичної системи за принципом «точно в термін»; впроваджувати концепцію маркетингу відносин; розширити коло споживачів за рахунок поглиблення диференціації продукції; покращувати торговий простір; налагодження роботи персоналу (Додаток І).

При застосуванні цих заходів можна досягти наступних результатів:

- збільшення товарів власної марки з 26% до 50% за три роки сприятиме суттєвому зниженню ризиків недопостачання товарів та різкого підвищення цін на 24%;
- залучення до реалізації продукції українських дрібних підприємств, які почали випуск якісної продукції невеликими партіями, покращить імідж АТБ, якщо зробити цю продукцію особливістю компанії. Це дозволить підкреслювати соціально-етичну спрямованість компанії. Велика кількість перспективних українських товаровиробників представлена на

фестивалях Made in Ukraine. Це, зокрема, нові українські виробники косметики з натуральних компонентів (зі строком придатності до трьох місяців), продукція яких за якістю не поступається зарубіжним брендам, а за ціною є доступною для усіх верств населення - Uspix (Київ), Pena (Київ), Senita (Одеса), Домашній доктор (Коростень) та інші доступною для усіх верств населення - Uspix (Київ), Pena (Київ), Senita (Одеса), Домашній доктор (Коростень) та інші.

- стимулювати купівельну активність споживачів, тому що покупець нерідко шукає нові враження, нові ідеї. Так, сьогодні все менше людей залишаються осторонь проблем екології, тому актуальною є розробка природного або екологічного стилю інтер'єру, розробити систему заохочень для тих, хто не купує пластик тощо (окремі знижки, подарунки, акції). Це дозволить покращити екологічний аспект іміджу компанії та збільшити кількість споживачів, що опікуються станом навколишнього середовища. Можна цей захід розглядати як внесок у перспективу розвитку суспільства країни.

- запровадження системи «точно в термін» дозволяє знизити складських витрати, та витрати на замовлення на 14%, це відповідно знизить собівартість реалізації.

- розробка системи віртуальних карток клієнта та персональних знижок у залежності від споживача на основі даних його номеру телефону надасть можливість більш повно задовольняти потреби конкретного споживача, будувати систему відносин взаємодовіри та збору відгуків.

- розширення асортименту товарів вищої якості для споживачів середнього доходу та вище середнього дасть змогу збільшити кількість споживачів та задоволення від купівлі

- концентрування уваги на переоблаштуванні застарілих магазинів та їх мерчандайзингу з врахуванням правил протипожежної безпеки та санітарних норм приведе до покращення торгового простору приведе до покращення іміджу мережі, з точки зору соціальної відповідальності, адже покращаться умови безпеки у магазинах.

- формування сприятливого емоційно-психологічного клімату колективу вплине на налагодження довгострокових відносин споживача та мережі, працівник має стояти на другому місці за споживачем та відчувати себе частиною команди. Доцільно впроваджувати широку мережу заходів формування сприятливого емоційно-психологічного клімату колективу, застосовуючи зарубіжний досвід.

Запропонований підхід до визначення перспективних напрямів розвитку маркетингової стратегії української компанії роздрібної торгівлі має враховувати досвід реалізації стратегій американських та європейських лідерів ритейлу, забезпечить розширення присутності і посилить конкурентні позиції українського бізнесу на внутрішньому ринку та привабливих зовнішніх ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства [Електронний ресурс]. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/213-219.pdf
2. Поклонська Л.С. Сутність маркетингової стратегії. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository [Електронний ресурс]. URL: <http://ena.lp.edu.ua>
3. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. К.: КНЕУ, 2003. 246 с
4. Маркетингова стратегія [Електронний ресурс]. URL: <https://leosvit.com/art/osnovy-marketyngovoyi-strategiyi>
5. Подольна В.В., Семенюк І.В. Сутність та собливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств [Електронний ресурс]. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Podolnaya_1.pdf
6. Ліганенко І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін **Ефективна економіка, 2014. № 9. С.10-18.**
7. Залізнюк В. П. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства /Механізм регулювання економіки, 2015, № 4 [Електронний ресурс]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/141451661.pdf>
8. Балабанова, Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: [монографія] Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 245 с.
9. Гроув Е. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. М.: Альпина Паблишер, 2003. 200 с.
10. Поліщук І.І., Онофрійчук О.В., Петлінська Ю.О. Дослідження конкурентних переваг торговельно-роздрібною мережі на ринку роздрібною торгівлі України [Електронний ресурс]. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/88.pdf>
11. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга СПб.: Питер, 2000. 276 с.
12. Офіційний сайт «АТБ-МАРКЕТ» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.atbmarket.com/uk>
13. Грант Дж. 12 тем: маркетинг 21 века [Текст] / Дж. Грант // Пер. с англ. Ю. Каптуревского. М. : ИД «Коммерсантъ»; СПб. : «Питер», 2007. 448 с.
14. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассэль; пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 1999. 804 с.
15. Моисеева, Н. К. Функциональные циклы как основа анализа и регулирования логистических издержек Контроллинг. 2004. №3(11). С. 98–103.

16. Щербина Т. В., Федірко Т.В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1933>.
17. Сердюк, Т. М. Система показників ефективності маркетингового управління товарними потоками Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 4. С. 182–186.
18. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій : проблемні зони та шляхи їх подолання. Маркетинг в Україні. 2009. № 4. С. 8.
19. Шоу Р., Меррик Д. Прибыльный маркетинг: окупається ли ваш маркетинг? К. : Companion Group, 2007. 496 с.
20. Ляшенко В. І. Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу [Електронний ресурс]. URL: http://dere.com.ua/library/reshta/strateg_marketing.shtml.
21. Романов, О. О. Маркетингова діяльність підприємства: інструменти, критерії результативності. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 2. Т. 1. С. 127–133.
22. Харламова О. АВС-анализ: методика проведения. Управление компанией. 2006 [Електронний ресурс]. URL: <http://www.4p.ru>.
23. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики [Електронний ресурс]. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/25.pdf
24. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2007. 324 с.
25. Пюро О. М. Сучасні маркетингові стратегії підприємств в галузі інформаційних технологій [Електронний ресурс]. URL: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/65971.doc.htm.
26. Бойчук І.В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу. Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць. Львів: Львівська комерційна академія, 2011. Вип. 13. С. 126—131.
27. Колодій Г.С. Врахування особливостей маркетингової діяльності при розробці маркетингових програм промислових підприємств; Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2011. № 1 (4). С. 173—177.
28. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
29. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії [Електронний ресурс]. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_49/fail/36.pdf

Додаток А

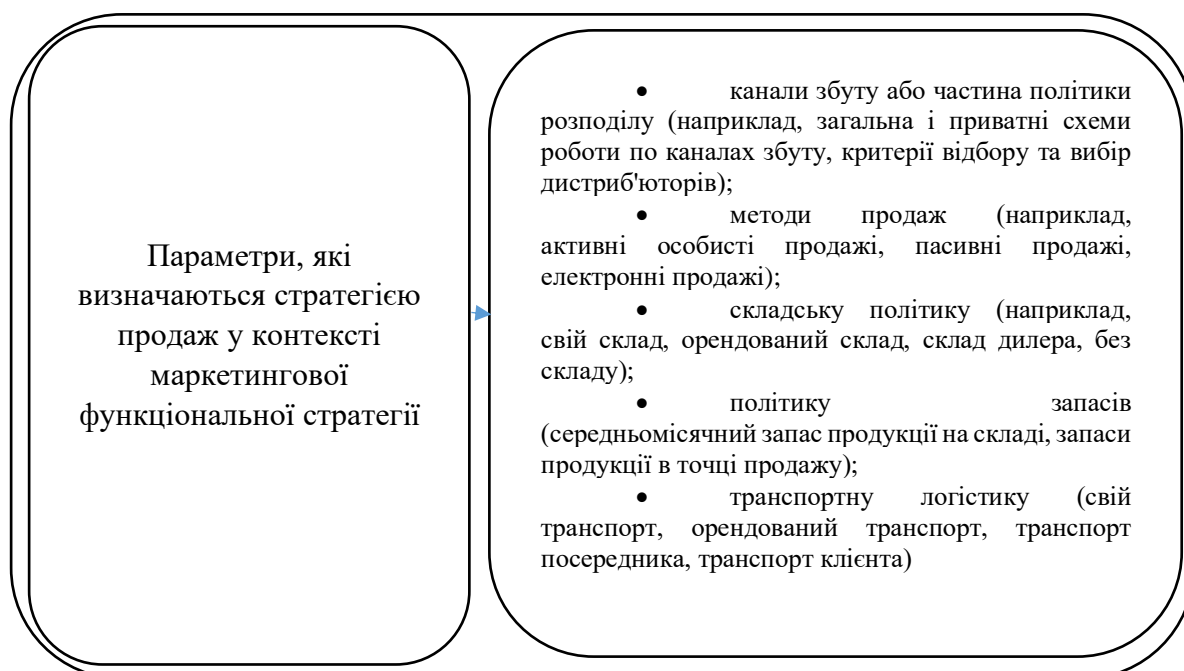


Рисунок 1.11. – Параметри стратегії продаж у контексті маркетингової функціональної стратегії

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення критеріїв ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства

Джерело	Сутність підходу
М. МакДональд [3, с. 15–33]	Ефективність маркетингової стратегії визначається за такими параметрами як: відношення керівництва компанії до маркетингу (повноваження, роль та функції відділу маркетингу на підприємстві); постановка та організація процесу маркетингу на підприємстві (ступінь координації та обміну інформацією між підрозділами); ефективне використання інструментів маркетингу.
Дж. Грант [4]	Ефективною та дієвою може бути лише та маркетингова стратегія, яка заснована на певних індивідуальних ідеях, які відмінні від усіх, що були запропоновані раніше.
Г. Ассель [5, с. 803]	Ефективність маркетингової стратегії визначається через оцінку ефективності окремих інструментів та складових елементів витрат маркетингу. За допомогою статистичних, загально-наукових та економічних методів дослідження оцінюється вплив та зв'язок окремих статей витрат на маркетинг з бюджету підприємства на кінцевий результат, яким є обсяг продажу та прибутковість
Н. К. Моїсєєва [6, с. 193]	Ефективність маркетингової стратегії експортної діяльності визначається через аналіз функцій маркетингу – аналіз ринку, асортимент продукції, збуту, комунікативну діяльність та показники прибутковості.
Л. В. Балабанова [1, с. 27]	Ефективність маркетингової стратегії оцінюється за такими напрямками, як: покупці, маркетингові комунікації, відповідність стратегічним цілям, актуальність та об'єктивність інформації, оперативна ефективність.
Т. М. Сердюк [7, с. 185]	ефективність маркетингової стратегії варто оцінювати на основі розгалуженої системи показників, що сприяє аналізу досягнення цілей. Вона поєднує підсистеми показників економічної ефективності маркетингового управління товарними потоками на рівні маркетингової взаємодії, виробництва та управління товарними потоками

Додаток Б

qualityaustria
Succeed with Quality

СЕРТИФІКАТ

Фірма „Quality Austria - Trainings, Zertifizierungs und Begutachtungs GmbH“ видає цей **qualityaustria** сертифікат наступній організації:

Цей **qualityaustria** сертифікат підтверджує застосування та подальший розвиток ефективної

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
вул. Василя Сухомлинського, 76, смт Слобожанське,
Дніпровський район, Дніпропетровська область,
52005, Україна
магазини: "Продукти - 78", бульвар Зоряний, 3,
м. Дніпро, 49107, Україна
"Продукти - 28", вул. Космічна, 6, м. Дніпро,
49100, Україна.

**СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ
ПРОДУКТІВ**
що відповідає вимогам стандарту
ISO 22000:2005

Регістраційний номер: 00432/0
Дата видачі першого сертифіката: 13 липня 2017 р.
Термін дії: до 12 липня 2020 р.

Сфера діяльності:
Роздрібна торгівля продуктами харчування, випічка
і торгівля виробами з заморожених напівфабрикатів
і напівфабрикатів високого ступеня готовності
Категорія продукту: F1
(відповідно до ISO/TS 22003:2013)

Для цього сертифікату **qualityaustria**
підтримуватиметься щорічними наглядовими
аудитами і ресертифікаційними аудитами, які
проводяться кожні три роки.

м. Відень, 13 липня 2017 р.

Quality Austria - Trainings, Zertifizierungs und Begutachtungs GmbH,
AT-1010 Vienna, Zelinkagasse 10/3

Konrad Scheiber
Konrad Scheiber
Голова правління

DI Wolfgang Leger-Hillebrand
DI Wolfgang Leger-Hillebrand
Уповноважений спеціаліст

Quality Austria (Training, Zertifizierung und Begutachtung GmbH) is authorized according to the Austrian Accreditation Act by the BMMWF (Federal Ministry of Science, Research and Economy).

Quality Austria is authorized as an organization for certification according to the ISO 9001:2015 Standard by the BMMWF (Federal Ministry of Science, Research and Economy).

Quality Austria is authorized by the BMMWF (Federal Ministry of Science, Research and Economy) for the certification of management systems according to the ISO 22000:2005 Standard.

Quality Austria is the Accredited Center for ISO 22000:2005 Certification (BMMWF).

Термін дії сертифіката документально підтверджується виключно в мережі Інтернет за посиланням <http://www.qualityaustria.com/en/cert> EAC: 29

Додаток I

Таблиця - Рекомендації щодо впровадження активної експансіоністської стратегії диференціації ТОВ «АТБ-Маркет»

Рекомендований захід	Опис	Вплив на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет»
Обирати орієнтацію на створення товарів власної торгової марки, заміщення брендів	Збільшувати товари власної марки з 26% до 50% за три роки	Захід знизить ризики недопостачання товарів та різкого підвищення цін на 24%
Залучати до реалізації продукцію українських дрібних підприємств, які почали випуск якісної продукції невеликими партіями, роблячи цю продукцію особливістю своєї компанії	Велика кількість перспективних українських товаровиробників представлена на фестивалях <u>Made in Ukraine</u> . Це, зокрема, нові українські виробники косметики з натуральних компонентів (зі строком придатності до трьох місяців), продукція яких за якістю не поступається зарубіжним брендам, а за ціною є доступною для усіх верств населення - Uspix (Київ), Рена (Київ), Senita (Одеса), Домашній доктор (Коростень) та інші доступною для усіх верств населення - Uspix (Київ), Рена (Київ), Senita (Одеса), Домашній доктор (Коростень) та інші	Використання цього заходу дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» з одного боку сформувати власне обличчя, яке окрім низької ціни буде характеризувати підприємство, це важливо при виході на зарубіжні ринки. З іншого боку, це надасть можливість будувати довгостроковий імідж підприємства як такого, що підтримує вітчизняних виробників
Розробити свою лінію стилю поведінки для мережі магазинів, яка буде виокремлювати підприємство з поміж дискаунтерів	Стимулювати купівельну активність споживачів, тому що покупець нерідко шукає нові враження, нові ідеї. Так, сьогодні все менше людей залишаються осторонь проблем екології, тому актуальною є розробка природного або екологічного стилю інтер'єру, розробити систему заохочень для тих, хто не купує пластик тощо (окремі знижки, подарунки, акції)	Будувати довгостроковий імідж підприємства як такого, що піклується про екологію. Це дозволить збільшити коло споживачів.
Віртуальний іміджевий капітал бізнесу стає все ціннішим, тому потрібно підвищити ефективність і		показник не тільки рівня розвитку організації, але і її прагнення спілкуватися зі своїм споживачем

Продовження табл.

необхідність роботи з соціальними меді		
Забезпечити функціонування логістичної системи за принципом «точно в термін»	Для економії на складських витратах, витратах на замовлення та досягнення високого стандарту сервісного обслуговування	Запровадження системи дозволяє знизити складських витрати, та витрати на замовлення на 14%, це відповідно знизить собівартість реалізації.
Впроваджувати концепцію маркетингу відносин	Розробити систему карток та персональних знижок у залежності від споживача	Надасть можливість більш повно задовольняти потреби конкретного споживача, будувати систему відносин взаємодовіри та збору відгуків
Розширити коло споживачів за рахунок поглиблення диференціації продукції	Ввести більший асортимент товарів вищої якості для споживачів середнього доходу та вище середнього	Дасть змогу збільшити кількість споживачів та задоволення від купівлі
Покращувати торговий простір	Сконцентрувати увагу на переоблаштуванні застарілих магазинів та їх	Велика кількість магазинів залишаються тісними, товари у них розташовані
	мерчандайзингу з врахуванням правил протипожежної безпеки та санітарних норм	скучено. Покращення торгового простору приведе до покращення іміджу мережі, з точки зору соціальної відповідальності
Налагодження роботи персоналу	Однією з проблем мережі є плінність кадрів. Споживач часто стикається з фактами неввічливості персоналу. Потрібно зосередити увагу на формуванні сприятливого емоційно-психологічного клімату колективу.	Персонал має важливе значення у налагодженні довгострокових відносин споживача та мережі, працівник має стояти на другому місці за споживачем та відчувати себе частиною команди. Доцільно впроваджувати широку мережу заходів формування сприятливого емоційно-психологічного клімату колективу, застосовуючи зарубіжний досвід

Джерело: складено автором