

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему:

«Аналіз іміджу організації»

Виконав: студент групи: БМн 2-20

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Дарина ТАРНАВСЬКА

Керівник: к.е.н., доцент Наталя БУГАС

Київ-2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____проф. Касич А.О

07 червня 2024року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Тарнавській Дарині Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Аналіз іміджу організації

2. Науковий керівник роботи Бугас Наталя Валеріївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.03.2024 року №49 уч.

Строк подання студентом роботи 07 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності ТОВ «АТБ-Маркет», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування іміджу організації. 1.1. Головні елементи та методи формування іміджу організації. 1.2. Тактика формування успішного іміджу організації як елементу конкурентоспроможності. 1.3. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації ТОВ «АТБ – Маркет»). Розділ 2. Аналіз та оцінка формування іміджу ТОВ «АТБ – Маркет». 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз іміджу як складової маркетингової стратегії ТОВ «АТБ – Маркет». 2.3. Діагностика конкурентного середовища. Розділ 3. Шляхи вдосконалення іміджу ТОВ «АТБ – Маркет». 3.1. Заходи вдосконалення інтернет-діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». 3.2. Шляхи удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 1	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 2	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 3	Бугас Н.В., доцент		
Висновки	Бугас Н.В., доцент		

6. Дата видачі завдання 08.11.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2024	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти формування іміджу організації	21.03- 15.04.2024	виконано
3	Розділ 2. Аналіз та оцінка формування іміджу ТОВ «АТБ – Маркет»	16.04-31.04.2024	виконано
4	Розділ 3. Шляхи вдосконалення іміджу ТОВ «АТБ – Маркет»	02.05 – 26.05.2024	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2024	виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2024	виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 07.06.2024	виконано

Студент

Науковий керівник
роботи

Гарант освітньої
програми

(підпис)

(підпис)

(підпис)

Дарина ТАРНАВСЬКА

(ініціали та прізвище)

Наталя БУГАС

(ініціали та прізвище)

Алла КАСИЧ

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Тарнавська Д.М. Аналіз іміджу організації. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню питань управління прибутком підприємства. Вивчено та досліджено теоретичні основи формування системи управління прибутком. Проведено аналіз діяльності підприємства з акцентом на дослідженні прибутку. Обґрунтовано ефективні стратегії управління прибутком та визначено шляхи оптимізації витрат підприємства, збільшення доходів та збільшення прибутковості

Ключові слова: управління, прибуток, стратегія, доходи, витрати, удосконалення.

ABSTRACT

Tarnavska D.M. Analysis of the image of the organization. - Manuscript.

Qualification work on specialty 073 – «Management». Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of issues of enterprise profit management. The theoretical foundations of the formation of the profit management system have been studied and researched. An analysis of the company's activity was carried out with an emphasis on profit research. Effective profit management strategies are substantiated and ways to optimize the company's costs, increase revenues and increase profitability are determined

Key words: management, profit, strategy, income, expenses, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. Головні елементи та методи формування іміджу організації
- 1.2. Тактика формування успішного іміджу організації як елементу конкурентоспроможності
- 1.3. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації ТОВ «АТБ – Маркет»)

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТОВ «АТБ – МАРКЕТ»

- 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства
- 2.2. Аналіз іміджу як складової маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»
- 2.3 Діагностика конкурентного середовища

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІМІДЖУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

- 3.1. Заходи вдосконалення інтернет-діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»
- 3.2. Шляхи удосконалення маркетингової стратегії підприємства

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

В умовах сучасного ринкового середовища успішна діяльність організації значною мірою залежить від її іміджу. Імідж організації відіграє ключову роль у формуванні відносин з клієнтами, партнерами та суспільством в цілому. Це складне і багатогранне явище, яке включає в себе як об'єктивні, так і суб'єктивні аспекти сприйняття організації різними групами стейкхолдерів.

ТОВ «АТБ-Маркет» є одним із найбільших ритейлерів в Україні, що має значний вплив на ринок роздрібної торгівлі продуктами харчування та товарами повсякденного вжитку. Враховуючи масштаби та вплив компанії, аналіз її іміджу є важливим як з точки зору наукового дослідження, так і з практичної точки зору для подальшого розвитку бізнесу.

Метою даної дипломної роботи є проведення комплексного аналізу іміджу ТОВ «АТБ-Маркет». Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань: дослідити теоретичні підходи до формування та оцінки іміджу організації, проаналізувати поточний стан іміджу ТОВ "АТБ-Маркет" на підставі вторинних даних та власного дослідження, а також розробити рекомендації щодо його покращення.

Актуальність теми зумовлена не лише потребою в підтримці позитивного іміджу для забезпечення конкурентоспроможності, але й сучасними викликами, такими як діджиталізація, зміни споживчих вподобань та зростаюча роль соціальної відповідальності бізнесу. Відтак, дослідження іміджу ТОВ «АТБ-Маркет» дозволить виявити сильні та слабкі сторони компанії у цьому аспекті та надати практичні рекомендації для його зміцнення.

Таким чином, дана робота сприятиме кращому розумінню важливості іміджу організації та його впливу на ефективність діяльності

підприємства, а також надасть корисні інструменти для управління іміджем у контексті сучасних ринкових умов.

Вибір теми для дипломної роботи не випадковий. ТОВ "АТБ-Маркет" демонструє динамічний розвиток та стійкі позиції на ринку, що робить компанію цікавим об'єктом для дослідження. З одного боку, компанія має потужну мережу магазинів та широку клієнтську базу, а з іншого боку, стикається з викликами, пов'язаними з конкуренцією, змінами в споживчій поведінці та економічними коливаннями.

Аналіз іміджу організації включатиме вивчення кількох ключових аспектів. Буде проведено аналіз зовнішнього іміджу компанії, який формується в очах споживачів та партнерів. Це включає вивчення публічної інформації, маркетингових матеріалів, відгуків клієнтів та медійного висвітлення діяльності «АТБ-Маркет». Також буде розглянуто внутрішній імідж, тобто сприйняття компанії її працівниками. Це дозволить оцінити корпоративну культуру та рівень задоволеності співробітників.

Для досягнення цілей дослідження буде використано комплекс методів, включаючи контент-аналіз, анкетування, інтерв'ю та фокус-групи. Такий підхід забезпечить глибоке розуміння поточного стану іміджу «АТБ-Маркет» та виявлення основних факторів, що на нього впливають.

Результати дослідження дозволять сформулювати конкретні рекомендації для покращення іміджу компанії. Це може включати оптимізацію комунікаційної стратегії, підвищення якості обслуговування клієнтів, впровадження нових програм корпоративної соціальної відповідальності та інші заходи. Виконання цих рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ "АТБ-Маркет" на ринку та підвищенню лояльності клієнтів і співробітників.

Таким чином, дана дипломна робота не лише сприятиме теоретичному розумінню питань формування та управління іміджем

організації, але й надасть практичні інструменти для ефективного управління іміджем ТОВ «АТБ-Маркет». Це важливо не лише для самого підприємства, але й для інших компаній, які прагнуть успішно конкурувати на ринку та розвиватися в умовах постійних змін.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Головні елементи та методи формування іміджу організації

Успішна діяльність сучасного підприємства залежить від багатьох факторів, зокрема, від сформованого іміджу на внутрішньому ринку. Позитивний імідж є запорукою конкурентоспроможності підприємства, тому керівництву необхідно побудувати стратегію формування і підтримання позитивного іміджу на ринку. Формування позитивного іміджу та стійкої репутації підприємства є складним і багатогранним процесом, що враховує зміни запитів і потреб споживачів, вплив глобалізації, діджиталізацію процесів тощо. Тому, формування іміджу є одним із найактуальніших завдань сучасного управління підприємством.

Проблеми формування іміджу підприємства та його значення для успішної їх діяльності стали предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних авторів, зокрема Л. Артеменко, С. Азізова, Р. Левкіної, А. Левкіна, Т. Семенчук, С. Синиці та ін. Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на динамічні зміни у зовнішньому середовищі підприємства, жорстку конкуренцію на ринку питання формування іміджу підприємства потребує подальших досліджень. Метою роботи є дослідження теоретичних підходів у формуванні іміджу підприємства, виокремлення факторів, що впливають на його формування і засобів, які використовуються у процесі формування іміджу підприємства.

Позитивний імідж підприємства є одним із основних інструментів покращення становища підприємства на внутрішньому ринку, що виділяє його серед інших підприємств, підсилює його позиції на ринку, збільшує кількість постійних споживачів та збільшує ринкову вартість підприємства.

Від іміджу підприємства залежить його конкурентоспроможність на ринку [3, с. 205].

Більшістю учених розглядається імідж підприємства у двох значеннях: внутрішній і зовнішній. Фактори, які впливають на формування внутрішнього і зовнішнього іміджу підприємства показані на рис. 1.1.

Фактори, що впливають на формування внутрішнього іміджу підприємства	Фактори, що впливають на формування зовнішнього іміджу підприємства
- корпоративна культура; - імідж топ-менеджера; - імідж персоналу; - соціально-психологічний клімат у колективі; - механізми мотивації і стимулювання персоналу; - політика підприємства щодо підвищення кваліфікації і навчання персоналу; - фірмовий стиль.	- екологічна відповідальність; - соціальний імідж; - якість продукції (товарів, робіт, послуг); - оптимальне співвідношення "ціна-якість"; - лояльність підприємства до бізнес-партнерів, рівень надійності; - соціальна, фінансова, комунікаційна політика підприємства; - ділова репутація, імідж підприємства як роботодавця.

Рис. 1.1. Фактори, що впливають на формування внутрішнього і зовнішнього іміджу підприємства

Таким чином, формування позитивного внутрішнього іміджу підприємства стає можливим за умови його формування і підтримки працівниками цього підприємства. Основними детермінантами для внутрішнього іміджу підприємства є: система розвитку і навчання персоналу, система оцінювання, взаємовідносини між співробітниками і керівником, система мотивації, поліпшення умов праці тощо. Варто відмітити, що внутрішній імідж підприємства залежить від ефективності системи управління персоналом, адже всі фактори, що впливають на внутрішній імідж підприємства є об'єктами управління в цій системі.

Результати системного аналізу, виконаного автором, та узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних науковців до визначення іміджу організації викладено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття імідж

Дослідник, джерело	Визначення іміджу
А.В. Петровский та М.Г. Ярошевский [1]	Імідж – це стереотипізований образ конкретного об'єкту, що існує в масовій свідомості. Як правило, поняття іміджу відноситься до конкретної людини, але може також поширюватися на певний товар, організацію, професію і т. д.
Андреева Г.М.	Імідж - це специфічний «образ» сприймаючого предмета, коли ракурс сприйняття умисне зміщений і акцентується лише на певні сторони об'єкту. Тому досягається ілюзорне відображення об'єкту або явища. Між «іміджем» і реальним об'єктом існує так званий «розрив в достовірності», оскільки імідж згущує фарби образу і тим самим виконує функцію механізму навіювання. Імідж будується на включенні емоційних апеляцій.
Д. Доті[6]	Імідж -це все і всі, хто має хоч якесь відношення до компанії і пропонованих нею товарів і послуг. Це витвір, що постійно створюється як словами, так і образами, які химерно перемішуються і перетворюються в єдиний комплекс
Robinson E.J. [7]	Імідж –це підсумок адекватного сприйняття організації, її керівника, персоналу, політики або діяльності. Тобто передбачається, що маніпулятивні дії не роблять вирішального впливу на образ організації або їх взагалі немає. Досвід показує, що реальна практика буде сильніше трансльованого іміджу, але для цього потрібний час, іноді досить тривалий.
Сучасний словник іноземних слів	Імідж – цілеспрямовано сформований образ якої-небудь особи, явища або предмету, що виділяє певні цінності і покликаний надати емоційно-психологічну дію на когось в цілях популяризації, реклами і так далі

--	--

Щодо зовнішнього іміджу підприємства, то він є об'єктом управління в загальній системі управління підприємством, адже стосується взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Науковці [3, с. 205], які досліджували зовнішній імідж підприємства, характеризують його, як дзеркальне відображення думки споживачів та партнерів про підприємство, основними складовими якого є лояльність до споживачів, прозорість діяльності підприємства, відкритість даних про обсяги продажів, ціни, асортимент тощо. Особливістю зовнішнього іміджу підприємства є те, що він має формуватися окремо для різних груп споживачів, оскільки бажана поведінка цих груп відносно підприємства може відрізнятися. Серед споживачів підприємства його імідж представлений поглядами людей на унікальні характеристики, якими, на їхню думку, володіють продукти підприємства: якість, дизайн, популярність бренду; послуги та система знижок; ціна продукту; уявлення споживача про місію, стратегії підприємства, його фірмовий стиль [7]. Досліджуючи визначення поняття «імідж підприємства» ми дійшли висновку, що у науковців немає тут єдиного підходу (табл. 1.2). В табл. 1.2 подано деякі визначення поняття «імідж підприємства». Основною тенденцією, що простежується у цих визначеннях, є те, що імідж трактується в більшій мірі як образ підприємства, заявлена ним позиція в зовнішньому середовищі.

На думку Т. Семенчук [2, с. 34]. зовнішній імідж підприємства представлений такими складовими: бізнес-імідж, імідж у споживача, соціальний імідж та імідж у державних структурах. Бізнес-імідж виявляється у лояльності до клієнтів, прозорості діяльності суб'єкта господарювання, тобто, це сформоване враження партнерів про підприємство. Соціальний імідж формується через благодійність,

спонсорство, участь підприємства у вирішенні екологічних проблем, проблем зайнятості незахищених верств населення тощо.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «імідж підприємства»

№ з/п	Автори	Визначення поняття «імідж підприємства»	Основна характеристика
1	П., Кожан Н. В.	Образ підприємства, який формується у свідомості людей, а саме: споживачів, партнерів, шукачів вакансій, конкурентів [1, с. 75].	Образ підприємства
2	Фурса Т. П.	Сукупність особливостей, що характеризують або ідентифікують певне підприємство, які зафіксовані у певних символах або формах інформації, які створюються компанією, цілеспрямовано передаються аудиторії в процесі комунікацій, фіксуються, сприймаються, розпізнаються й оцінюються суб'єктом, що належить до тієї чи іншої цільової аудиторії, а також, прийнявши форму стереотипу, посідають певне місце в свідомості і системі цінностей суб'єкта, визначають його подальші дії щодо даної компанії та її продукції [2, с. 32].	Сукупність особливостей, що ідентифікують підприємство
3	Левкін А. В.	Заявлена позиція, що представляє собою систему характеристик підприємства, що базуються на результатах діяльності по виробництву продукції, яка була вироблена у результаті аналізу ринку та просувається до цільових аудиторій з метою викликати у їх представників стійкий набір уявних характеристик та тверджень по відношенню до нього [5, с. 68].	Заявлена позиція підприємства
4	Семенчук Т. Б.	Відповідним чином сформований, аудіовізуально підкріплений, сприйнятий та усвідомлений суспільством на асоціативному рівні образ підприємства (особи, товару, послуги тощо), що впливає на його успіх та на конкурентоспроможність [8, с. 475]	Образ підприємства
5	Синиця С. М., Вакун О. В.,	Образ підприємства, що формується усіма зацікавленими сторонами (акціонерами, радами директорів, персоналом, громадськістю, діловими партнерами та споживачами) через цілеспрямований вплив самого підприємства або формується спонтанно і може мати позитивний або негативний вплив на його функціонування [9, с. 148–149].	Образ підприємства

Слід зазначити, що синтез ідей і поглядів про підприємство, властивий різним групам громадськості, створює більш загальну і ємну

ідею підприємства, що можна назвати його корпоративним іміджем [7]. Варто зауважити на чіткій залежності зовнішнього іміджу підприємства від стану внутрішнього іміджу. Це зумовлено тим, що атмосфера, яка панує на підприємстві, значно відображається на споживачеві. Споживач, у разі негативних проявів внутрішнього іміджу підприємства, одразу відчуває їх. Негативний внутрішній імідж підприємства призводить до втрати ним своєї репутації на ринку. В той же час, позитивний внутрішній імідж стимулює до більш ефективної діяльності, що позитивно позначається на зовнішньому іміджі підприємства, позиціонуючи його в очах споживачів як успішне, конкурентоспроможне підприємство.

Процес формування іміджу підприємства передбачає декілька етапів (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Процес формування іміджу підприємства

Перший етап полягає у проведенні оцінки образу підприємства за допомогою соціальних досліджень (опитування/анкетування споживачів, працівників). Таким чином відбувається аналіз стартової позиції рівня підтримки підприємства.

Наступний етап – розроблення заходів щодо формування позитивного іміджу підприємства. Складається комплексний план щодо удосконалення іміджу підприємства, який передбачає місію, цілі, задачі, конкурентні переваги, сегменти ринку. При розробленні такого плану необхідно враховувати запити зацікавлених осіб (споживачі, партнери, акціонери, персонал тощо), нововведення, які може підприємство запропонувати цільовій аудиторії.

Для реалізації третього етапу процесу можна застосувати дві основні групи способів: маркетингові – організація прямих продажів, участь у виставках і ярмарках, проведення PR-заходів, реклама тощо; організаційно-економічні. Четвертий етап потребує надійної команди, члени якої володіють необхідними знаннями та навичками і мають нести відповідальність за виконання поставленої мети. На останньому етапі відбувається оцінка отриманих результатів формування іміджу за допомогою певних інструментів. Якщо після цього аналізу не було досягнуто поставленої мети, необхідно повернутися до першого етапу. У процесі формування іміджу необхідно використовувати певні засоби, які допоможуть підприємству досягнути довгострокових конкурентних переваг на внутрішньому ринку. Науковці О. Лозовський, І Дрончак пропонують використовувати для формування зовнішнього іміджу підприємства чотири групи засобів (рис. 3).

Візуальні засоби	•дизайнерські методи формування іміджу, що передбачають розроблення упакування, оформлення вітрин, офісів, створення макетів оголошень.
Вербальні засоби	•спеціально підібрана стилістика, зорієнтована на доходи споживача.
Рекламні засоби	•використання в кожному конкретному випадку рекламних засобів, які сприятимуть формуванню сприятливого ставлення споживачів.
PR-засоби	•добре продумані, сплановані, системні зусилля підприємства із встановлення та зміцнення взаєморозуміння між підприємством і громадськістю.

Рис. 1.3. Засоби для формування зовнішнього іміджу підприємства

Зважаючи на засоби, що відображені на рис. 3, варто відмітити, що формування позитивного іміджу підприємства відбувається за допомогою впливу на емоційну сферу психіки людини. Такий вплив відбувається з допомогою інструментарію PR та іміджмейкінгу в системі внутрішнього маркетингу підприємства.

1.2. Тактика формування успішного іміджу організації як елементу конкурентоспроможності

Трансформаційні процеси в економіці України суттєво впливають на діяльність усіх суб'єктів господарювання, на їх економічне, інформаційне та правове середовище. За таких умов нестабільність зовнішніх факторів діяльності і низька адаптивна здатність підприємств добудь-яких ринкових перетворень створюють загрози їх подальшому розвитку. Тому бізнес-процеси на підприємствах зазнають значних змін, які передусім пов'язані зі збереженням або відтворенням їх конкурентоспроможності. Орієнтація на певний конкурентний статус спонукає підприємство до ефективного використання всіх наявних ресурсів, здібностей персоналу, інформаційних,

фінансових та інноваційних можливостей. В цьому аспекті імідж підприємства набуває вагомого значення в контексті підтримання конкурентоспроможності та подальшого ефективного розвитку підприємства.

Покупець став більш вимогливим та очікує від підприємств не тільки якісних товарів, широкого асортименту і доступних цін, але й високого рівня обслуговування. На сучасному етапі розвитку споживчого ринку успіх або невдача торгового підприємства багато в чому залежить від лояльності покупця, яка визначається суб'єктивною оцінкою образу – іміджу підприємства, що формується в його свідомості. Торговельне підприємство необхідно розглядати не тільки з функціональної, але й з ринково-психологічної точки зору, в основі якої знаходиться організаційна культура, що впливає на персональне сприйняття покупця і створення його іміджу.

Особливо гостро це завдання постає перед універсальними торговельними підприємствами, оскільки зниження їх ролі на українському ринку багато в чому обумовлено втратою цілісного позитивного образу, який формується у свідомості кожного покупця і є найважливішим елементом конкурентних переваг торговельного підприємства.

У зарубіжній і вітчизняній літературі накопичено великий обсяг досліджень з формування іміджу, однак недостатньо опрацьовано методики поетапного формування іміджу торгового підприємства, механізми його вимірювання та оцінки, а також напрями практичного впровадження. З розширенням меж зовнішнього середовища вищевказані проблеми визначають актуальність розгляду питань формування позитивного іміджу торговельного підприємства, як інструменту управління його ефективністю.

На сьогодні тема розробки іміджу для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яке хоче довго і успішно працювати на ринку, безсумнівно, дуже актуальна.

Але, незважаючи на значні досягнення у теорії та практиці управління конкурентними перевагами підприємства, є ряд проблем, які й досі залишаються предметом дискусій і обговорень. Так, у більшості наукових праць вітчизняних і закордонних вчених використано універсальний підхід при з'ясуванні ролі конкурентних переваг підприємства в процесах збільшення присутності на ринку, з урахуванням посилення галузевої конкуренції. Маловивченими залишаються питання формування конкурентних переваг саме на базі позитивного іміджу.

Імідж підприємства – це певний образ компанії, який створюється як у суспільній, так і в індивідуальній свідомості, завдяки засобам масової комунікації та психологічному впливу. Цей образ вкрай необхідним для формування довіри потенційних споживачів. Імідж підприємства виступає одним зі спонукальних чинників для вступу споживачів у фінансові взаємовідносини з компанією. Позитивний імідж компанії підвищує конкурентоспроможність всього підприємства та є одним з факторів комерційного успіху. Висока квінтесенція іміджу для успіху підприємства стимулює скрупульозні дослідження на цю тему. Вже на початку 1990-х рр. XX ст. стрімко зросла стурбованість ряду підприємств тим, як їх сприймають свої споживачі. Підприємства України розпочали активно створювати підрозділи зв'язків з громадськістю, однією з головних завдань яких було формування іміджу підприємства. Поняттям «корпоративна марка», «корпоративний імідж» все більше уваги приділяють економісти, маркетингологи, журналісти, культурологи, політологи та лінгвісти у всьому світі [1]. Розглянемо зміст поняття «імідж». Відомий науковець Б. Джі у своїй книзі «Імідж фірми. Планування, формування, просування» говорить про те, що, як мінімум, є дві думки з приводу виникнення іміджу: імідж

існує як даність у всіх об'єктів і з ним можна й потрібно працювати, та імідж виникає тільки у разі штучного формування образу, функціонального і керованого [2]. Серед безлічі дефініцій поняття «імідж», більшість зводиться до того, що і ми поділяємо цю думку, що імідж – це образ відомої особистості або речі, створюваний засобами масової інформації, літературою, видовищем або самим індивідом.

Ми провели системний аналіз підходів вітчизняних і зарубіжних науковців до визначення понять «імідж» та «імідж підприємства»: Т. Бурцева та Н. Миронова вважають, що імідж – це стереотипізований образ конкретного об'єкту, що існує в масовій свідомості. Як правило, поняття іміджу відноситься до конкретної людини, але може також поширюватися на певний товар, організацію, професію і т.д. [3]. Ф. Котлер вважає, що імідж – це сприйняття компанії чи її товарів суспільством [4]. На думку Д. Доті, імідж – це все і всі, хто має хоч якесь відношення до компанії і пропонованих нею товарів та послуг. Це витвір, що постійно створюється як словами, так і образами, які химерно перемішуються і перетворюються в єдиний комплекс [5]. Е. Робінсон вважає, що імідж – це підсумок адекватного сприйняття підприємства, його керівника, персоналу, політики або діяльності. Тобто передбачається, що маніпулятивні дії не мають вирішального впливу на образ підприємства або ж і взагалі відсутні. Досвід показує, що реальна практика буде сильніша за трансльований імідж, але для цього потрібен час, іноді досить тривалий [6]. По суті, перед нами лише несхожість позицій. Автори мають різні бачення одного й того ж предмета і виділяють лише ті його особливості, які входять до сфери їх професійних і наукових інтересів. Отже, єдиної дефініції поняття «імідж» не існує, кожен з дослідників розкриває певну сторону цього поняття. Тому ми пропонуємо таке визначення поняття «імідж підприємства»: це – певний образ підприємства та ставлення суспільства до його діяльності на

основі сформованих цінностей у споживача. Носієм іміджу може виступати організація, індивід чи товар.

Нерідко, розкриваючи імідж підприємства споживачі намагаються вдовольнитися тільки двома поняттями «позитивний» чи «негативний».

Як зазначає Ф.І. Карков між цими протилежностями лежить безліч рис, якостей і властивостей. Говорячи про імідж як певну абстракцію, можна

виділити характеристики ефективного іміджу:

- театральність (демонстративність);
- маніпулятивність;
- правдоподібність;
- яскравість (неординарність);
- рухливість (здатність до трансформації);
- зрозумілість (доступність);
- «близькість» цільової аудиторії;
- затребуваність (у певний час у певному місці) [7].

Що стосується функцій іміджу, то вони поділяються на дві категорії: ціннісні та технологічні (За Д.І. Артьомовою) [8]. До ціннісних належать функції комфортизації міжособистісних відносин, психотерапевтична та функція самопрезентації, до технологічних – функції міжособової адаптації, затінювання негативних особистісних характеристик та розширення вікового діапазону спілкування.

Імідж підприємства виконує ряд функцій:

1. Демонстративну (позиціонування підприємства на ринку).

Усвідомлення місії дає підприємству:

- а) самовизначення, самооцінку і визначення ззовні;
- б) співвідношення місії з потребами її потенційних клієнтів. Чим чіткіше визначені цілі та завдання підприємства з точки зору потреб клієнтів, тим простіше транслювати назовні, створюючи корпоративний імідж.

2. Функцію стимуляції – спонукання споживача до дій.
3. Адаптивну – забезпечення підприємства входженням у необхідне йому суспільне середовище.
4. Рекламну – привернення уваги до підприємства з метою збільшення зростання продажів товару, збільшення прибутку і т.д.

Також розглянемо рис. 1.4. де можемо побачити структуру іміджу підприємства



Рисунок 1.4. Структура іміджу підприємства

Таким чином, під терміном «імідж» слід розуміти формування і підтримку стійкого позитивного враження, «образу», яким його бачить аудиторія. Імідж – це тілесно-естетичний образ, який володіє рядом індивідуально-типових ознак, що надають певний вплив на індивідуальне, групове і масову свідомість (а також підсвідомість).

Створення позитивного іміджу – щось більше, ніж просто хороша рекламна кампанія, це – складний і багатосторонній план, всі частини якого взаємопов'язані і взаємозалежні. Засоби формування іміджу підприємства найбільш ефективні тоді, коли всі його складові частини працюють разом. На нашу думку, варто виділити такі засоби:

Перший – формування фундаменту. Фундамент – це основа всього. Так, будинок не прослужить довго, якщо його фундамент буде неміцним, а імідж буде неефективний, якщо докладно не буде зроблено перший крок з його розробки – закладка фундаменту: визначення цінностей, цілей, принципів та філософії, на яких буде міцно стояти вся будівля іміджу. Щоб фірма функціонувала ефективно в свій імідж, необхідно, щоб всі складові елементи були нерозривно пов’язані і узгоджувалися з фундаментом. Адже без нього все інше не має сенсу, а майстер-план приречений на невдачу. Для будівлі фундаменту іміджу автор книги «Імідж фірми: планування, формування, просування» Б. Джі [2] виділяє п’ять кроків, які необхідно зробити:

- 1) принципи;
- 2) положення про мету створення компанії;
- 3) корпоративна філософія;
- 4) довгострокові цілі компанії;
- 5) стандарти поведінки і зовнішнього вигляду.

Для побудови позитивного іміджу необхідно чітко усвідомлювати значимість кожного кроку і не пропустити жоден при розробці.

Система ринкових відносин, що формується в нашій країні з початку 90-х рр. XX ст., кардинально змінила характер взаємовідносин у сфері виробництва, збуту і споживання продукції. Споживач, отримавши можливість широкого вибору, прагне отримати максимум вигоди від споживання. Обмежений платоспроможний попит при стрімкому розвитку конкуренції з боку вітчизняних і зарубіжних товаровиробників, змушує останніх жорстко змагатися один з одним у боротьбі за традиційні та нові ринки збуту. В умовах формування конкурентного середовища, насичення ринку різноманітними товарами та постійного оновлення асортименту, перед кожним вітчизняним підприємством постає проблема ідентифікації його продукції і виділення з безлічі варіантів пропозиції. Успіх діяльності

підприємства залежить багато в чому від уміння створити собі певну репутацію надійного постачальника якісних товарів і послуг, гідного соціального партнера. Формування іміджу підприємства як елемента конкурентоспроможності може проходити двома шляхами: стихійно (спонтанно) або цілеспрямовано. У першому випадку це – звичайний процес, який проходить без зовнішнього тиску, одним з результатів якого є становлення людини як індивідуальності. Другий шлях припускає активне формування, яке пов'язане зі штучним створенням іміджу та проведенням спеціальних заходів, процедур індивідуальної та організаційної роботи.

Стратегічне управління покликане забезпечити конкурентоспроможність підприємства у мінливому зовнішньому середовищі. Під конкурентоспроможністю підприємства ми розуміємо здатність створювати таке перевагу над конкурентами, яке дозволяє досягти поставлених цілей [9].

Стратегічне управління створює конкурентні переваги, які забезпечують успішне існування і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Маркетингове стратегічне управління виходить з того, що створити стійку конкурентну перевагу – це означає запропонувати більшу прийнятну цінність споживачам та іншим зацікавленим групам. Ці переваги можуть бути пов'язані як з характеристиками вироблених товарів і послуг, так і з характеристиками самого підприємства та його становища на ринку. У цьому випадку стратегію можна визначити як комплекс рішень з досягнення довготривалих конкурентних переваг на цільових ринках [10].

Аналізуючи сприйняття, ми виявляємо відношення зацікавлених груп до підприємства і його товарам, яке включає в себе оцінку і схильність до дії. Визначаючи реакцію суб'єктів ринку, що дає нам можливість ідентифікувати структуру ринку та їхнє ставлення, ми отримуємо можливість передбачити

поведінку учасників ринку, як показує досвід численних маркетингових досліджень.

Аналіз ставлення надає, як показали численні дослідження в різних країнах, такі можливості:

- визначення сильних і слабких сторін марки товару та іміджу підприємства допомагає досить впевнено ідентифікувати можливості й загрози;
- оцінка ставлення до і після впливу на ринок дозволяє оцінити ефективність стратегій;
- знання ставлення допомагає прогнозувати реакцію на діяльність підприємства [11].

Стає очевидним, чому в стратегічному аналізі все більше уваги приділяється виміру відносини як оціночної реакції, що охоплює почуття, переваги, наміри і судження (оцінки). Але далеко не всі керівники українських підприємств усвідомлюють це.

Сильний імідж підприємства та його товарів є підтвердженням того, що підприємство володіє унікальними діловими здібностями (спеціальними навичками, вміннями), що дозволяють підвищувати пропоновану споживачам близьку для них цінність товарів і послуг.

На сьогоднішній день у формуванні позитивного іміджу підприємства великого значення набуває вивчення і використання маркетингових інструментів, які в свою чергу забезпечують успіх у просуванні підприємства на ринку. Широко використовуваними інструментами маркетингу з формування іміджу підприємства є маркетингові комунікації, до яких традиційно належить реклама, зв'язки з громадськістю (PR), спонсорство, стимулювання збуту. Ці інструменти дозволяють компаніям краще ідентифікувати себе серед інших і чітко закріпитися у свідомості споживачів.

Оскільки в сучасному світі споживачів не можна здивувати звичайними стандартними підходами, тому для ефективного просування товарів і послуг необхідні нестандартні розробки, креативні рішення, використання найбільш ефективних для заданої ситуації каналів комунікації. Для того, щоб організація досягла успіху і мала позитивний імідж насамперед необхідно розробити комплексну програму просування продукції на ринок.

І саме тому задля формування іміджу підприємства як елемента конкурентоспроможності ми пропонуємо сім кроків, реалізація яких обов'язково сприятиме підвищенню іміджу підприємства.

Крок 1. ПРЕС-РЕЛІЗИ

Прес-реліз прийнято вважати основним інструментом зв'язків з громадськістю. Прес-реліз – це відносно короткий (близько однієї сторінки) для журналістів, що містить важливу, цікаву новину. Він повинен бути написаний живою мовою, містити актуальну для цільової аудиторії інформацію. У прес-релізі не може бути прямої реклами.

Крок 2. ТЕМАТИЧНА РОЗСИЛКА

Власна розсилка – це можливість нагадувати про себе регулярно. Це спосіб «не відпускати» цільову аудиторію. Ми рекомендуємо дотримуватися регулярності: наприклад, розсилка повинна виходити кожен тиждень, щоб передплатники до неї звикли, чекали її; повинна містити корисну, актуальну для клієнтів інформацію: наприклад, огляди найважливіших подій в логістиці за тиждень, тощо, авторські статті, добірки цікавих матеріалів.

Крок 3. СТАТТІ НА ПАРТНЕРСЬКИХ РЕСУРСАХ

Якщо прес-релізи розсилають наосліп, то інші види PR-текстів цілеспрямовано розміщують на певних майданчиках.

Крок 4. «БІЛІ АРКУШІ» (з англ. white papers)

Це навчальні матеріали з якої-небудь конкретної тематики, щось на зразок обміну досвідом. Як «білі аркуші» впливають на репутацію фірми? Товариство, яке не боїться ділитися досвідом і надає корисну інформацію, завжди має конкурентну перевагу перед фірмами, які цього не роблять.

Крок 5. ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Громадськістю є група осіб, які зацікавлені діяльністю підприємства. Зв'язки з громадськістю (public relations, PR) – це різноманітні програми, метою яких є просування або захист іміджу компанії чи окремих її товарів. Далекоглядні компанії піклуються про хороші відносини з громадськістю і для цього роблять певні кроки. У багатьох фірмах існують відділи зв'язках з громадськістю, працівники яких проводять моніторинг громадської думки та здійснюють комунікації з метою підтримки позитивного іміджу фірми. Кращі відділи так само консультують керівників з питань застосування програм, позитивно сприймаються суспільством і відмови від сумнівних заходів.

Крок 6. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Відповідно до свого установчого документу – статуту, підприємство в рамках зовнішньоекономічної діяльності має право самостійно та у повному обсязі укладати контракти з зарубіжними юридичними особами і проводити безпосередні експортно-імпортні операції; створювати підприємства з зарубіжними юридичними та фізичними особами і брати участь у їх діяльності; експортувати та імпортувати товари, капітали та робочу силу; заключати контракти із зарубіжними юридичними та фізичними особами і мати партнерські відносини із закордонними партнерами.

Крок 7. ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ

Дуже актуальним сучасним інструментом стає прямий маркетинг, який представляє собою використання каналів, які безпосередньо зв'язують постачальника зі споживачем. До цих каналів зараховують

Інтернет-маркетинг і мобільні пристрої. Пробки на дорогах, брак часу, байдужі продавці в торгових магазинах, черги в касах – все це стимулює сучасного споживача здійснювати покупки з дому, тобто за допомогою веб-сайтів, які працюють цілодобово. Прямий маркетинг має для споживачів відразу кілька переваг: економія часу, можливість познайомитися з великим асортиментом продукції, замовлення прямо з дому і т.д. Так само у всьому світі практикують пряму поштову розсилку, яка передбачає відправку різних пропозицій, нагадувань або іншої інформації для конкретного адресата. У такому випадку використовують спеціальні розсилки, в яких адресати згруповані за певними критеріями. Найбільшою популярністю користуються такі мережі, як: Facebook та Twitter.

1.3. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації ТОВ «АТБ – Маркет»)

Малий та середній бізнес (МСБ) є важливими учасниками на ринку праці та глобального економічного розвитку, забезпечуючи понад 50% робочих місць у всьому світі. За рахунок МСБ формується до 40% національного доходу у країнах з економікою, що розвивається. За оцінками Світового Банку, 600 млн робочих місць будуть потрібні до 2030 р., що робить розвиток МСБ пріоритетним для держави. У країнах, що розвиваються, у секторі МСБ створюється 7 із 10 робочих місць. Таким чином, підприємницька діяльність стала джерелом надходжень до державного бюджету, майданчиком для застосування інноваційних технологій, ключовим гравцем на ринку праці, фактором накопичення та використання людського капіталу. З початком російської військової агресії в лютому 2022 р., яка повністю зупинила морську торгівлю, суттєво пошкодила критичну інфраструктуру та спричинила масове переміщення людей, Україною було втрачено доступ до зовнішніх ринків

капіталу, а податкові надходження різко впали. За деякими розрахунками, у 2022 р. в Україні очікується скорочення ВВП на 45%, що обумовлено значним зменшенням імпортно-експортних операцій, зниженням державних і приватних інвестицій і значним скороченням витрат домогосподарств. У найближчі роки прогнозується, що масштабні зусилля з реконструкції підштовхують зростання до понад 7% до 2025 р. на тлі повільного відновлення виробничих і експортних можливостей і поступового повернення біженців. Значними виявилися і втрати українських підприємств в період воєнного стану. Понад 307 тис. мікропідприємств (не враховуючи ФОП) повідомили про середні прямі втрати в сумі близько 40 тис. дол. США, кожне з майже 48 тис. малих підприємств мало втрати в середньому розмірі понад 300 тис. дол. США, а майже 18 тис. середніх підприємств визначили прямі втрати в середньому близько 2 млн дол. США на одного суб'єкта господарювання. Таким чином, загальна сума втрат українського бізнесу може складати від 64 до 85 млрд дол. США.

Український бізнес серйозно постраждав від повномасштабного вторгнення, так само, як і інші сфери суспільного життя. Ці різкі зміни негативно позначилися на діяльності підприємців та значно ускладнили можливості ведення бізнесу. Однак, незважаючи на труднощі, які призвела війна, підприємці поступово адаптувалися до нових умов і продовжують активно розвиватися, розширювати свої підприємства та запускати нові види діяльності на тих територіях, де це можливо. Війна стала великим випробуванням для української економіки та змусила власників бізнесів повністю переглянути свій робочий формат. Деякі з них припинили діяльність назавжди, а деякі тимчасово зупинили роботу. Багато підприємств зазнали великих втрат, а деякі підприємці взагалі втратили все через руйнування та окупацію територій. Проте для тих, хто

вдалося вижити, зараз основним завданням є міцно утриматись на плаву та забезпечити робочі місця для українців.

За місяць війни українському бізнесу завдано більше шкоди, ніж за два роки пандемії. Оцінити обсяг збитків та довгострокові наслідки важко, оскільки бойові дії в країні тривають. Так, для бізнесу виникають численні труднощі, які важко подолати самотійно через обмежену наявність ресурсів, інвестицій та робочої сили (див. рис. 1). Причому з даних, наведених на рис. 1, помітна різниця в оцінюванні проблем з боку органів публічної влади та суб'єктів підприємницької діяльності. В той же час, держава потребує зростання економічної активності в країні шляхом переміщення підприємств на безпечні локації та відновлення (по можливості) бізнесу на окремих звільнених територіях. Враховуючи важкі економічні наслідки, питання посилення спроможності вітчизняного бізнесу набуло значної актуальності. Важливою на сьогоднішній день є активна відбудова національної економіки. На нашу думку, малі та середні підприємства мають більше можливостей для відновлення своєї діяльності або запуску нових проектів, оскільки вони характеризуються великим економічним потенціалом та вимагають менших ресурсів для початку діяльності або відновлення існуючого бізнесу. Задоволення суттєвих потреб у будівництві нової інфраструктури може бути здійснене за участю у державно-приватному партнерстві на рівні регіонів та територіальних громад.

Отже, у зв'язку з сучасним складним періодом, увага до розвитку підприємницької діяльності в Україні як ефективного інструменту підтримки економіки країни зростає. Це вимагає спрямування державних ресурсів для надання підприємствам відповідних преференцій, що дозволить виконувати соціально важливі завдання на різних територіях та у різних галузях. Також необхідно залучати гранти, допомогу та іноземні інвестиції під державні гарантії для

стимулювання розвитку підприємницької діяльності. Важливо використовувати моделі державно-приватного партнерства для відновлення критичної інфраструктури та підтримки бізнесу. Окрім того, необхідно працювати над відновленням глобальних ланцюгів поставок та логістичних маршрутів, а також надавати податкові пільги та реалізовувати регуляторну політику для підтримки малого та середнього бізнесу. Об'єктом дослідження в даній статті нами було ТОВ «АТБ-Маркет», так, після початку бойових дій мережа АТБ була одним з небагатьох ритейлерів, які доставляли продукти харчування у заблоковані міста. Допомогло те, що у компанії був власний флот із 750 автомобілів, щоб не залежати від транспортних компаній, які зупинилися. Окрім цього, АТБ був чи не єдиним ритейлером в Україні, який із самого початку війни повністю розраховувався з постачальниками за товар. Події розвивалися дуже стрімко. Компанія практично у ручному режимі розподіляла товари магазинами за тим транспортним трафіком, який був доступний у конкретний проміжок часу. З початку бойових дій у більшості виробників почалася паніка. Передусім це великі національні та мультинаціональні компанії. Вони частково або повністю згорнули свої виробництва. Навіть не відвантажували готову продукцію в тих містах та областях, де не відбувались прямі військові дії. Були заблоковані всі порти України і ТОВ «АТБ-Маркет» втратили можливість приймати всі товари, які традиційно отримували через морські порти. Потрібно було швидко шукати рішення. Тож, АТБ частково переключилися на порти в Туреччині, частково на Констанцу в Румунії. Далі везли товар автомобільним транспортом до західного кордону. В перші тижні війни сухопутний кордон майже стояв через масову міграцію та різкий запуск гуманітарних вантажів. Для рішення цих проблем знаходилися та знаходяться у контакті з усіма урядовими та силовими структурами країни. Буквально

в ручному режимі формували «зелені» коридори для доставки продуктів в Україну. Зараз ситуація суттєво краща. Більша частина виробників доставляла товар найманим транспортом. Але в перші дні війни значна кількість перевізників зупинилися. Частину водіїв мобілізували до ЗСУ, частина – поїхала в сторону західного кордону, частина просто відмовилася виходити на роботу, бо їхні маршрути пролягали в місцях безпосередніх військових дій. Деякі перевізники відмовились виводити на лінії автомобілі, побоюючись за безпеку свого транспорту. Тому в перший місяць війни більшу частину соціального товару забирали власним транспортом. На початок війни у нас було 750 автомобілів. Всі вони доставляли товар виробників на наші склади і далі до магазинів.



Рис. 1.5. Перешкоди для бізнесу на шляху відновлення у 2022 р.

Десятки магазинів в окремих містах, де йшли активні бойові дії, тижнями працювали в глибокий збиток, виконуючи соціальну місію – забезпечення людей продуктами харчування. Вже 200 млн грн ТОВ «АТБ-Маркет» направив на надання допомоги. Також АТБ безкоштовно доставляє термінові гуманітарні посилки власним транспортом «АТБ-пошта». АТБ надають підвальні приміщення магазинів для укриття під час повітряної тривоги. Ще великий пласт допомоги, який надають акціонери компанії за рахунок власних ресурсів, – це величезні суми, сотні мільйонів гривень, вони йдуть у різних напрямках.

Рівень еволюції соціально-економічного розвитку України визначив відносини між владою, бізнесом і суспільством як ключовими елементами. При цьому слід звернути увагу на аспекти, пов'язані з розвитком влади, регіонів, регіональних громад та становленням соціально відповідального бізнесу. Малий і середній бізнес в Україні потребує підтримки з боку держави. В сучасних умовах розвитку приватний сектор економіки і особливо індивідуальне підприємництво потребує комплексного захисту. Для забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу в майбутньому необхідно підготувати шляхи подолання негативних ситуацій. Дослідження показують, що на сьогодні український ряд розробив та впровадив про-грами, які передбачають тимчасове полегшення та підтримку бізнесу під час воєнного стану. Головною метою таких заходів є максимально можливе скорочення фінансових зобов'язань для уряду та стимулювання розвитку в складних ситуаціях. Проте, сьогодні важливою є підтримка підприємницьких організацій на державному рівні, передусім, відповідна законодавча база, фінансово-кредитне та матеріально-технічне забезпечення, науково-методичне, інформаційно-консультативне та кадрове забезпечення підприємницьких організацій. Отже, нинішній складний період вимагає звернення уваги на розвиток підприємницької діяльності в Україні як

ефективного інструменту підтримки економіки країни. Це завдання є складним і потребує управління державними можливостями щодо надання відповідних допомог, які забезпечують виконання суспільно важливих функцій в окремих секторах економіки. На прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» можна побачити як не легко підприємствам в умовах воєнного стану з якими труднощами стикаються підприємства. Також компанія є прикладом як швидко можливо знаходити рішення в надскладних умовах. Працювати на благо Держави, підвищувати економіку країни і підтримувати армію.

Висновки до розділу 1

Для сучасних підприємств імідж є однією з найважливіших умов його конкурентоспроможності. Належним чином сформований імідж підприємства дає можливість керівництву контролювати сприйняття його діяльності зовнішніми стейкхолдерами, зміцнити конкурентні позиції на ринку, збільшити популярність, що відображається на продажах і полегшує впізнаваність продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства на ринку. Для формування іміджу підприємства необхідно використовувати засоби, що будуть спрямовані на формування і підтримку як зовнішнього, так і внутрішнього іміджу. Дослідивши сутність іміджу, розглянувши маркетингові інструменти формування іміджу та просування послуг на ринку, можна з упевненістю сказати, що запорука успіху діяльності будь-якої підприємства закладена в ефективній маркетинговій кампанії. Підприємства можуть виробляти якісь інноваційні продукти, але якщо споживач не знає про їх існування, то результат від цих інновацій буде нульовим. Кожен із зазначених нами напрямків підвищення ефективності формування іміджу підприємства як елемента конкурентоспроможності має різний вплив. На будь-кому етапі діяльності підприємства менеджери та маркетологи мають звертатися до найбільш актуальних і суттєвих за

результативністю напрямів. Але все ж стратегічний план розвитку підприємства зобов'язаний передбачати застосування всіх можливих напрямків підвищення ефективності формування іміджу підприємства як елемента конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»

ТОВ «АТБ-маркет» як юридична особа була зареєстрована у 1999 у місті Дніпро співвласниками Генадієм Буткевичем та Євгеном Єрмаковим, що на двох мають лише 11% частки компанії інші три частини поділені між холдинговими компаніями, що базуються на Кіпрі. Основним видом діяльності є (47.11). Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Іншими видами діяльності є:

- 46.34 Оптова торгівля напоями
- 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування [13].

Щодня понад 3 млн. українців роблять покупки в «АТБ-маркет», а річний товарообіг станом на 2021 рік становив більш ніж 179.8 млрд. грн, що на 125% більше ніж подібний показник станом на 2019 рік [12]. Та стала єдиним продовольчим ритейлером який потрапив до топ-20

найбільших компаній за сумою сплати податкових платежів за 2020 рік [14]. Також, ТОВ «АТБ-маркет» є найбільшим працедавцем серед ритейлерів України, що працевлаштував більш ніж 60 тис. осіб зі всієї України. Організаційна структура компанії є розгалуженою, адже «АТБ-маркет» є частиною корпорації АТБ. Корпорація складається також з м'ясної фабрики «Фаворит плюс», кондитерської фабрики «Квітень», що виробляють продукцію, що продається у «АТБ-маркет» під брендом «Своя лінія». Мережа «АТБ» невпинно зростає та впродовж кількох років поспіль очолює рейтингові списки основних гравців на ринку продуктового ритейлу України. Реалізація дієвої маркетингової та ефективної логістичної стратегії Мережа «АТБ» має найбільшу присутність по всіх регіонах України. Передумовою забезпечення довгострокових конкурентних переваг стала не тільки поширення мережі, а й орієнтація компанії ТОВ «АТБ-маркет» на низький та середній ціновий сегмент при обґрунтованій асортиментній політиці. Для отримання інформації щодо фінансово – господарських показників діяльності ТОВ «АТБ-маркет» варто розпочати дослідження з вивчення загальних відомостей про торговельну мережу (табл. 2.1) [22].

Таблиця 2.1

Основні характеристики про ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» [22]

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

7. Керівник	ШАПОВАЛОВА НАТАЛІЯ АНАТОЛІЙВНА
8. Розмір статутного капіталу	9930145 грн.

Система постачання забезпечується колоборацією ТОВ «АТБ - маркет» з ТОВ «Логістик Юніон». Дана компанія має розвинену інфраструктуру, що поєднує 9 мультитемпературних розподільчих центри класу «А». Ще «АТБ-маркет» співпрацює з транспортно-експедиційною компанією «Транс Логістик». Вона нараховує 7 автоколон та має можливість транспортувати великі обсяги товарів по регіонах України упродовж недовготривалого періоду. Партнерські відносини з «Ритейл-Девелопмент» забезпечують своєчасне будівництво нових та ремонт старих торгових площ «АТБ- маркет». Своєчасне постачання продовольчих товарів при оптимальних затратах у наймасштабнішу мережу «АТБ-маркет» забезпечує прибутковість компанії на основі повного задоволення потреб покупців у продуктах харчування. Наявна позитивна динаміка кількості відкритих магазинів «АТБ-маркет» свідчить про те, що керівництво компанії обрало ефективну бізнес-модель для мережі «АТБ-маркет» підтверджує (рис. 2.1).

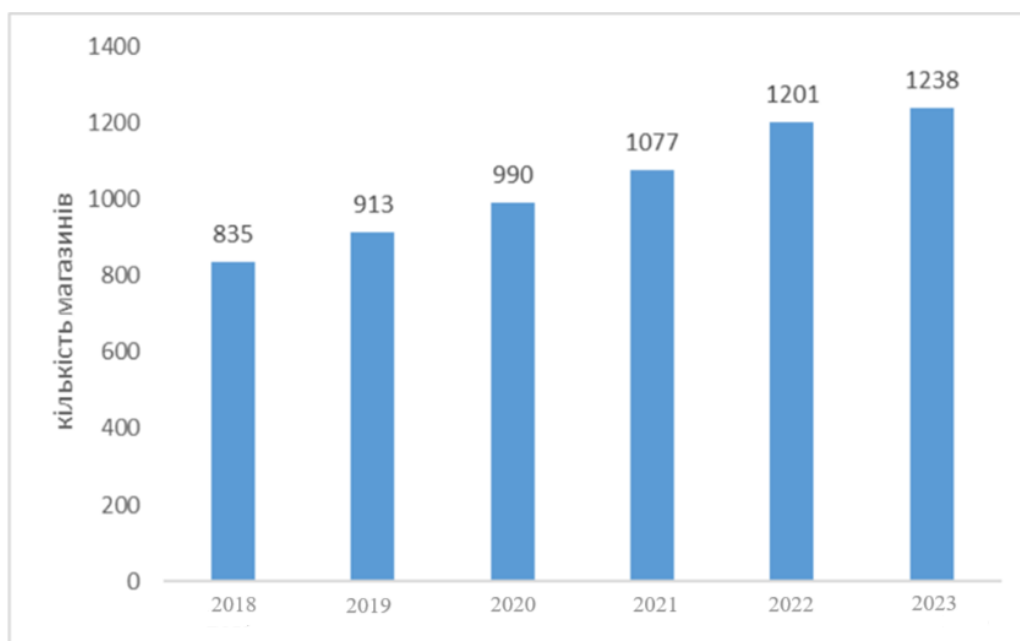


Рисунок 2.1. Кількість відкритих магазинів «АТБ-маркет» у 2018-2023рр. [18]

З даних рисунку 2.1. можна зробити висновок, що кількість торговельних закладів «АТБ-маркет» впродовж 2018-2023р.р. постійно зростала.

Тенденції динаміки товарообігу є важливим критерієм щодо визначення ефективності діяльності мережі продуктового ритейлу, його постійна позитивна динаміка дозволяє зробити висновок, що магазини торговельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» серед всіх учасників ринку вітчизняного продуктового ритейлу є найбільш популярними серед споживачів.

На рисунку 2.2 представлено динаміку товарообігу «АТБ-маркет» за 2019-2023 рр.

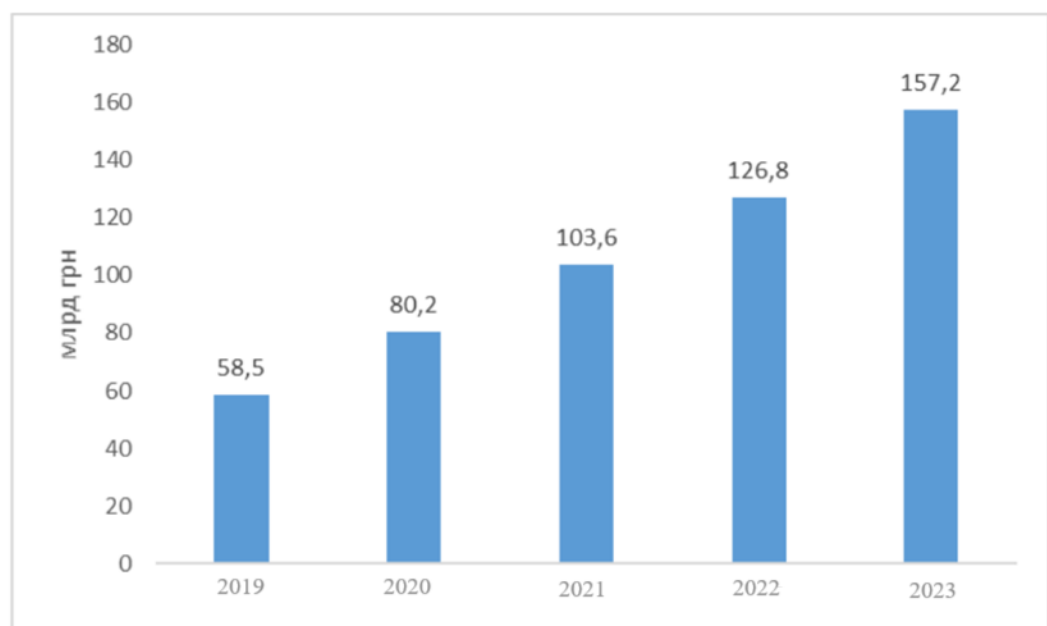


Рисунок 2.2. – Динаміка товарообігу «АТБ-маркет» за 2019-2023 рр.

[18]

Обрані маркетингові стратегії ТОВ «АТБ-маркет» забезпечили позитивну динаміку зростання обсягів товарообігу навіть у локдаун, під час якого у значної кількості покупців суттєво скоротилися доходи та обмежились можливості придбання продовольчих товарів. Висока

лояльність споживачів стала можливою через широту асортименту товарів та збалансованість за ціною та якістю на власні торгові марки. Ще одним фактором є розташування великої кількості магазинів «АТБ-маркет», що знаходилися поблизу дому. Розширення мережі магазинів торговельної системи передбачає поступове збільшення чисельності працівників, які залучаються до забезпечення ключових та супутніх процесів у кожному новому супермаркеті мережі. На рисунку 2.3 представлено динаміку чисельності співробітників «АТБ-маркет» за 2019-2023 рр.

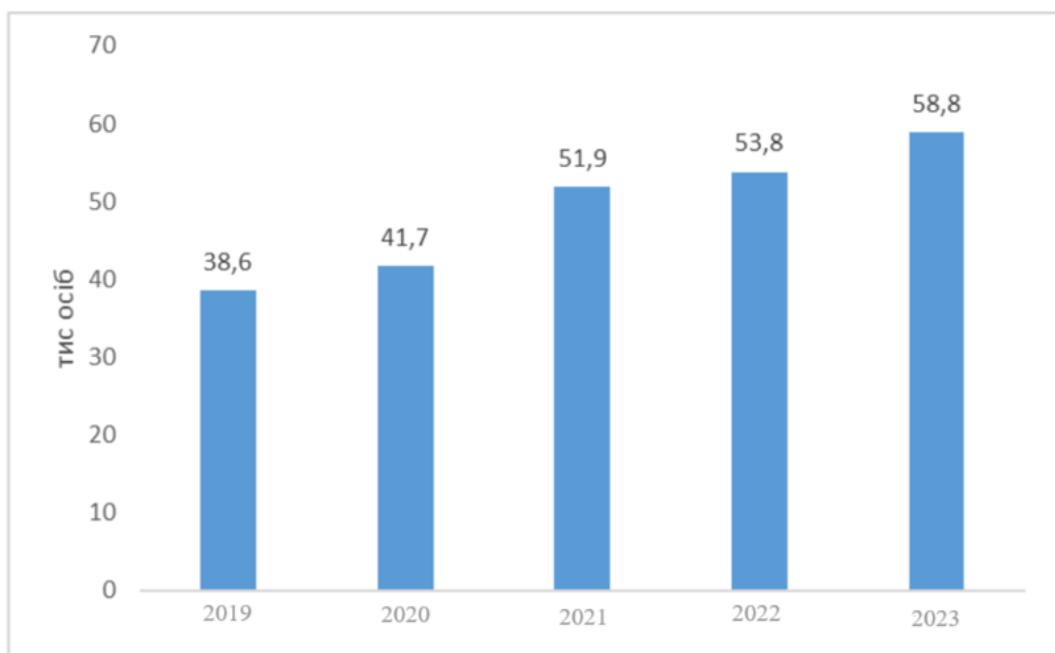


Рисунок 2.3. — Чисельність працівників «АТБ-маркет» у 2019-2023 рр. [18]

Компанія реалізує соціальні ініціативи щодо сприяння працевлаштуванню незахищених верств населення. У кожному торговельному закладі «АТБ-маркет» виділено декілька вакансій для людей з обмеженими можливостями, осіб похилого віку та молодих мам. Враховуючи специфічні потреби зазначених категорій громадян, компанія скоротила тривалість робочого дня до 3 годин. Поряд з цим, для

забезпечення комфортного виконання посадових обов'язків створені спеціальні робочі місця для підвищення ефективності праці [37].

У 2021 році Росія розпочала масштабне нарощування військової могутності вздовж кордону з Україною. 21 лютого 2022 року Росія визнала ДНР та ЛНР, дві самопроголошені держави у східній частині України, контрольовані проросійськими представниками і не визнані жодною іншою державою.

Наступного дня відбулося повномасштабне вторгнення російських військ на Україну. і по сьогоднішній день продовжуються бойові дії по всьому кордону України з росією.

Впродовж 2019-2023 рр. спостерігається зростання добової чисельності клієнтів «АТБ-маркет» на 1 млн осіб.

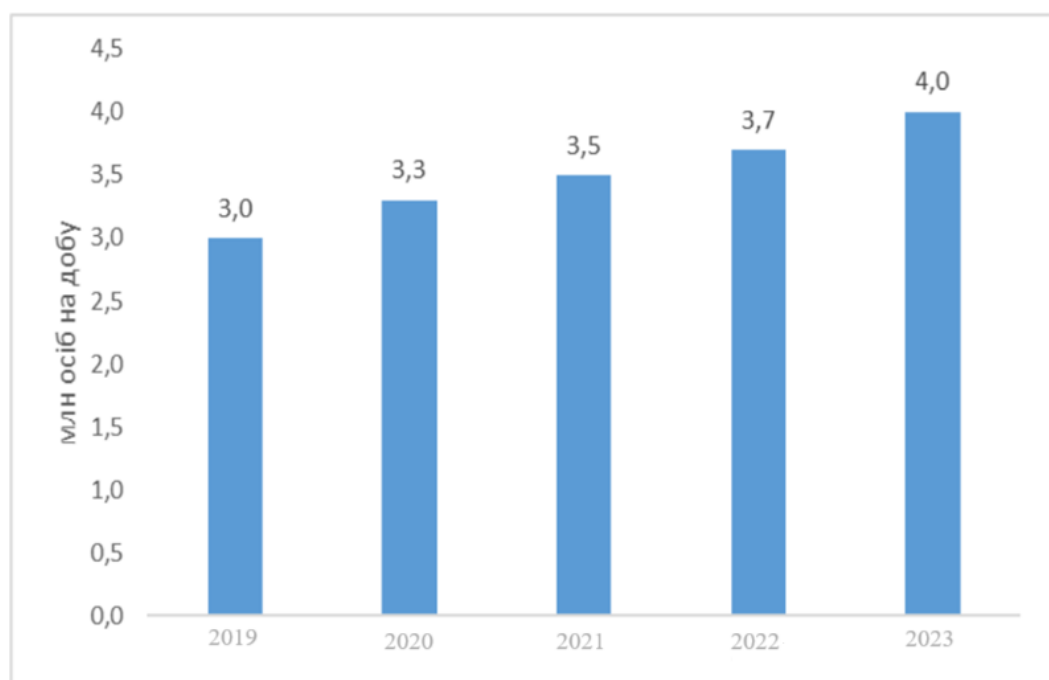


Рисунок 2.4. — Чисельність покупців за добу у мережі «АТБ-маркет» за 2019-2023 рр. [18]

«АТБ-маркет» має значну кількість конкурентів, оскільки на вітчизняному ринку продуктового ритейлу велика кількість гравців, що реалізують продтовари за різноманітними цінами та широким

асортиментом на різноманітних торгових площ. Динамічність ринку продуктового рітейлу обумовлена тенденціями в економічному середовищі та перерозподілом ринку за рахунок зміни основних граців. Основні економічні показники діяльності ТОВ «АТБ- Маркет» за 2022–2023 рр. представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

**Основні показники фінансово -господарської діяльності ТОВ
«АТБ-маркет» [18]**

Показник	Один. виміру	2022 р.	2023 р.	Відхилення	Темп приросту
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	млн. грн	179245,2	157839,6	22405,6	3,3
Собівартість продукції	млн. грн	164698,6	1436419,5	17279,1	4,4
Адміністративні витрати	млн. грн	79,4	86,4	-7,0	-8,1
Витрати на збут	млн. грн	738,5	688,8	53,7	17,2
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	165116,5	145794,7	17321,8	4,4
Прибуток від реалізації	тис. грн	14128,7	12144,5	-1916,2	-8,3
Чистий прибуток	тис. грн	24619,4	26034,1	-1414,7	-5,4
Витрати на 1 грн виручки від реалізації	коп.	92,8	91,9	0,9	1,0
Рентабельність продажів	%	5,5	6,0	-0,5	-

З даних представлених в табл. 2.2 можна зробити висновки, що у 2022 році виручка від реалізації продукції зросла у порівнянні з 2023 р. на 14405,6 млрд. грн. або на 3,3%. Але при цьому зросли й повні витрати на виробництво і реалізацію продукції на 17321,8 млрд. грн. або на 4,4% за рахунок збільшення собівартості продукції на 17279,1 тис. грн. або на 4,4%

та суттєвого зростання витрат на збут на 17,2% або на 49,7 тис. грн. що спричинило скорочення прибутку від реалізації продукції на 2916,2 млрд. грн. або на 8,3%. При цьому чистий прибуток також зменшився на 1414,7 тис. грн. або на 5,4%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації збільшилися на 0,9 коп. або на 1,0%. Також негативні тенденції спостерігаються в динаміці рентабельності діяльності і рентабельності продукції, які за вказаний період скоротилися відповідно на 0,5% і 1,1%. Динаміку структурних зрушень в асортименті ТОВ «АТБ-маркет» за товарними групами представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Динаміку структурних зрушень в асортименті ТОВ «АТБ-Маркет» за товарними групами за 2022 – 2023 р.р. [18]

Найменування продукції	Реалізовано продукції млрд. грн		Часта в загальному товарообігу, %		Темп приросту частки товарної групи в загальному товарообороті, %
	2022 р.	2023 р.	2023 р.	2022 р.	
Ковбаса і м'ясні делікатеси	63212,7	56673,1	12,7	14,6	-1,9
Алкоголь і тютюн	45343,2	69614,3	15,6	10,5	5,1
Молочні продукти	53548,1	58458,1	13,1	12,4	0,7
Риба і морепродукти	39729,2	38823,3	8,7	9,2	-0,5
Бакалія	39297,4	41500,8	9,3	9,1	0,2
Кондитерські вироби	37138,2	40608,3	9,1	8,6	0,5
М'ясо та яйця	36542,2	21866,0	4,9	8,5	-3,6
Хлібобулочні вироби	33683,5	37038,4	8,3	7,8	0,5
Овочі та фрукти	32819,8	37484,6	8,4	7,6	0,8
Побутова хімія та засоби гігієни	29365,1	19188,5	4,3	6,8	-2,5
Товари для дому	16841,8	18296,0	4,1	3,9	0,2
Напої	3022,9	4016,2	0,9	0,7	0,2

безалкогольні					
Заморожені продукти	1295,5	2677,5	0,6	0,3	0,3
всього	431839,6	446245,2	100,00	100,00	—

Аналіз даних таблиці 2.3 дозволяє зробити висновок, що значних структурних зрушень в товарному асортименті ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2023 рр. фактично не відбулося. Незначне зменшення спостерігається за такими товарними категоріями, як ковбаса і м'ясні делікатеси (–1,9%), м'ясо та яйця (–3,6%), риба і морепродукти (–0,5%) та побутова хімія та засоби гігієни (–2,5%). Деяке збільшення спостерігається щодо молочних продуктів (0,7%), бакалії (0,2%), хлібобулочним виробам(0,5%), кондитерським виробам (0,5%), овочам та фруктам (0,8%), напоям безалкогольним (0,2%), алкоголю та тютюну (5,%), замороженим продуктам(0,3%) та товарам для дому (0,2%). Така ситуація свідчить про доволі стабільний споживчий попит для даного магазину, на який практично не впливають цінові коливання.

2.2 Аналіз іміджу як складової маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-маркет»

Для чіткого розуміння поточної ситуації з управління маркетинговою політикою компанії потрібно достеменно зрозуміти конкурентні позиції ТОВ «АТБ-маркет» на ринку продовольчого ритейлу України. «АТБ-маркет» є беззаперечним лідером на ринку України займаючи 73.5% ринку за часткою продукції на ринку харчових продуктів України. Далі, зі значним відставанням йде ТОВ «Фоззі-груп Україна», що об'єднує такі мережі супермаркетів як: «Сільпо», «Фоззі», «Фора», «ТРАШ».

Серед основних факторів обрання «АТБ-маркет» слугують фактори цінової переваги, загального ринкового лідерства та асортименту

продукції. Варто зосередити увагу, що майже половина клієнтів «АТБ-маркет» відзначає, що саме низькі ціни спонукають їх обирати «АТБ-маркет» [12].

При компаративному аналізі, у розрізі з іншими мережами супермаркетів такої суттєвої переваги жоден з супермаркетів не має у жодному з факторі вибору. Також, вартує відзначити, що ТОВ «АТБ-маркет» отримав відзнаку щодо зручного місцерозташування та годин роботи. Що й не дивно зважаючи на те, що мережа має найбільшу кількість супермаркетів по Україні та у довоєнні часи у містах супермаркети працювали цілодобово (рис. 2.5).

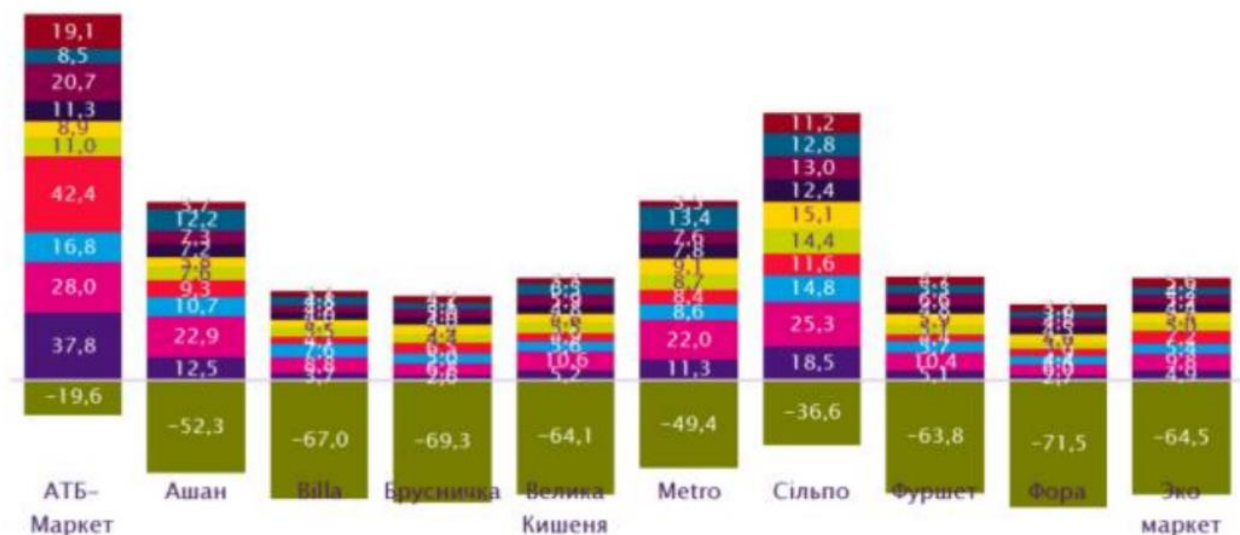


Рис. 2.5 Ключові фактори вибору продовольчих ритейлерів України

Але незважаючи на відчутні переваги ТОВ «АТБ-маркет», варто відзначити що деякі аспекти можуть бути суттєво покращені. Основними напрямками для поліпшення конкурентних позицій мережі є загальний вигляд супермаркетів (привабливість) мережі 8.9%, якість продукції (високоякісна продукція) 11% та якість обслуговування 16.8% [12]. Саме ці

параметри є одними із найважливіших і формують вибір клієнта на ту чи іншу мережу супермаркетів. Зважаючи на той факт, що основними клієнтами мережі є населення з середнім та низьким рівнем доходів, а фактори якості продукції та послуг мають досить слабкі показники серед клієнтів мережі – сегмент забезпечених клієнтів майже не охоплюється і компанія втрачає достатньо обширний сегмент покупців (рис. 2.6).

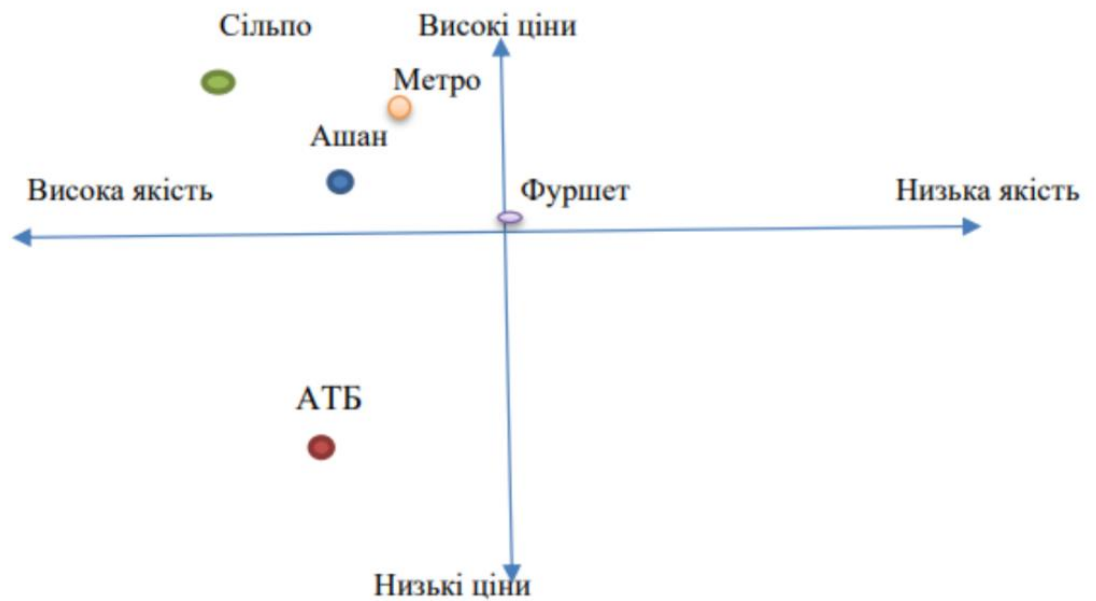


Рис 2.6 Карта сприйняття бренду клієнтами

З сегментом забезпеченого населення достатньо добре працює основний конкурент ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Фоззі-груп Україна» і першочергово їх супермаркет «Сільпо». Рис. 2.6 відображає беззаперечне лідерство ТОВ «АТБ-маркет» за ціновими показниками на продукцію і достатній рівень конкурентоспроможності відносно якості продукції і обслуговування. Основною запорукою лідерських позицій ТОВ «АТБ-маркет» на ринку України є стабільні позиції мережі у великих містах та забезпечення сприйняття клієнтами «АТБ», як лідера за ціновим критерієм. На рисунках проілюстровано конкурентні позиції ТОВ «АТБ-маркет» за критерієм сприйняття «АТБ-маркет», як найдешевшого магазину. По п'яти

найбільшим містам України і єдиним з супермаркетів, що сприймається клієнтами, як найдешевшим у всіх п'ятьох містах України.

Саме цей критерій відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокових конкурентних переваг зважаючи на те, що основний сегмент (85% від усіх клієнтів мережі) є особи з малим та середнім рівнем доходу. Детальніше сегментування за рівнем доходу відображене на рис. 2.7



Рис. 2.7 Сегментування клієнтів ТОВ «АТБ-маркет» за рівнем доходів [12]

Такий розподіл клієнтів, не лишає багато механізмів впливу на клієнтів, адже зазвичай клієнти продовольчих супермаркетів з низьким та середнім рівнем доходу надають перевагу базовим продуктам та надають пріоритет найвигіднішим позиціям на ринку. Тому критично важливим є фактор лідерства за ціною та таких акцій як «шалена субота» коли стимулюється активний продаж і напрацьовуються звички у клієнтів щодо часних візитів у «АТБ-маркет». Продовжуючи діагностику конкурентних

позицій ТОВ «АТБ-маркет» необхідно визначити основні сегменти товарів, які користуються найбільшим попитом для кращого розуміння політики реалізації товарів ТОВ «АТБ-маркет». Товарами, що користуються найбільшим попитом серед покупців АТБ є: хлібобулочні та макаронні вироби (21,5%), алкогольні та слабоалкогольні напої (19,4%), кондитерські вироби (17,8%), крупи (16,1%), безалкогольні напої (9,6%), молочні продукти (8,8%) побутова хімія (4,5%) та засоби гігієни (3,3%) (рис. 2.8).

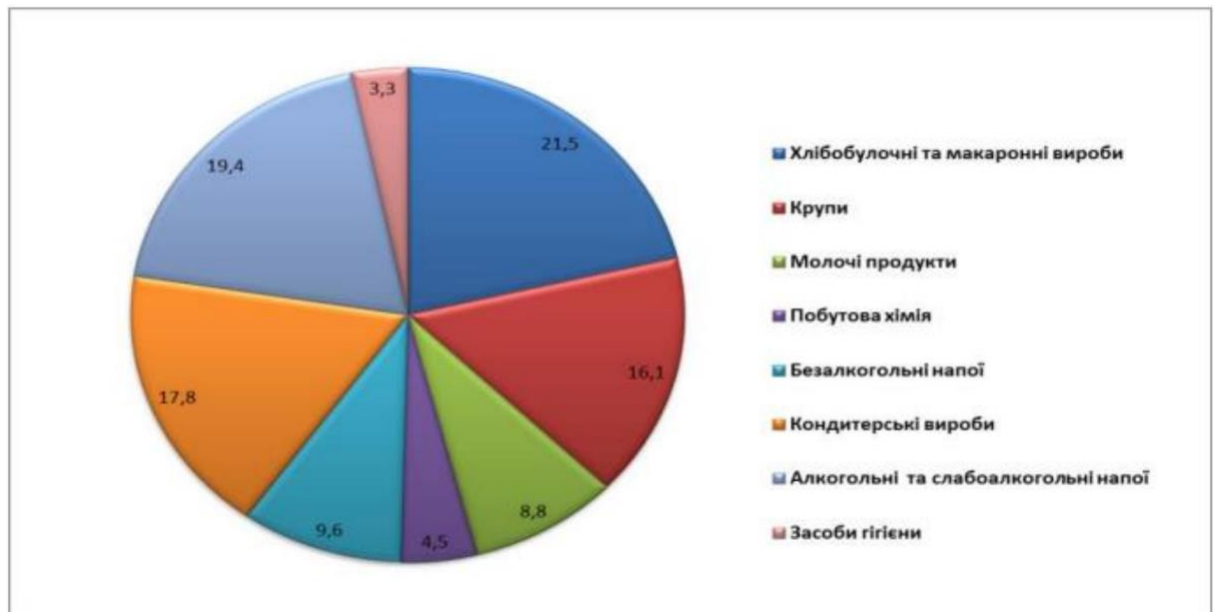


Рис 2.8 Сегменти найбільш популярних товарів [16]

При наявному доступі до інформації стосовно сегментів найбільш популярних товарів, об'єму продажів, темпу приросту кожного з сегментів та відносної частки ринку ТОВ «АТБ-маркет» і його найближчого конкурента «Сільпо» є можливість зобразити наявні конкурентні позиції кожного з сегментів продукції та розташувати їх на матриці БКГ.

Назва	Об'єм продажу, грн	Об'єм продажу у конкурентів	Темп росту	Частка ринку
Хлібобулочні вироби	250 000	200 000	108,70%	1,25
Макаронні вироби	210 000	180 000	105,00%	1,17
Кондитерські вироби	210 000	185 000	110,53%	1,14
Молочні продукти	260 000	220 000	108,33%	1,18
Побутова хімія	170 000	150 000	113,33%	1,13
Напої	270 000	220 000	108,00%	1,23
Свіжі соки	100 000	140 000	111,11%	0,71
Піцца	110 000	160 000	110,00%	0,69
Випічка	200 000	170 000	111,11%	1,18
Готові вироби	140 000	200 000	116,67%	0,70
Всього	1 920 000			

Рис. 2.9 Порівняльний аналіз рівня збуту ТОВ «АТБ-маркет та «Сільпо»

Загальною картиною з порівняльного аналізу, є те що базові продукти, тобто продукти на виробництво яких припадає менше доданої вартості такі, як хлібобулочні , макаронні вироби, а також молочна продукція збувається швидше в «АТБ-маркет». Однак більш трудомісткі продукти, як готові вироби, піца , свіжі соки продаються більше у супермаркеті «Сільпо», який орієнтується на більш фінансово спроможний сегмент покупців (рис. 2.10).



Рис. 2.10 Матриця БКГ для аналізу збуту «АТБ-маркет» за категоріями

Загалом матриця демонструє, що компанія має достатній темп росту і має всі передумови досягти достатній рівень рентабельності. Основою рентабельності збуту компанії є хлібобулочні, макаронні вироби, напої та молочна продукція, що підпадає під категорію «дійні корови». Ці категорії продукції забезпечують стабільний дохід ТОВ «АТБ-маркет» хоч і не демонструють значний темп приросту. Варто звернути увагу на те, що випічка, кондитерські вироби та побутова хімія це є основні типи продукції, що несуть значний прибуток і «АТБ-маркет» необхідно стримувати свої конкурентні позиції для продовження отримування прибутку саме з цих категорій продукції.

2.3. Визначення ролі іміджу ТОВ «АТБ-маркет» у його діяльності

Імідж підприємства – це той «образ» та враження про організацію, яке сформувалося у свідомості людей. Запорукою позитивного іміджу підприємства є, перш за все, враження, що склалися у клієнта після того, як він звернувся до компанії. Саме тому важливу роль відіграє піклування про споживачів, а також максимально повне задоволення їхніх потреб. Наступним фактором, що впливає на ставлення споживача, виступає культура організації. Емблема, девіз та навіть уніформа працівників здатні донести до споживача основну ідею організації, її мету та особливості функціонування на тому чи іншому ринку. І останнім, проте дуже важливим чинником, що впливає на формування позитивного іміджу про компанію, є якість товару або послуг, що надаються. Адже якщо споживач не буде задоволений товаром, який він придбав, або послугою, якою скористувався, то враження про компанію, до якої звертався клієнт, однозначно буде негативним. Організації варто враховувати усі ці чинники, адже вдало сформований імідж підприємства виступає одним з

найефективніших важелів впливу на споживачів, він допомагає не тільки привернути увагу покупців, а й утримати їх. Так, яскравим прикладом формування вдалого іміджу підприємства роздрібної торгівлі є мережа супермаркетів «АТБ-маркет». Шляхом успішної організації товарного асортименту за-охочують велику кількість покупців до здійснення покупки саме у цьому супермаркеті, підвищують його конкурентоспроможність і імідж.

Особливістю асортименту супермаркетів «АТБ-маркет» є власні торгові марки, представлені лише в мережі даних супермаркетів. Вони відрізняють магазин з поміж переліку інших супермаркетів. Також даний супермаркет при формуванні товарного асортименту враховує вікові категорії споживачів. Саме тому в «АТБ-маркет» представлена серія товарів для дітей «Премія Рікі-Тікі» – яскраві товари з веселим героєм-мангустом створені спеціально для дітей від 5 до 12 років. Зазвичай це глазуровані сирки, солодощі, соки в яскравих упаковках, які привертають дитячу увагу з полиць супермаркетів. Перевагами даної торгової марки є смак і висока якість товарів [8].

Таким чином, завдяки широкому асортименту представлених товарів «АТБ-маркет» вдається привернути увагу споживачів та сформувати у них позитивний імідж супермаркету, у якому кожен покупець зможе відшукати для себе те, що найбільш ефективно та вдало задовольнить його потреби.

Наступною складовою, від якої залежить уявлення споживачів про «АТБ-маркет» є ціна, а також різноманітні бонусні та економ пропозиції, що надаються у супермаркеті. Також в даній мережі супермаркетів широко застосовується система акцій і знижок на товари. Наприклад акція «Ціна тижня» – щотижня певні товари продаються по зниженим цінам. Зазвичай на полицях супермаркету вони позначені яскравим стікером [11]. Дуже часто впроваджуються акції зі знижками на другу одиницю товару в чеку.

Також існують акції на придбання додаткової одиниці товару за 1 копійку або акційні пропозиції типу «1+1=3». Проводяться тематичні тижні зі знижками на певну групу товарів. Щоденно з 20.00 у відділі кулінарії діє знижка 30%. Щосереди є можливість придбати м'ясу, ковбасну, сирну продукцію зі знижкою 15%. Щочетверга діє знижка на певну категорію риби або морепродуктів. З 15 жовтня до 13 листопада щороку запроваджуються масштабні акційні пропозиції з приводу дня народження супермаркету [11].

Окрім цього, завдяки наявності у «АТБ-маркет» власного імпорту певних категорій товарів забезпечується адекватна ціна на продукцію іноземних виробників. Це пояснюється тим, що товари потрапляють на полиці супермаркетів без участі посередників [12]. Наявність у супермаркеті товарів різної цінової категорії, проведення різноманітних акцій, можливість участі у вигідній бонусній програмі і т.д. допомагають створити для «АТБ-маркет» «образ» доступного та вигідного супермаркету і залучити та змотивувати споживачів до здійснення покупки.

Останнім з трьох основних складових вдалого іміджу підприємства роздрібної торгівлі виступає оформлення місця, де здійснюється продаж товарів. Інтер'єр відіграє надзвичайно важливе значення під час формування у споживачів враження про супермаркет. Інтер'єр в супермаркетах «АТБ-маркет» завжди сприятливий для здійснення покупок: теплі тони в інтер'єрі підсвідомо створюють комфорт для покупців, локація відділів логічна і зручна, можна швидко знайти потрібний відділ супермаркету. Музика створює гарну загальну атмосферу в закладах мережі. Розташування відділів в «АТБ-маркет» впроваджується за всіма принципами маркетингу. Так, наприклад, товари першої необхідності розташовані досить далеко. Тому споживачеві щоб дібратися до них, треба пройти через декілька інших відділів. Цей метод досить ефективний і використаний для того, щоб клієнти супермаркету

здійснювали незаплановані покупки. Стимулювання продажу шляхом розміщення дрібних товарів на касі теж активно використовується в мережі супермаркетів «АТБ-маркет». На касі ми можемо спостерігати полиці з такими товарами як кава, шоколад, шоколадні батончики, жуйки, серветки, запальнички. Подібні дрібні товари привертають увагу по-купців і підштовхують їх до здійснення спонтанних покупок. Завдяки гарному оформленню залів, вдалому розташуванню відділів, а також створенню особливої атмосфери, здатної налаштувати покупця на рішення придбати той чи інший товар, супермаркет «АТБ-маркет» мотивує клієнтів до здійснення покупок.

Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі в Україні відбувається набагато вищими темпами, ніж у інших країнах, тому що перехід на сучасні форми торгівлі відбувся набагато пізніше і Україна змогла впровадити роздрібні мережі закордонний досвід. Використання нових для України форматів: супермаркетів, гіпермаркетів, Cash&Carry, дискаунтерів обумовлюється їх конкурентоспроможністю, що ґрунтується на світовому досвіді.

За результатами досліджень ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Україні компанії GT Partners Ukraine, перша п'ятірка ритейл- операторів України за загальною кількістю магазинів за 2021 рік не змінилася. Лідером залишається мережа АТБ, що на кінець 2021 р. налічувала 1314 магазинів (+9% у порівнянні з 2020 р.). Другою в рейтингу залишається компанія Fozzy Group (Київ), яка включає мережі Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo і Thrash, що включають 714 точок. Третьою залишилась за компанія VolWestRetail (Луцьк), що об'єднує мережі Наш Край та Spar, які нараховували на кінець 2021 р. 278 магазинів.

Загальна кількість магазинів провідних food-ритейлерів України, 2020-2021 рр., од.

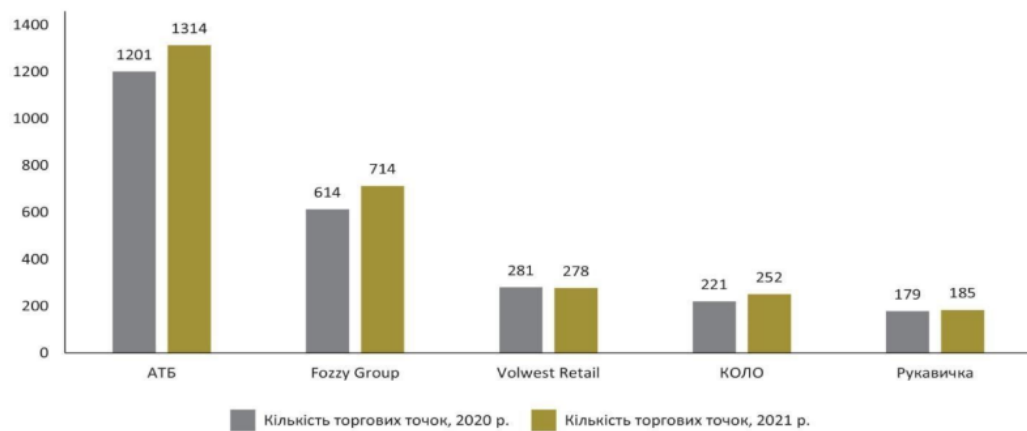


Рисунок 2.11. — Загальна кількість магазинів провідних торговельних мереж на ринку ритейлу у 2020-2021 рр.

Четверте місце у списку ТОП-5 займає мережа КОЛО (Київ), яка на кінець 2021 року включає 252 точки. П'яте місце займає львівська мережа магазинів Рукавичка, яка зросла до 185 магазинів у 2021 р. (з приростом +3%). Події останніх трьох років у світі взагалі і в Україні, зокрема, завдали серйозного удару по економіці країни в цілому, у тому числі по діяльності FMCG-ритейлерів. Попри все, вони «тримають удар», а деякі навіть розширюють мережу торгових точок. Це – основний показник діяльності і за ним складають список ТОП організацій за останні роки. Дані представлені згідно з результатами досліджень GT Partners Ukraine: ТОП продуктових ритейлерів України [29]. Дані наведені в таблиці 2.4. надано станом за 2022 рік на червень Відомості без урахування магазинів, які опинилися на окупованій території.

Таблиця 2.4

ТОП-5 продовольчих операторів України за кількістю торгових точок

№	Магазини торговельних мереж	Кількість торгових точок, червень 2022	Кількість торгових точок, червень 2021	Темп роста, %

1	АТБ, АТБ expresse	1137	1314	86,5
2	АТБ маркет, Фора, Fozzy	685	714	92,2
3	Наш Край	246	678	88,5
4	КОЛО	192	252	76,2
5	Рукавичка, під боком	191	185	103,2

Як видно з даних, у великих торговельних мережах кількість торгових точок зменшилась. А торговельні оператори Львівської області їх кількість хоч і не на багато всього на 3-6%,але все ж таки збільшили.

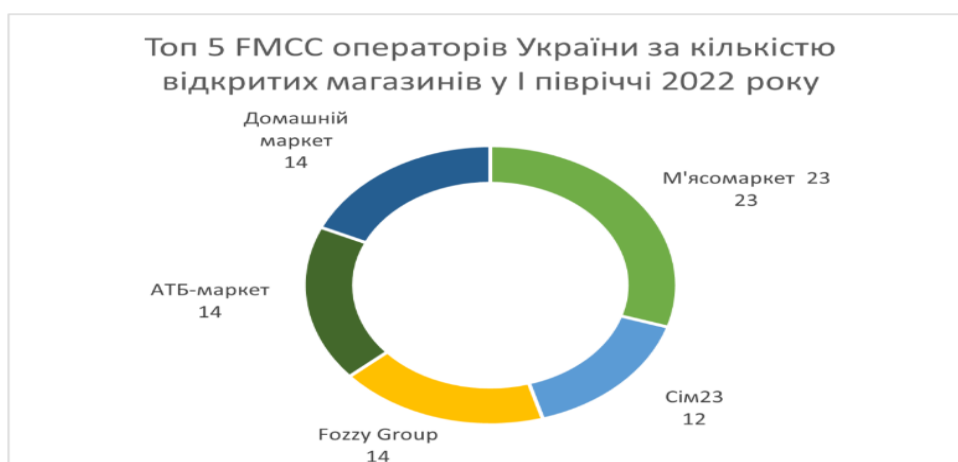


Рисунок 2.12 Лідери продуктового ритейлу за кількістю відкритих магазинів у I півріччі 2022 року, од.

За час повномасштабного вторгнення з лютого 2022 року вітчизняний ритейл через обстріли та окупацію територій втратив частину своїх підприємств. найбільші торговельні мережі продовжують забезпечувати хоч і зменшену кількість магазинів, але майже в повному обсязі до його початку. Велика кількість торговельних підприємств знаходиться за крок до закриття. Деякі мережі навіть намагаються реалізувати заплановане до війни відкриття нових торгових точок. Оцінку конкурентоспроможності «АТБ-Маркет» серед вітчизняних торговельних мереж доцільно проводити за допомогою наступних критеріїв: якість товарів та їх ціна, пакування, рівень сервісних послуг та повнота поінформованості покупці споживачів щодо знижок та акцій.

Вищезначені показники оцінювалися методом експертних оцінок за п'ятибальною шкалою. Де 0 – це повна відсутність означеного критерію; 1 – незадовільний рівень; 2 – задовільний рівень; 3 – середній рівень; 4 – достатньо високий; 5 – високий.

Результати експертної оцінки основних продуктових торговельних мереж міста Запоріжжя у зведеному вигляді представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Зведені результати оцінки конкурентоспроможності торговельних мереж

Показник	Оцінка в балах			
	«АТБ-Маркет»	«Сільпо»	«Varus»	«Ашан»
Ціна продукції	4	4	2	2
Упаковка	4	4	4	4
Інформованість споживачів	4	4	2	3
Якість продукції	3	5	2	3
Сервіс	2	5	2	4
Середній бал	3,4	4,4	2,4	3,4

За результатами проведеної оцінки конкурентоспроможності торговельних мереж можна зробити висновок, що найбільші конкурентні переваги за означеними показниками має продукція торговельної мережі ТОВ «АТБ-Маркет» (середній бал 4,4). За всіма параметрами значення показників коливається в межах 4–5. За результатами проведеної оцінки було побудовано багатокутник конкурентоспроможності – основних гравців на ринку продуктового ритейлу міста Запоріжжя (рис. 2.13). В якості основних параметрів оцінки конкурентних переваг нами було обрані наступні: ціна, якість продукції, сервіс, інформованість, упаковка.

На підставі побудованих багатокутників конкурентоспроможності провідних торговельних мереж можна провести порівняльний аналіз рівня

конку rentних переваг за п'ятьма факторами. За показниками інформованість, упаковка, ціна споживачі оцінили в 4 бали, а за показниками сервісу та якості продукції «АТБ маркет» отримало найвищий бал – 5. Отже, «АТБ маркет» стало лідером серед торговельних мереж міста Запоріжжя зі значними конкурентними перевагами порівняно з іншими конкурентами.

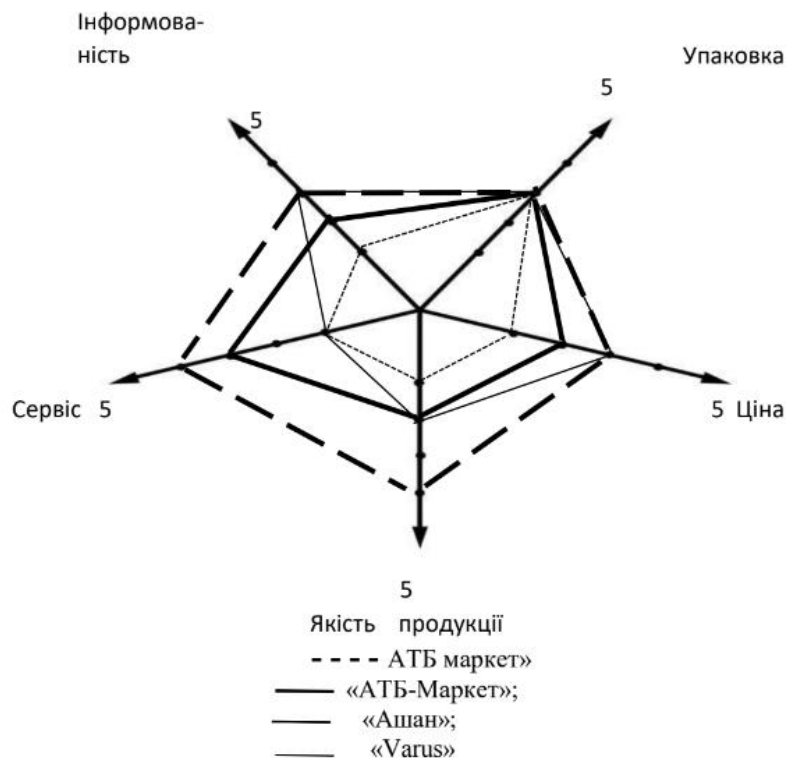


Рисунок 2.13 Багатокутник конкурентоспроможності продовольчих роздрібних торговельних мереж

Якщо порівнювати торговельну мережу «АТБ-Маркет» з лідером, можна зазначити, що за низкою параметрів «АТБ-Маркет» має оцінку 4 бали не поступається). За інформованість, упаковкою, ціною споживачі високо оцінюють торговельну мережу «АТБ-Маркет», саме тому варто керівництву зосередитись на їх покращенні, що сприятиме отриманню компанією лідерських позицій. Проте за деякими показниками «АТБ-Маркет» поступається лідеру. За показником сервісу, а саме наявності зон самообслуговування, площ та майданчиків для паркування «АТБ-Маркет»

має найнижчий бал 2, такий як і у «Varus». Дана тенденція простежується і за показником якості продукції (3 бали). Найменша оцінка за цим показником у «Varus».

Отже, на основі проведеного аналізу, можна стверджувати, що стосовно параметрів якості продукції і сервісу у торговельної мережі «АТБ- Маркет» значні проблеми, на які потрібно звернути увагу щодо покращення своїх конкурентних переваг.

Висновки до розділу 2

У сучасних умовах стрімкого зростання кількості учасників будь-якого ринку, і як наслідок – жорсткої конкуренції, імідж підприємства виступає одним із найголовніших важелів, що допомагають впливати на споживачів й забезпечують їх прихильність. Серед українських компаній з успішно сформованим іміджем у якості прикладу можна навести торговельну мережу «АТБ-Маркет». Супермаркети «АТБ-Маркет» користуються високою популярністю серед споживачів, а також отримують гарні відгуки клієнтів стосовно діяльності магазинів мережі. Так у 2014 році за результатами інтернет-опитування споживачів мережа супермаркетів «АТБ-Маркет» отримала перемогу одразу у двох номінаціях премії RetailAwards «Вибір споживача»: «Мережа продуктових супермаркетів України» і «Мережа продуктових супермаркетів Львова» [13]. Таким чином, бачимо, що супермаркет «АТБ-Маркет» є вдалим прикладом підприємства роздрібної торгівлі, якому завдяки умілому поєднанню усіх вищезазначених елементів вдалося сформувати гарний імідж та завоювати прихильність споживачів.

Визначено, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» входить до складу Корпорації «АТБ» – сучасного об'єднання великих українських підприємств, які здійснюють свою бізнес-діяльність у роздрібній торгівлі, управління активами, виробництва та продажу продуктів харчування, надання послуг у

сфері спорту та відпочинку. Техніко-економічний аналіз продемонстрував зменшення чистого доходу від реалізації у 2021-2023 рр., зниження операційного та чистого прибутку, рентабельності та покращення інших загальних показників діяльності підприємства, крім вимоги ефективного використання трудових ресурсів, яка передбачає випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання фонду оплати праці. Керівництву слід переглянути політику мотивації працівників.

На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності можна зробити висновок, що ТОВ «АТБ-маркет» є сильним гравцем на ринку та має високу конкурентоспроможність. Компанія має переваги у багатьох ключових аспектах, таких як унікальність товару, задоволення потреб цільової аудиторії, сила бренду та наявність ресурсів. Привабливість сегмента і позиція в матриці також свідчать про перспективи успішного розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІМІДЖУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Напрямки розвитку позитивного іміджу ТОВ «АТБ-маркет»

Інтернет-маркетинг є новим способом використання традиційних та інноваційних інструментів і технологій в Інтернеті для задоволення потреб та запитів споживачів шляхом обміну з метою отримання вигоди для продавця. Інтернет-маркетинг можна розділити на два напрями. Перший напрямок пов'язаний з використанням Інтернету для розширення маркетингових дій традиційних підприємств, таких як організація взаємодії між співробітниками, замовниками та партнерами, проведення маркетингових досліджень, продаж товарів через Інтернет та надання сервісу покупцям. Другий напрямок пов'язаний з виникненням нових моделей бізнесу, які базуються на Інтернеті і включають такі суб'єкти, як інтернет-магазини, торгові платформи, віртуальні агентства та підприємства, що надають послуги для учасників Інтернет-ринку [28]. Роль Інтернету в цих напрямках інтернет-маркетингу полягає у використанні його як нового інструменту, спрямованого на підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження витрат і забезпечення рентабельності та ефективності діяльності. Особливо прогресивним компонентом електронної комерції є електронна торгівля (e-commerce). Завдяки ряду факторів, таких як лібералізація економічної діяльності і глобалізація економіки, а також багатофункціональність Інтернету, електронна торгівля росте з неймовірною швидкістю і широко розповсюджується. Електронна торгівля стає доступною для багатьох суб'єктів ринку як організаційно-технічно, так і фінансово-економічно. Вона також відрізняється високою ефективністю і вигідністю витрат.

Електронна торгівля включає організацію процесу купівлі-продажу товарів і послуг за допомогою електронних технологій. Вона використовує телекомунікаційні мережі та електронні фінансово-економічні інструменти. Електронна торгівля фокусується на самому акті купівлі-продажу, відокремлюючи його від загального процесу електронної комерції. Вона є складовою частиною електронної комерції.

Найпоширенішою формою електронної торгівлі є електронний магазин або інтернет-магазин. Це віртуальне представництво, створене за допомогою веб-сервера для продажу товарів і послуг користувачам мережі. Електронний магазин можна розглядати як повноцінну форму торгівлі та комерційної діяльності підприємства. Проте він має свої особливості порівняно з традиційною торгівлею, які можуть бути класифіковані за певними характеристиками (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Характеристики інтернет-торгівлі [18]

Методи залучення покупців в магазині грають важливу роль у комерційній діяльності. У традиційному розумінні, цей процес може бути охарактеризований чотирма етапами: реклама для залучення покупців, оформлення вітрин та входу в магазин для впливу на покупців, організація внутрішнього оформлення торгового залу та зручна його організація для залучення покупців, а також вибір покупцем необхідного товару.

Електронний магазин використовує інші методи залучення покупців. Рекламна інформація розміщується на віртуальній вітрині електронного магазину, де покупці можуть швидко та зрозуміло знайти потрібні їм товари. У системі електронної оргівлі, відсутня можливість особистого контакту з покупцями, проте за допомогою технологічних можливостей електронного магазину, можна зацікавити споживачів за допомогою відео, інтерактивних форм або стимулювати продажі шляхом акцій, відгуків покупців тощо.

У традиційному торговому процесі покупець особисто знайомиться з товаром, а в інтернет-магазині цей процес здійснюється шляхом вивчення інформаційного опису та характеристик товару покупцем. Крім того, у традиційному магазині покупці особисто здійснюють покупку товару, тоді як у електронному магазині це відбувається через реєстрацію та оформлення замовлення онлайн. Організація торгівлі та обслуговування через інтернет-магазин дозволяє уникнути необхідності у фізичних магазинах, складах та офісах, що допомагає знизити витрати на продажі, рекламу та утримання роздрібної мережі. Інтернет-магазини доступні для користувачів Інтернету з усього світу цілодобово, не мають черг та перерв, і покупці мають можливість робити покупки в будь-який зручний для них час. Електронна комерція вимагає застосування маркетингу для повідомлення споживачів про товари та забезпечення збуту. Електронний маркетинг, або інтернет-маркетинг, є комплексом заходів з просування сайту, товарів або послуг в Інтернеті. Інтернет-маркетинг має такі ж цілі, як

офлайн-маркетинг, такі як підвищення впізнаваності бренду і лояльності споживачів до підприємства, товару чи послуги [38].

Електронна комерція потребує використання маркетингу, але з врахуванням особливостей цього нового ринку. Інтернет-маркетинг, також відомий як електронний маркетинг або онлайн-маркетинг, є комплексом заходів, спрямованих на просування товарів, послуг або сайту в Інтернеті. Він може підвищити впізнаваність бренду та лояльність споживачів до підприємства. Інтернет-маркетинг забезпечує високий рівень персоналізації, оскільки кожному споживачу приділяється увага, а також взаємодія з ним. Він також є інтерактивним, оскільки споживачі активно беруть участь у різних бізнес-процесах. Інтернет-маркетинг надає доступ до великого обсягу інформації, що недоступна офлайн. Він дозволяє оцінювати ефективність реклами, аналізувати відвідувачів, проводити конкурентну розвідку та здійснювати маркетингові експерименти з меншими витратами.

В інтернеті територіальне сегментування ринку менш важливе, оскільки перехід між інтернет-магазинами вимагає менше зусиль зі сторони споживача порівняно з фізичними магазинами. Вихід підприємства в інтернет дозволяє скоротити витрати на виробництво, транзакції, трансформацію та рекламу. Однак підприємство повинно бути готовим до швидкого змінювання бізнес-процесів через непередбачувану природу інтернету. Успішне використання інструментів інтернет-маркетингу вимагає позитивного образу підприємства, надійності та оперативності взаємодії з клієнтами. Оскільки споживачі спілкуються з підприємством через Інтернет, важливо, щоб його представництво було доступним цілодобово. Інтернет-маркетинг використовує pull-модель, де користувачі активно шукають інформацію, що створює жорстку конкуренцію між підприємствами за увагу споживача. Інтернет також надає можливості для підтримки довгострокових відносин зі споживачами,

що є економічно вигідним. Згідно з принципом Парето, 80% доходу підприємства забезпечується 20% клієнтів, тому важливо активно підтримувати відносини з наявними споживачами [41].

Вкладення в уже існуючих клієнтів виявляється набагато економічнішим, ніж залучення нових клієнтів. Збільшення частки постійних покупців на 5% призводить до зростання обсягів продажів на понад 25%. Розвиток інтернет-маркетингу відбувається на тлі офлайн-бізнесу і офлайн-маркетингу, як додатковий спосіб розширення бізнесу та збільшення прибутку. Модель «7Р» відіграє важливу роль у інтернет-маркетингу, але вимагає адаптації до цифрового середовища. Вона включає товар (product), ціну (price), просування (promotion), місце продажу (place), процеси (process), люди (people) та фізичне оточення (physical evidence) пристосовані до особливостей інтернет-середовища [38].

Розглянемо процес удосконалення інтернет-діяльності з метою підвищення рентабельності в умовах фіксованого бюджету.

Для досягнення мети були визначені такі завдання:

1. Покращення наявного каналу електронної пошти і збільшення його прибутковості.
2. Збільшення продажів за допомогою каналу електронної пошти.
3. Розширення картки тригерних розсилок.

Після аналізу промо-розсилок АТБ, було вирішено впровадити новий формат комунікації з клієнтами. Був розроблений новий дизайн майстер-шаблону листа, а також впроваджено гейміфікацію та використання каналу web push повідомлень. Головною метою цих змін було підвищення продажів та ефективності інтернет-маркетингу. В результаті аудиту каналу були виявлені нові можливості для зростання. Був підготовлений контент-план, який максимально розширював комунікацію з підписниками. Клієнтам були надіслані листи з акціями, головоломки, святкові розсилки та інші цікаві матеріали.

Тригерний лист - це електронний лист, який автоматично відправляється користувачеві у відповідь на певну дію або бездіяльність. Цей тип листів може містити вітання після реєстрації, привітання зі спеціальною подією або нагадування про товари, які були залишені у кошику покупцем [44].

Перед початком роботи над тригером «Покинутий кошик», його зовнішній вигляд не відповідав оновленому дизайну сайту АТБ (рисунок 3.2).

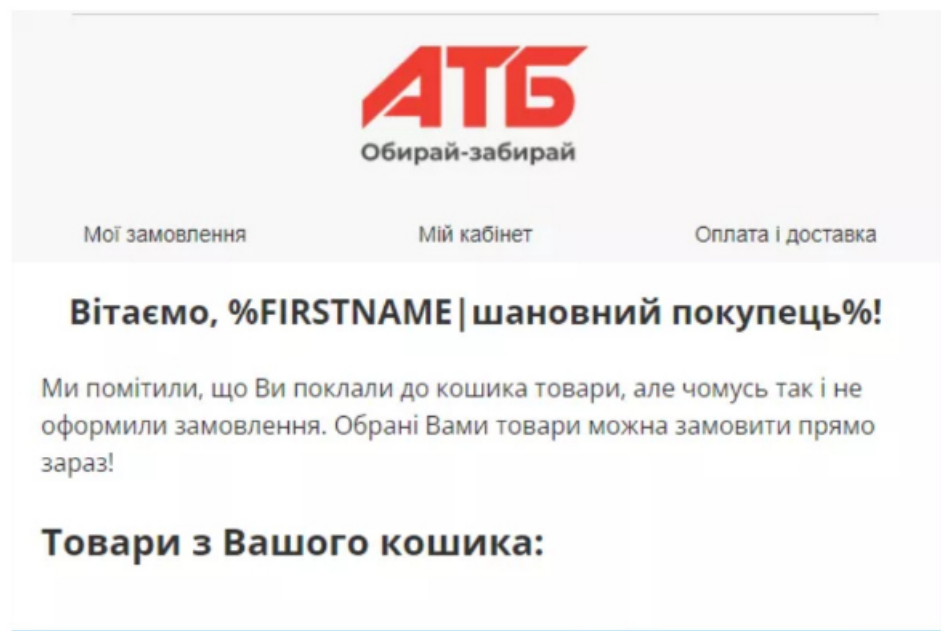


Рисунок 3.2 Тригер «Покинутий кошик» до початку роботи [14]

Тому було вирішено здійснити редизайн цього тригерного листа, щоб він візуально відповідав оновленому вигляду сайту (рисунок 3.3).

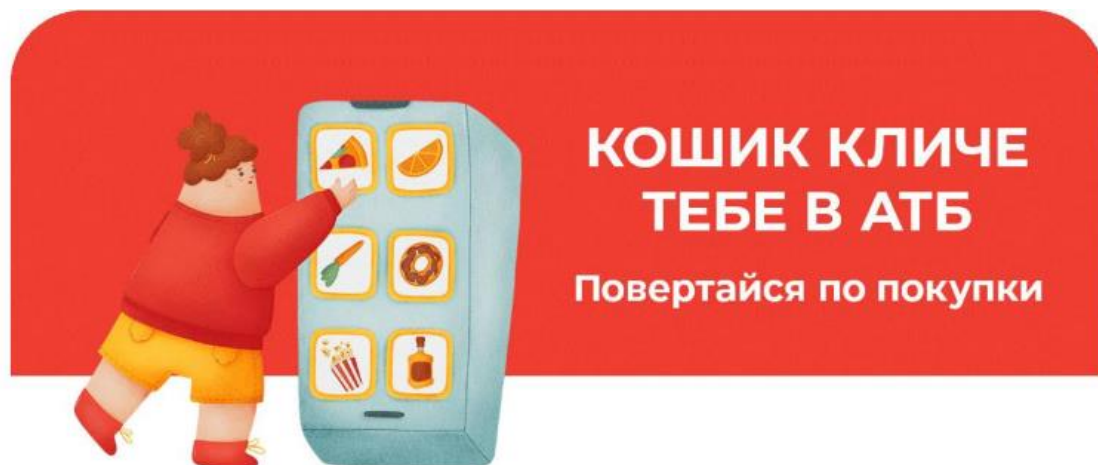


Рисунок 3.3 Удосконалений тригер «Покинутий кошик» [30]

Було введено масове використання web push повідомлень, що виявилось ефективним інструментом для сповіщення про нові акції та вигідні пропозиції. Цей доступний канал комунікації допоміг залучити додатковий трафік на сайт.



Рисунок 3.4 Приклад web push повідомлення про акції [44]

Крім того, було проведено оновлення проморозсилок, які включали акції, промокоди та спеціальні пропозиції для різних сегментів клієнтської бази. Також відправлялись листи, що були приурочені до свят. Це

розширило контент-план і зробило розсилку більш цікавою та корисною для наших отримувачів.

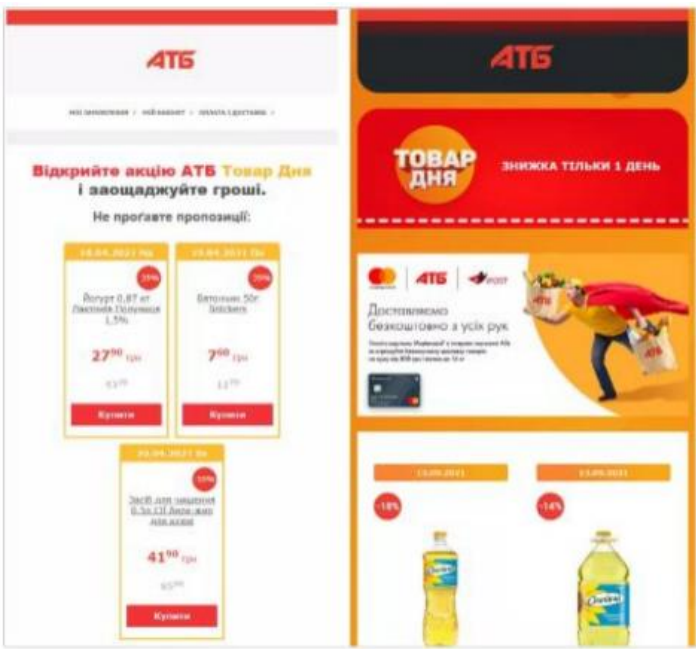


Рисунок 3.5 Промолисти акційних пропозицій з унікальним дизайном,
вигляд до і після [30]

Додатково, була впроваджена кулінарна рубрика з цікавими рецептами, а також були створені листи з яскравими головоломками, щоб зробити розсилку різноманітною та захоплюючою. Різні типи листів не дозволяють клієнтам нудьгувати і сприяють загальному підвищенню результативності розсилки. Результати просування наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Результати просування

	Грудень 2022	Січень 2023	Лютий 2023	Березень 2023	Квітень 2023
Результати рубрики	Акція Економія	Акція Економія Новинки	Акція Економія Новинки	Акція Економія Новинки	Акція Економія Новинки Кешбек на доставку
Тригери	Покинутий кошик,	Зниження ціни	Товар в обраному	Оновлення дизайну	

	перегляд			welcome серії	
Вебпуш		Масові пуші	Масові пуші	Масові пуші	Масові пуші
Тестування		Кулінарний блог	Тестування гейміфікації		
Ключові досягнення			ROMI в +		ROMI > 100%
ROMI-інструменти	-6%	-19,2%	+88,89%	+49,8%	+107,9%
Приріст доходу, %	-44%	+3,26%	+94,6%	+86,3%	+120,6%

Загальний дохід від email-розсилок зріс на 89,36% (рис. 3.6).

Джерела трафіку			Поведінка			Конверсії Електронна комерція		
Користувачі	Нові користувачі	Сеанси	Показник відмов	Сторінок за сеанс	Сер. тривалість сеансу	Коефіцієнт трансакцій	Трансакції	Дохід
19,05%	44,89%	11,33%	28,32%	41,02%	56,83%	49,26%	32,35%	89,36%

Рисунок 3.6 – Динаміка зростання доходів від email-розсилок [30]

Після проведення цих випробувань стало очевидним, що найефективнішими є проморозсилки з акціями для клієнтів АТБ. Ці листи забезпечували найбільшу кількість переходів, що в свою чергу призводило до збільшення прибутку. На другому місці за результативністю розміщуються тригерні листи «Покинутий кошик» і «Покинутий перегляд». Новий дизайн, різноманітний контент та цінні пропозиції відіграли ключову роль у створенні успішної email-розсилки.

Отже, традиційні маркетингові технології ефективно працюють і в інтернеті. Завдяки доступу до форумів, блогів та спеціалізованих сервісів, які аналізують рекламу в Інтернеті, пошук інформації стає простішим, а цільову аудиторію можна легко ідентифікувати. Основними інструментами інтернет-маркетингу є медійна реклама, контекстна реклама, пошуковий

маркетинг, SEO, просування в соціальних мережах, електронний прямий маркетинг, відеореклама, мобільна реклама і контент-маркетинг.

3.2 Обґрунтування та оцінка доцільності реалізації обраних заходів для «АТБ-Маркет»

Для впровадження і здійснення перерахованих заходів для удосконалення іміджу ресторану «АТБ-Маркет», спрямованих на підвищення ефективності функціонування і організації послугами пропонується розглянути та запропонувати ефективну стратегію для ТОВ «АТБ-Маркет», яка полягає в утриманні лідерської позиції на ринку споживчого ритейлу в Україні шляхом посилення власного іміджу та акцентування на корпоративну соціальну відповідальність. Крім того, компанія планує розширити свою присутність шляхом відкриття супермаркетів у невеликих містах, використовуючи бюджетну форму організації, зокрема, через франчайзинг [30].

SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет» наведений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT -аналіз ТОВ «АТБ-маркет»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
	Кваліфікований персонал з досвідом роботи. Довгий та значний досвід на ринку роздрібної торгівлі. Налагоджені зв'язки з постачальниками та покупцями. Велика мережа супермаркетів. Наявність власних торгових марок. Конкурентні ціни на широкий	Наявність великої кількості застарілих супермаркетів. Труднощі в організації збуту великого обсягу товарів. Знижена ефективність процесу відвантаження товарів споживачам. Закриття великої кількості супермаркетів у зв'язку з війною. Зниження темпів розширення мережі.

	асортимент товарів. Активна маркетингова політика. Наявність якісних товарів в асортименті мережі. Використання всіх необхідних маркетингових комунікацій. Лідерство на ринку роздрібної торгівлі.	Високий рівень плинності кадрів.
Зовнішнє середовище	Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
	Високий попит на споживчі товари в Україні. Високий імідж підприємства. Проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності. Розвинена галузь харчової промисловості в Україні. Технологічне оновлення частини супермаркетів підприємства. Розширення мережі в невеликі міста. Розширення асортименту товарів, включаючи бренди, які ще не представлені в цій мережі. Позиціонування підприємства як цінового лідера у майбутньому.	Зниження платоспроможності населення в зв'язку з війною. Зниження платоспроможності населення через девальвацію та інфляцію в Україні. Загроза руйнування супермаркетів мережі. відтермінування інвестиційних програм підприємства. Підвищення цін на товари та імпорту продукцію. Ускладнення процедури отримання банківських кредитів. Порушення логістичних зв'язків.

Враховуючи ці фактори, можна стверджувати, що ТОВ «АТБ-маркет» має достатньо сильну позицію на ринку роздрібної торгівлі завдяки своїм конкурентним перевагам. Однак, необхідно удосконалювати організаційні процеси та управління для подолання слабких сторін і збереження успішного розвитку в умовах зростаючих загроз. Ефективна стратегія полягає в збереженні лідерської позиції на ринку споживчого роздрібу в

Україні, підсиленні власного іміджу через корпоративну соціальну відповідальність, розширенні мережі супермаркетів у невеликих містах за допомогою франчайзингу як бюджетної форми організації. TOWS-аналіз є ефективним інструментом, який поєднує внутрішні сильні сторони та зовнішні можливості та загрози, а також внутрішні слабкості зовнішніми можливостями та загрозами для розробки стратегії. TOWS-аналіз є логічним продовженням SWOT-аналізу, де ми підсумовуємо результати комплексного аналізу підприємства. Цей аналіз надає можливість:

- генерувати можливі стратегії майбутнього розвитку;
- знайти способи використання внутрішніх особливостей підприємства для впливу на зовнішні фактори, а також зовнішніх можливостей і загроз для користі підприємства;
- визначити пріоритети стратегії, але не надає конкретного інструменту для вибору найкращої стратегії;
- недоліком цього методу є те, що результати залежать від якості проведеного SWOT-аналізу [61].

TOWS-аналіз є логічним продовженням SWOT-аналізу, який дозволяє згенерувати стратегії для майбутнього розвитку підприємства, використовувати внутрішні особливості для впливу на зовнішні фактори і пріоритезувати стратегії. Проте він не надає конкретного інструменту для вибору найкращої стратегії, а результати аналізу залежать від якості проведеного SWOT-аналізу.

Матриця TOWS-аналізу є інструментом, який дозволяє комбінувати результати SWOT-аналізу для генерації можливих варіантів розвитку підприємства. Основною метою аналізу є пошук і оцінювання зв'язків між характеристиками та факторами з різних секторів SWOT, а також розробка стратегій, які будуть підсилювати сильні сторони і нівелювати слабкі сторони підприємства.

Перед створенням матриці TOWS необхідно проаналізувати взаємодію між ситуаційними факторами. Для цього розглядаються чотири проміжні матриці, які є основою для подальшого стратегічного вибору.

Стратегії «сили-можливості» (SO) спрямовані на максимізацію як сильних сторін, так і можливостей підприємства. Стратегії «слабкості-можливості» (WO) прагнуть мінімізувати слабкі сторони та використовувати наявні можливості. Стратегії «сили-загрози» (ST) базуються на сильних сторонах компанії, що дозволяє їй протистояти загрозам у зовнішньому середовищі. Метою стратегій «слабкості-загрози» (WT) є мінімізування як слабких сторін, так і загроз. Зважаючи на побудовану таблицю SWOT-аналізу, будемо наводити відповідну матрицю TOWS-аналізу, в якій комбінуються сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, і на основі цього формулюються рекомендації (Додаток В).

Нижче наведено матрицю взаємодії між сильними внутрішніми сторонами та зовнішніми можливостями та загрозами для ТОВ «АТБ-маркет». Ця матриця допоможе вибрати найбільш доречну та результативну стратегію для підприємства. На основі аналізу цієї матриці, ТОВ «АТБ-Маркет» може визначити найбільш доречну та результативну стратегію, яка використовує їх сильні сторони для використання можливостей та зменшення впливу загроз. Найбільш перспективною можливістю для підприємства є розширення мережі в невеликі міста, використовуючи високий імідж підприємства. Сильними сторонами, які найбільш перспективні, є значний досвід діяльності на ринку роздрібної торгівлі, лідерство на ринку роздрібної торгівлі і широка мережа супермаркетів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця взаємодії mini-maxi (Weakness-Opportunity) ТОВ

«АТБ-маркет»

O / W	Існує значна кількість застарілих супермаркетів	Виникають труднощі в організації збуту великого	Ефективність процесу поставки товарів споживачам	Внаслідок війни було закрито значну кількість супермаркетів	Темпи розширення мережі знижуються	Високий рівень Плинності кадрів	maxi
В Україні завжди існує великий попит на товари споживчого призначення	0	1	1	0	1	0	3
Підприємство має високий репутаційний статус	1	0	1	0	0	0	2
Проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності	0	0	1	1	0	0	2
Україна має розвинуту харчову промисловість	0	1	1	0	1	0	3
Частина супермаркетів компанії технологічно оновлена	1	1	1	1	1	0	5 (O1)
Планується розширення мережі в невеликі міста	0	1	1	1	0	0	4
Підприємство планує розширити асортимент товарів, включаючи бренди, які раніше не були представлені в цій мережі	0	0	1	1	1	0	3
Метою підприємства є зайняття позиції цінового лідера у майбутньому	0	0	0	1	0	1	2
	(W1)	4	7	5	5	1 (W2)	mini

Матриця взаємодії maxi-mini (Strength-Threats) ТОВ «АТБ-маркет» наведена у таблиці 3.4. У цьому випадку, доцільною буде стратегія посилення маркетингових комунікацій та розширення інвестиційних проєктів, спрямованих на продаж стабільно якісної продукції. Ця стратегія буде акцентуватись на поточній платоспроможності покупців, забезпечуючи їм високу якість продукції та пропонуючи вигідні умови придбання.

Таблиця 3.5

**Матриця взаємодії maxi-mini (Strength-Threats) ТОВ
«АТБ-маркет»**

T / S	Команда висококваліфікованих спеціалістів з багаторічним	Величезний практичний досвід у сфері роздрібної торгівлі	Встановлені тісні зв'язки з постачальниками та покупцями	Розгалужена мережа супермаркетів	Володіння власними торговими марками	Пропозиція нижчих цін на широкий асортимент	Актуальне застосування маркетингової стратегії	Наявність якісних товарів у асортименті мережі	Використання всіх необхідних маркетингових комунікаційних інструментів	Лідерство на ринку роздрібної торгівлі	maxi
Війна спричинила зменшення кількості населення здатного здійснювати покупки	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	3
Девальвація та інфляція в Україні призвели до зниження платоспроможності населення	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	5 (T2)
Нестабільна безпекова ситуація	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3
Мережа	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4

супермаркетів знаходиться під загрозою руйнування											
Інвестиційні програми підприємства затримуються	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	5 (T1)
Вартість закупівельних товарів та імпортої продукції зросла	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	3
Отримання банківських кредитів ускладнено	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2
Логістичні ланцюги порушені	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3
	2	0 (S1)	5	2	2	5	3	0 (S2)	1 (S3)	7	mini

Матриця взаємодії mini-mini (Weaknesses-Threats) TOB «АТБ-маркет»
наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Матриця взаємодії mini-mini (Weaknesses-Threats) TOB
«АТБ-маркет»**

T / W	Існує значна кількість застарілих супермаркетів	Виникають труднощі в організації збуту великого	Ефективність процесу поставки товарів споживачам	Внаслідок війни було закрито значну кількість супермаркетів	Темпи розширення мережі знижуються	Високий рівень плинності кадрів	mini
Війна спричинила зменшення кількості населення здатного здійснювати покупки	0	1	1	0	0	0	2

Девальвація та інфляція в Україні призвели до зниження платоспроможності населення	1	0	0	1	1	0	3
Нестабільна безпекова ситуація	0	1	0	1	1	1	4
Мережа супермаркетів знаходиться під загрозою руйнування	0	0	0	1	1	0	2
Інвестиційні програми підприємства затримуються	1	1	1	1	1	0	5
Вартість закупівельних товарів та імпортої продукції зростає	0	1	0	0	0	0	1 (T1)
Отримання банківських кредитів ускладнено	1	0	0	0	1	0	2
Логістичні ланцюги порушені	0	1	1	1	0	0	3
	3	5	3	5	5	1 (W1)	mini

Для ТОВ «АТБ-маркет» менш впливовими є загрози подорожчання закупівельних товарів та імпортої продукції, які поєднуються зі слабкою стороною високого рівня плинності кадрів. Ураховуючи специфіку підприємства, яка передбачає деяку підвищену плинність персоналу, ці фактори мають менший вплив на його функціонування.

Після проведеного у таблиці 3.4-3.6 аналізу, сформовані наступні альтернативні стратегії:

А. Стратегія S1O1: Підвищення іміджу підприємства + використання значного досвіду на ринку роздрібної торгівлі.

В. Стратегія S2O2: Збереження лідерства на ринку роздрібно́ї торгівлі + розширення мережі в невеликі міста.

С. Стратегія W1O1: Поновлення застарілих супермаркетів + технологічне оновлення деяких супермаркетів підприємства.

Д. Стратегія W2O1: Керування високим рівнем плинності кадрів + технологічне оновлення деяких супермаркетів підприємства.

Е. Стратегія S1T1: Затримка інвестиційних програм підприємства + використання значного досвіду на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Ф. Стратегія S2T2: Підтримка якісних товарів у мережі + реагування на зниження платоспроможності населення внаслідок девальвації та інфляції в Україні.

Г. Стратегія S3O2: Розширення мережі в невеликі міста + використання великої мережі супермаркетів.

Н. Стратегія W1T1: Маневрування в умовах подорожчання закупівельних товарів та імпорто́ї продукції + керування високим рівнем плинності кадрів.

У сучасній практиці управління стратегією не існує формальних інструментів для вибору між стратегічними альтернативами, що розроблені в рамках матриці TOWS. Однак, одним з можливих підходів до вибору є застосування рейтингової оцінки. Цей підхід полягає у визначенні найбільш потужних альтернатив, кожна з яких поєднує в собі ефект інших.

Для проведення оцінювання рангу варіантів стратегій можна використати таблицю 3.7, де ранги означаються наступним чином:

- 0 – відсутній зв'язок,
- 1 – слабкий зв'язок,
- 2 – помітний зв'язок,
- 3 – сильний зв'язок.

Таблиця 3.7

Оцінка рангу варіантів стратегії ТОВ «АТБ-маркет»

	A	B	C	D	E	F	G	H	Сума
A		2	2	1	0	1	3	1	10
B	2		2	1	2	2	3	1	13
C	2	2		2	1	0	3	0	10
D	1	1	2		1	1	2	1	9
E	0	2	1	1		0	0	0	4
F	1	2	0	1	0		0	0	4
G	3	3	3	2	2	0		1	14
H	1	1	0	1	2	0	1		6

Зважаючи на ситуацію на ринку роздрібної торгівлі, головним орієнтиром для компанії на середньострокову перспективу має бути укріплення та розвиток свого лідерства на ринку. Для досягнення цієї мети, компанія, наприклад, може використовувати франчайзинг як інструмент для розширення своєї діяльності в невеликі міста та селища. Цей підхід сприятиме не тільки збільшенню прибутковості, але і підвищенню іміджу підприємства.

Висновки до розділу 3

За результатами аналізу маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-маркет» відзначено, що підприємство активно використовує різноманітні маркетингові стратегії та акції, спрямовані на задоволення потреб і бажань своїх клієнтів. АТБ використовує різні засоби реклами, такі як телебачення, преса, інтернет та власні елементи декору для підвищення своєї видимості та залучення нових клієнтів. ТОВ «АТБ-маркет» проводить різноманітні акції та пропозиції, які спонукають клієнтів до покупок і допомагають збільшити обсяги продажів. Компанія активно розвиває свою онлайн-присутність, запускаючи власний інтернет-магазин та мобільний додаток,

що дозволяє клієнтам зручно здійснювати покупки та отримувати послуги та надає увагу якості обслуговування своїх клієнтів, зокрема за допомогою інноваційних технологій, таких як термінали самообслуговування, активно долучається до благодійних акцій та спонсорує проекти, спрямовані на підтримку соціальних потреб і благополуччя громади.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах конкурентного ринку імідж організації відіграє вирішальну роль у формуванні її довгострокового успіху та стабільності. Проведений аналіз іміджу ТОВ «АТБ-Маркет» дозволив виявити ключові аспекти, що впливають на сприйняття компанії як з боку зовнішніх стейкхолдерів, так і внутрішніх співробітників.

Дослідження показало, що ТОВ «АТБ-Маркет» має сильний та позитивний імідж серед споживачів завдяки широкому асортименту товарів, конкурентоспроможним цінам та зручній мережі магазинів. Споживачі високо оцінюють якість продукції та рівень обслуговування, що сприяє формуванню лояльності до бренду. Проте, було виявлено також і деякі негативні аспекти, такі як недостатня увага до екологічних питань та соціальної відповідальності, що може впливати на сприйняття компанії більш вимогливими сегментами ринку.

Аналіз внутрішнього іміджу показав, що працівники ТОВ «АТБ-Маркет» загалом задоволені умовами праці та корпоративною культурою. Високий рівень задоволеності співробітників позитивно впливає на їх мотивацію та продуктивність, що, в свою чергу, підсилює загальний імідж компанії. Проте, було виявлено потребу в покращенні комунікаційних процесів та впровадженні додаткових програм для професійного розвитку співробітників.

На основі проведеного дослідження були розроблені рекомендації для покращення іміджу ТОВ «АТБ-Маркет». Зокрема, запропоновано активізувати діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності, зокрема шляхом впровадження екологічних програм та ініціатив. Також рекомендується покращити комунікаційну стратегію з метою більш ефективного донесення інформації про досягнення компанії до споживачів та інших стейкхолдерів.

Крім того, важливо продовжувати роботу над підвищенням задоволеності співробітників, зокрема через розвиток системи внутрішніх комунікацій та програми професійного розвитку. Це сприятиме не лише зміцненню внутрішнього іміджу, але й покращенню загальної ефективності роботи компанії.

Висновки цього дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до управління іміджем організації. Виконання запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» не лише зберегти свої лідерські позиції на ринку, але й посилити конкурентні переваги у майбутньому. Таким чином, дана дипломна робота вносить вагомий внесок у розуміння процесів формування іміджу компанії та надає практичні інструменти для його ефективного управління.

Підсумовуючи, дослідження іміджу ТОВ «АТБ-Маркет» дало змогу виявити як сильні сторони компанії, так і області, що потребують вдосконалення. Це дозволяє розробити чіткі та ефективні стратегії для підвищення іміджу організації, що є критичним фактором для успішного розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Рекомендації, сформовані на основі проведеного аналізу, є цінним інструментом для керівництва компанії в контексті стратегічного планування та оперативного управління. Вони допоможуть зміцнити довіру до бренду «АТБ-Маркет» серед споживачів, покращити внутрішні процеси та підтримати стабільне зростання компанії у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Круглов В. В. Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. Економікоправові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи – 2022 : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 23–24 вересня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 440–442.
2. Синиця С.М., Вакун О.В., Фурса Т.П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 38–1. С. 147–151.
3. Андрущенко Н.О. Вдосконалення іміджу торговельного підприємства / Н.О. Андрущенко, В.І. Кудіаров // Науковий огляд. –2014. – No 8(9). – С. 5–12.
4. Джі Б. Імідж фірми. Планування, формування, просування / Б. Джі. – СПб. : Пітер, 2012. – 224 с.
5. Бурцева Т.А. Дослідження корпоративного іміджу / Т.А. Бурцева, Н.А. Миронова // Маркетинг. – 2013. – No 3(100). – С. 60–64.
6. Семенчук Т.Б. Формування іміджу підприємства. Вісник Мукачівського державного університету «Економіка і суспільство». Серія: Економіка та управління підприємствами. 2016. Випуск 7. С. 473–477.
7. Левкіна Р.В., Левкін А.В. Імідж підприємств на ринку екологічно чистої продукції. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 2. С. 67–70.
8. Бурячок, С. В. Фінансовий аналіз підприємства: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 25 с.
9. Бородієнко, Л. С. Фінансовий аналіз підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2023. 56 с.
10. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд / Kyiv School of Economics, 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment> (дата звернення: 07.02.2023)

11. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні / Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (дата звернення: 07.02.2023)

12. Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Сухомлин Л. В., Цимбал О. С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. 2021. № 5. Т. 2. С. 35–40

13. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: аналітична записка. Київ: Razumkov centre, 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALITZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення 07.02.2023)

14. Бегма Ю.К., Вінніков О.Ю., Редько О.І. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Київ: Основи, 2006. С. 18—26.

15.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Показники конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності	Економічний зміст	Формула розрахунку
1	2	3
1. Ефективність операційної діяльності підприємства		
1.1. Фондовіддача, грн./грн.	Характеризує ефективність використання основних засобів	Чистий дохід / Середньорічна вартість основних засобів
1.2. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості товару	Прибуток від реалізації* 100/ Повна собівартість продукції
1.3. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг реалізації продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1 .Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власний капітал / Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти / Поточні зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність пролажу. %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації × 100 / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Порівняльна характеристика використання промоакцій
ТОВ «АТБ-маркет» та «Сільпо» [30; 31]

Назва промоакції	«АТБ-маркет»	«Сільпо»
1. «Новорічні знижки»	Знижки на Новий рік на понад 1500 товарів	На новорічні свята не проводилося жодних знижок, проте були запроваджені акції тижня та інші промоакції.
2. Збирання колекцій	При купівлі товарів на суму 300 грн, покупець мав можливість отримати їжака в якості бонусу. За отримання іграшки їжака додатково стягувалася плата в розмірі 5 грн.	При покупці товарів на суму 75 грн. і вище, покупець мав можливість отримати фігурки Steekez в якості бонусу.
3. «Акції дня»	Кожен місяць в магазині проводяться акції під назвою «Акція дня», в рамках яких лише протягом одного дня обраний товар доступний зі знижкою.	В магазині діють тижневі акції на різні категорії товарів, такі як «необхідні людям об'єкти», «дитячі тижні» і «акції власного імпорту». Протягом цих акцій пропонується знижка на великий асортимент товарів з цих категорій.
4. Конкурси	Для отримання смартфона або квартири треба було придбати акційну продукцію та зареєструвати код на веб-сайті.	Створювали колекцію іграшок і ділилися ними у соціальних мережах, отримуючи винагороди, такі як електросамокати, настільні ігри і сумочки.
5. Промоакція на 8 березня	В АТБ на 8 березня була можливість отримати подарунки, такі як квартири, тури або смартфони, при покупці акційних товарів.	Акції не проводились
6. «1+1=3»	Акція на товари, обранні магазином	Акція на товари, обранні магазином
7. Благодійні промоакції	Компанія «АТБ-маркет» у співпраці з благодійним фондом АТБ організовує благодійну акцію під назвою «Мене це стосується! А тебе?» з метою надання допомоги дітям, які хворіють на онкологічні захворювання. Шляхом придбання спеціальних благодійних товарів та товарів партнерів у магазинах мережі «АТБ», українці можуть сприяти збору коштів на допомогу онкохворим дітям, що перебувають під опікою фонду «Таблеточки».	Благодійний фонд «Клуб Добродіїв» у співпраці з мережею супермаркетів «Сільпо» ініціював благодійну акцію, спрямовану на допомогу дітям та сім'ям, що перебувають у складних життєвих умовах та бідності.
8. Клубні програми	Немає	Програма лояльності «Власний рахунок» у мобільному додатку.
9. Акційні упаковки	Продукти, які доступні в спеціальних акційних упаковках, пропонуються за ціною, яка є вигіднішою, ніж при їх окремому придбанні.	Продукти, які доступні в спеціальних акційних упаковках, пропонуються за ціною, яка є вигіднішою, ніж при їх окремому придбанні.
10. Листівки	Листівки з товаром, на які проходить акція.	Листівки з товаром, на які проходить акція.

ДОДАТОК В

Таблицям В.1 – Матриця TOWS-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони	Можливості	Загрози
	В Україні завжди існує великий попит на товари споживчого призначення. Підприємство має високий репутаційний статус. Проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності. Україна має розвинуту харчову промисловість. Частина супермаркетів компанії технологічно оновлена. Планується розширення мережі в невеликі міста. Підприємство планує розширити асортимент товарів, включаючи бренди, які раніше не були представлені в цій мережі. Метою підприємства є зайняття позиції цінового лідера у майбутньому.	Війна спричинила зменшення кількості населення здатного здійснювати покупки. Девальвація та інфляція в Україні призвели до зниження платоспроможності населення. Нестабільна безпечна ситуація створює нестабільність. Мережа супермаркетів знаходиться під загрозою руйнування. Інвестиційні програми підприємства затримуються. Вартість закупівельних товарів та імпортової продукції зросла. Отримання банківських кредитів ускладнено. Логістичні ланцюги порушені.
Команда висококваліфікованих спеціалістів з багаторічним досвідом роботи. Величезний практичний досвід у сфері роздрібної торгівлі. Встановлені тісні зв'язки з постачальниками та покупцями. Розгалужена мережа супермаркетів. Володіння власними торговими марками. Пропозиція нижчих цін на широкий асортимент товарів порівняно з конкурентами. Активне застосування маркетингової стратегії. Наявність якісних товарів у асортименті мережі. Використання всіх необхідних маркетингових комунікаційних інструментів. Лідерство на ринку роздрібної торгівлі.	S-O «maxi-maxi» стратегії: Збереження статусу ринкового лідера в сфері роздрібної торгівлі в Україні. Посилення репутації та іміджу підприємства шляхом активної корпоративної соціальної відповідальності. Пошук нових постачальників з вигідними умовами, використовуючи позитивну репутацію компанії. Розширення асортименту товарів шляхом збільшення кількості власних торгових марок та збереження позиції цінового лідера. Оновлення технологій існуючих супермаркетів мережі, які старіють. Розширення наявності супермаркетів мережі в невеликих містах.	S-T «maxi-mini» стратегії: Облаштування укріплень у супермаркетах мережі. Інвестування в покращення логістичних процесів постачання та прискорення доставки товарів. Залучення корпоративних позик для фінансування підприємства. Впровадження гнучкої системи знижок та програм лояльності для покупців. Розширення інвестиційних програм з метою покращення рівня обслуговування.
Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Існує значна кількість застарілих супермаркетів у мережі. Виникають труднощі в організації збуту великого обсягу товарів. Ефективність процесу поставки товарів споживачам знижена. Внаслідок війни було закрито значну кількість супермаркетів. Темпи розширення мережі знижуються. Високий рівень плинності кадрів.	W-O «mini-maxi» стратегії: Модернізація існуючих супермаркетів мережі. Вдосконалення системи збуту. Покращення управління розвитком персоналу компанії. Розширення мережі невеликих супермаркетів у маленьких містах. Розширення асортименту брендів продукції, що реалізується в мережі.	W-O «maxi-mini» стратегії: Нестабільна ситуація в країні та зменшення кількості супермаркетів загальною веде до зниження прибутковості підприємства. Підприємство стикається зі зниженням кількості прибуткових супермаркетів, що впливає на його частку ринку. Зовнішні загрози призводять до зменшення частки ринку підприємства. Внаслідок мобілізації або вимушеного переміщення звільнення частини кваліфікованого персоналу.