

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ, ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСІВ
Кафедра менеджменту

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур» на тему: «Формування конкурентних переваг підприємства»

Студентки Коробки Л.В.
курсу 1
групи ТУхр-8-25-М1Ек-Н(2.0здс)-1
напряму підготовки (спеціальності) С1
«Економіка та міжнародні економічні відносини»

Керівник к. ек. н., доц. кафедри
менеджменту Янковська В.А.

Оцінка:
Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

м. Київ - 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг у сучасному менеджменті.....	5
1.2. Взаємозв'язок конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства.....	8
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентного статусу суб'єкта господарювання.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ (НА ПРИКЛАДІ КОНКРЕТНОГО ПІДПРИЄМСТВА).....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет».....	14
2.2. Оцінка конкурентного середовища мережі «АТБ» за моделлю «5 сил конкуренції» М. Портера.....	16
2.3. SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет».....	19
2.3.1. Оцінка внутрішнього потенціалу: сильні сторони (Strengths).....	19
2.3.2. Виявлення зон розвитку: слабкі сторони (Weaknesses).....	19
2.3.3. Дослідження ринкових перспектив: можливості (Opportunities).....	20
2.3.4. Оцінка зовнішніх ризиків: загрози (Threats).....	20
2.3.5. Побудова стратегічної матриці та висновки.....	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	24
3.1. Розробка стратегії формування нових конкурентних переваг на засадах інновацій.....	24
3.2. Напрями оптимізації управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного ринку.....	27
ВИСНОВКИ.....	29
Список використаної літератури	32

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності ринкового середовища, проблема формування конкурентних переваг підприємства набуває критичного значення. Станом на 2026 рік світова економіка остаточно перейшла у фазу тотальної діджиталізації та глобальної інтеграції ринків, що радикально змінило природу конкурентної боротьби. Традиційні чинники успіху, такі як доступ до ресурсів чи масштаб виробництва, поступово поступаються місцем здатності підприємства створювати унікальну цінність для клієнта, впроваджувати інновації та гнучко реагувати на запити споживачів.

Процеси глобалізації посилили тиск з боку міжнародних гравців, що змушує вітчизняні підприємства шукати нові, стійкі у довгостроковій перспективі джерела переваг. Формування конкурентних переваг сьогодні є не просто елементом стратегічного планування, а фундаментальною основою виживання та сталого розвитку будь-якої бізнес-структури. Саме тому дослідження механізмів створення та утримання конкурентних позицій є надзвичайно актуальним для сучасної науки управління та практичної діяльності менеджерів.

Метою курсової роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження процесів формування конкурентних переваг підприємства, а також розробка рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**:

- розкрити теоретичну сутність та класифікацію конкурентних переваг у системі менеджменту;
- дослідити взаємозв'язок між конкурентними перевагами та загальним рівнем конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки конкурентного статусу підприємства;
- провести аналіз ринкового середовища та внутрішнього потенціалу конкретного підприємства (об'єкта дослідження);
- оцінити ефективність існуючих конкурентних стратегій підприємства;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи формування стратегічних конкурентних переваг на засадах інноваційного розвитку.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентними перевагами підприємства в умовах динамічного ринку.

При написанні роботи використано праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Дмитрієва І. А., Зайцевої Л. О., Лупака Р. Л. та інших, а також нормативно-правові акти України, що регулюють питання економічної конкуренції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг у сучасному менеджменті.

У сучасній теорії менеджменту категорія «конкурентна перевага» посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Фундатор теорії конкуренції Майкл Портер визначає конкурентну перевагу як високу стадію досконалості або унікальне поєднання ресурсів та компетенцій, що дає змогу підприємству перемагати в конкурентній боротьбі [5, с. 88]. На думку І. А. Дмитрієва, конкурентна перевага є характеристикою діяльності підприємства, яка вигідно відрізняє його від конкурентів у сприйнятті споживачів [1, с. 42].

Аналізуючи ці визначення, ми можемо дійти висновку, що в 2026 році поняття конкурентної переваги остаточно трансформувалося з простого володіння активами у здатність до створення унікального клієнтського досвіду. Якщо раніше перевагою вважалася наявність великого заводу, то сьогодні це — швидкість обробки даних про потреби клієнта та гнучкість виробничих ліній.

Систематизація конкурентних переваг є необхідною для обґрунтованого вибору стратегії розвитку. У науковій літературі виділяють такі ключові класифікаційні ознаки:

- 1. За джерелом походження:** внутрішні (базуються на ефективності операційних процесів) та зовнішні (базуються на здатності створювати вищу цінність для клієнта через диференціацію) [3, с. 156].
Слід зауважити, що сьогодні межа між внутрішніми та зовнішніми перевагами розмивається. Ефективний внутрішній процес (наприклад, автоматизована логістика) миттєво стає зовнішньою перевагою у вигляді швидкості доставки, що є критичним для споживача. Вбачається необхідним розглядати ці два види переваг як єдину систему, де операційна досконалість є фундаментом ринкової привабливості.
- 2. За терміном дії:** стратегічні (стійкі переваги, які важко імітувати протягом тривалого часу) та тактичні (короткострокові переваги, зумовлені ринковою кон'юнктурою) [4, с. 72].
Доцільно констатувати, що життєвий цикл стратегічних переваг суттєво скоротився. В умовах відкритого інформаційного простору будь-яка інновація може бути скопійована конкурентами значно

швидше, ніж десятиліття тому, що вимагає від менеджменту реалізації стратегії «постійного випередження».

3. **За можливістю відтворення:** переваги, що базуються на матеріальних активах (обладнання, доступ до сировини), та нематеріальні переваги (бренд, патенти, корпоративна культура, цифрова репутація).

Обґрунтованим є твердження, що саме нематеріальні активи стають вирішальними у сучасній конкуренції. Технологічне обладнання піддається швидкій імітації через купівлю, тоді як довіру клієнтів до бренду або специфічні знання персоналу, які накопичувалися роками, відтворити оперативно неможливо.

Для більш детального аналізу класифікації конкурентних переваг доцільно згрупувати їх у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Ознака класифікації	Види переваг	Коротка характеристика
За джерелом виникнення	Внутрішні	Економія на масштабах, ефективна технологія, низькі витрати
	Зовнішні	Висока якість, унікальний дизайн, сервіс, сила бренду
За часом дії	Стратегічні	Довгострокові, важко копіюються (патенти, репутація)
	Тактичні	Короткострокові (знижки, вдала рекламна кампанія)
За сферою прояву	Економічні	Наявність капіталу, податкові пільги, висока ліквідність
	Управлінські	Досвід менеджерів, адаптивна структура управління
	Технічні	Сучасне обладнання, високий рівень автоматизації

За можливістю імітації	Унікальні	Неможливо або дуже дорого відтворити (ноу-хау)
	Тимчасові	Можуть бути швидко скопійовані конкурентами

Важливим аспектом сучасного розуміння конкурентних переваг є їхній поділ на статичні та динамічні. Якщо статичні переваги базуються на володінні ресурсами в певний момент часу, то динамічні полягають у здатності підприємства постійно оновлювати свою ресурсну базу відповідно до змін ринку [3, с. 112].

Варто підкреслити, що в 2026 році саме динамічні переваги стають визначальними. Здатність до навчання організації та швидкість перекваліфікації персоналу вважаються значущішими за наявність запатентованої технології, оскільки будь-яка технологія сьогодні застаріває швидше, ніж завершується її впровадження.

Досліджуючи джерела формування переваг, доцільно звернутися до концепції «ланцюга цінності» М. Портера. Згідно з цим підходом, конкурентна перевага не може бути зрозуміла, якщо дивитися на фірму в цілому [5, с. 95]. Вона виникає в результаті здійснення багатьох дискретних видів діяльності (проектування, виробництва, маркетингу, доставки та підтримки продукту), графічну модель яких представлено на *Рисунку 1.1*.



Рисунок 1.1. Модель «5 сил конкуренції» за М. Портером

Як видно з *рис. 1.1*, інтенсивність конкуренції в галузі залежить від сукупного тиску п'яти сил, кожна з яких може обмежити прибутковість підприємства. Слід зауважити, що в сучасних умовах 2026 року особливого значення набуває фактор «Ринкової влади покупців», оскільки завдяки доступу до інформації споживачі стають більш вимогливими до якості та сервісу

Слід зауважити, що сьогодні ключовою ланкою в ланцюгу цінності стає «сервісна складова» та «цифровий супровід». Навіть виробничі підприємства змушені трансформуватися у частково сервісні компанії задля утримання споживача. Наприклад, продаж сільськогосподарської техніки тепер обов'язково супроводжується програмним забезпеченням для точного землеробства, що створює додаткову перевагу, яку важко імітувати конкурентам [6, с. 145].

Також слід виокремити роль інноваційної складової. Як зазначає О. В. Фарат, у сучасних умовах конкурентні переваги дедалі частіше формуються в межах інноваційних кластерів, де синергія взаємодії між підприємствами, науковими установами та державою дозволяє створювати унікальні продукти [7, с. 54].

Це підтверджує тезу про те, що конкуренція 2026 року — це не конкуренція окремих товарів, а конкуренція екосистем. Підприємство, яке інтегроване в потужну цифрову та інноваційну мережу, отримує доступ до знань і технологій, які залишаються недоступними поодиноким гравцям.

1.2. Взаємозв'язок конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства.

У науковій дискусії щодо стратегічного управління особливе місце посідає розмежування понять «конкурентоспроможність» та «конкурентна перевага». Незважаючи на їхню очевидну спорідненість, дані категорії не є ідентичними за своєю суттю. Як зазначає Л. О. Зайцева, конкурентна перевага виступає першоосновою, певним фундаментом, тоді як конкурентоспроможність є її логічним наслідком та результатом реалізації на ринку [2, с. 104].

Для чіткого розмежування аналізованих категорій доцільно провести їх порівняльну характеристику за ключовими ознаками (*табл. 1.2*).

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика категорій «конкурентна перевага» та «конкурентоспроможність»

Ознака порівняння	Конкурентна перевага	Конкурентоспроможність
Сутність	Внутрішній потенціал, сильна сторона	Ринковий статус, результат реалізації переваг
Місце прояву	Внутрішнє середовище підприємства	Зовнішнє ринкове середовище
Об'єкт оцінки	Окремі ресурси, бізнес-процеси	Підприємство в цілому, товарна маса
Часовий аспект	Має тривалий характер (стратегічна)	Відображає стан на певний момент часу
Джерело оцінки	Експерти підприємства, аудитори	Споживачі, конкуренти, інвестори

Взаємозв'язок цих категорій доцільно простежити через низку фундаментальних положень:

- 1. Причинно-наслідковий зв'язок.** Конкурентна перевага розглядається як внутрішня характеристика суб'єкта господарювання (наявність унікальної технології, талановитого персоналу або ефективної системи менеджменту), у той час як конкурентоспроможність виступає як зовнішня оцінка результатів діяльності підприємства з боку ринку та споживачів [3, с. 190]. *Можна стверджувати*, що перевага — це потенціал, а конкурентоспроможність — це реалізована можливість цього потенціалу в конкретний проміжок часу.
- 2. Процес трансформації.** Процес управління конкурентоспроможністю полягає в ефективній трансформації наявних конкурентних переваг у конкретні ринкові показники: частку ринку, рівень прибутковості та лояльність цільової аудиторії. *Слід зауважити*, що наявність переваги сама по собі не гарантує високої конкурентоспроможності, якщо менеджмент не здатний перетворити внутрішні сильні сторони на цінність, за яку споживач готовий платити.

Для глибшого розуміння процесу перетворення внутрішнього потенціалу підприємства на ринковий результат доцільно розглянути механізм трансформації конкурентних переваг, представлений на *рисунку 1.2*



Рисунок 1.2.

Як представлено на *рис. 1.2*, процес починається з ідентифікації ключових компетенцій, які через систему стратегічного менеджменту конвертуються у стійкі переваги. Слід зауважити, що кінцевим етапом є отримання конкурентного статусу, який і визначає реальний рівень конкурентоспроможності на певному ринку

- 3. Циклічність та зворотний зв'язок.** Досягнутий рівень конкурентоспроможності забезпечує підприємство фінансовими та репутаційними ресурсами, які в подальшому інвестуються в дослідження, розробки та інновації. Це, у свою чергу, веде до формування нових, більш стійких конкурентних переваг у майбутньому [1, с. 65]. Вбачається логічним, що цей процес має характер безперервного циклу, де результат одного етапу стає ресурсом для іншого.

Обґрунтованим є твердження, що конкурентні переваги виступають безпосередніми «інструментами» конкуренції, тоді як конкурентоспроможність є інтегральним показником ефективності використання цих інструментів у конкретному ринковому середовищі.

У контексті сучасних умов 2026 року **важливо підкреслити**, що часовий лаг між виникненням переваги та її трансформацією у конкурентоспроможність

максимально скоротився. Якщо раніше підприємство могло роками експлуатувати одну технологічну перевагу, то сьогодні динамізм ринку вимагає паралельного управління декількома типами переваг на різних етапах їхнього життєвого циклу. Таким чином, сучасна конкурентоспроможність підприємства визначається не стільки обсягом наявних ресурсів, скільки швидкістю та адаптивністю процесів їх перетворення на ринкові переваги.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентного статусу суб'єкта господарювання.

Оцінка конкурентного статусу розглядається як базовий етап формування стратегії розвитку будь-якого підприємства. У сучасній практиці менеджменту виділяється кілька ключових методичних підходів до такої оцінки, кожен з яких має свою сферу застосування та аналітичні можливості:

- 1. Матричні методи.** Найпоширенішим у цій групі є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно зіставити внутрішні переваги та слабкості підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами ринкового середовища. Окрім цього, для оцінки структурної привабливості галузі та інтенсивності суперництва широко використовується модель «5 сил конкуренції» М. Портера [5, с. 142]. Слід зазначити, що матричні методи дозволяють отримати наочну візуалізацію ринкової позиції, проте вони часто критикуються за певну суб'єктивність експертних оцінок.
- 2. Профіль полярностей (Бенчмаркінг).** Даний метод передбачає проведення детального порівняння ключових показників діяльності аналізованого підприємства з аналогічними показниками еталонного конкурента або визнаного лідера ринку за визначеною бальною шкалою [4, с. 115]. Вважається за доцільне використовувати цей підхід для виявлення стратегічних розривів та пошуку резервів підвищення ефективності через запозичення кращих практик управління.
- 3. Метод аналізу ієрархій.** Цей підхід дозволяє кількісно оцінити вплив сукупності різнопланових факторів (ціна, якість, сервісна підтримка, імідж) на загальний рівень конкурентоспроможності. Через процедуру парних порівнянь та залучення експертних оцінок забезпечується можливість структурування складної проблеми вибору та визначення пріоритетних напрямів зміцнення конкурентних позицій.

4. **Інтегральний метод.** Полягає у системному розрахунку одиничних та групових індексів конкурентоспроможності як окремих товарів, так і підприємства в цілому. Згідно з твердженнями Р. Л. Лупака, саме такий підхід забезпечує найбільш точну та об'єктивну кількісну оцінку поточної ринкової позиції суб'єкта господарювання [3, с. 210]. Можна стверджувати, що інтегральна оцінка є найбільш обґрунтованою для прийняття оперативних управлінських рішень.

Для систематизації переваг та недоліків зазначених підходів доцільно згрупувати їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Порівняльний аналіз методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності

Методичний підхід	Ключові переваги	Основні недоліки	Сфера найкращого застосування
Матричні методи (SWOT, 5 сил Портера)	Висока наочність, комплексність охоплення факторів середовища.	Суб'єктивність експертних оцінок, статичність аналізу.	Розробка загальної стратегії розвитку підприємства.
Профіль полярностей (Бенчмаркінг)	Можливість прямого порівняння з лідером, виявлення конкретних розривів.	Труднощі в отриманні конфіденційної інформації конкурентів.	Пошук внутрішніх резервів та вдосконалення бізнес-процесів.
Аналіз ієрархій	Математична точність при роботі з якісними показниками.	Складність розрахунків та необхідність високої кваліфікації експертів.	Прийняття складних інвестиційних та інноваційних рішень.
Інтегральний метод	Отримання єдиного кількісного показника для моніторингу.	Складність вибору вагових коефіцієнтів для різних факторів.	Поточна оцінка ринкової позиції та порівняння товарів.

*Слід зауважити, що в умовах цифрової трансформації 2026 року традиційні методичні підходи доповнюються інструментами **Big Data** аналітики, що дозволяє проводити оцінку в режимі реального часу. Обґрунтованим є твердження, що вибір конкретного методу або їх комбінації безпосередньо залежить від встановлених цілей дослідження, глибини наявної інформаційної бази та галузевої специфіки діяльності підприємства.*

Підсумовуючи викладене у першому розділі, можна дійти висновку, що формування конкурентних переваг є складним багатогранним процесом, який потребує глибокого аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішніх загроз. Тільки поєднання змістовного теоретичного базису з адекватним методичним інструментарієм оцінки дозволяє підприємству розробити ефективну стратегію забезпечення стійкої конкурентоспроможності на сучасному ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ (НА ПРИКЛАДІ КОНКРЕТНОГО ПІДПРИЄМСТВА)

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

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» є флагманом потужної інвестиційно-промислової корпорації «АТБ» та займає позицію абсолютного лідера в галузі вітчизняного ритейлу. Історія підприємства бере початок у 1993 році, а трансформація в мережу дискаунтерів відбулася у 2001 році, що дозволило компанії впровадити унікальну для України бізнес-модель, орієнтовану на мінімізацію витрат та високу швидкість товарообігу.

Місія підприємства полягає у забезпеченні населення України якісними продуктами харчування та товарами першої необхідності за мінімальними цінами. Концепція «м'якого дискаунтера» реалізується через оптимізацію бізнес-процесів, прямі контракти з виробниками та розвиток власних торгових марок (VTM). [8]

Слід зауважити, що станом на 2026 рік масштаби діяльності компанії досягли рекордних для галузі показників. Мережа налічує 1319 магазинів у різних куточках країни, з яких 67 було відкрито протягом останнього звітного року. Динаміка основних фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Виторг (товарообіг), млрд грн	181,0	208,9	294,2
Сплачені податки та збори, млрд грн	25,06	26,0 - 28,0*	37,88
Кількість магазинів, од.	1205*	1260	1319

Кількість персоналу, тис. осіб	56,0*	58,5	> 60,0
---------------------------------------	-------	------	--------

* — розрахункові дані на основі темпів приросту та звітів корпорації.

Для більш наочного представлення темпів зростання масштабів діяльності підприємства доцільно звернутися до графічного аналізу виручки (товарообігу) компанії (рис. 2.1).

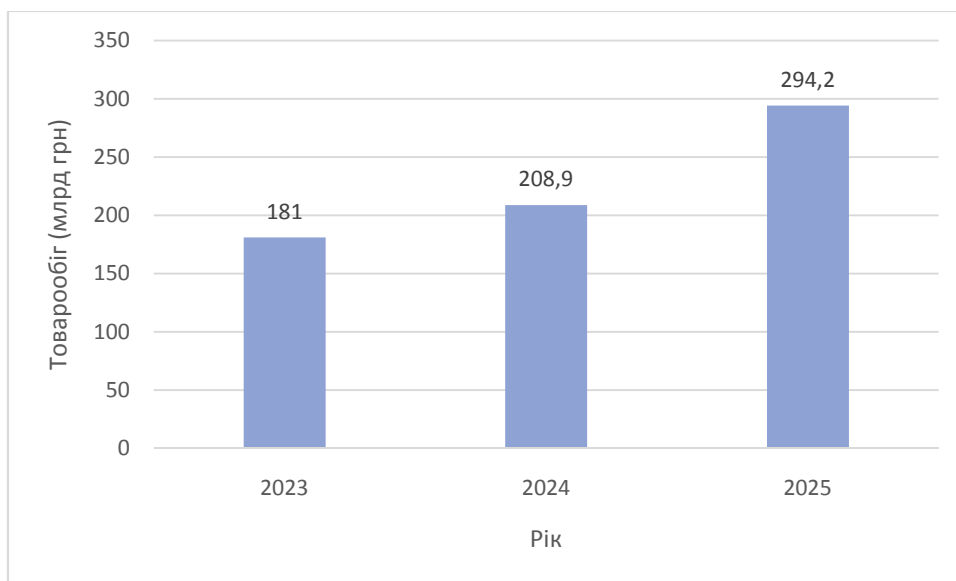


Рисунок 2.1. Динаміка товарообігу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023–2025 рр., млрд грн [9]

В ході аналізу встановлено, що товарообіг мережі у 2025 році зріс на 18% у порівнянні з попереднім роком, що є підтвердженням високої конкурентоспроможності підприємства. Окремо **доцільно виокремити** роль компанії як одного з найбільших платників податків в Україні: за 2025 рік сума податкових відрахувань склала майже 38 млрд грн.

Важливо підкреслити, що стабільність таких результатів забезпечується широким впровадженням цифрових інструментів. У 2026 році ТОВ «АТБ-Маркет» активно використовує технології **Big Data** для:

- **Аналізу купівельної поведінки:** прогнозування попиту на основі понад 1 мільярда покупок, здійснених за рік. [10]
- **Персоналізації пропозицій:** кількість постійних клієнтів у мобільному застосунку перевищила 3 млн осіб. [10]

- **Оптимізації запасів:** використання інтелектуальних систем логістики дозволяє підтримувати середній чек на рівні понад 260 грн, мінімізуючи втрати. [10]

Вбачається логічним, що цифрова трансформація та розвиток інноваційних сервісів (каси самообслуговування, енергонезалежні магазини з сонячними панелями) стали ключовими факторами утримання лідерства на ринку. Таким чином, організаційно-економічний стан ТОВ «АТБ-Маркет» характеризується як **високоєфективний**, з вираженою орієнтацією на інноваційний розвиток та соціальну відповідальність.

2.2. Оцінка конкурентного середовища мережі «АТБ» за моделлю «5 сил конкуренції» М. Портера

Ефективність стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «АТБ-Маркет» безпосередньо залежить від глибини аналізу сил, що діють у галузі. **В ході аналізу встановлено**, що ринок продуктового ритейлу характеризується надзвичайно високим рівнем інтенсивності суперництва, що потребує постійного моніторингу за методикою М. Портера [1],[3]. Оцінка п'яти ключових сил конкуренції для ТОВ «АТБ-Маркет» дозволяє виявити наступні закономірності:

Суперництво між існуючими конкурентами (Дуже високе).

Основними конкурентами підприємства виступають потужні гравці, такі як «Сільпо» (Fozzy Group), «Varus», «Fora» та «Novus». Слід зауважити, що *ТОВ «АТБ-Маркет» утримує лідерство завдяки стратегії «дискаунтера», пропонуючи мінімальну вартість споживчого кошика.* За даними аналітичних звітів, у 2025-2026 роках боротьба змістилася у площину цифрових сервісів та швидкості обслуговування, де «АТБ» успішно конкурує через масштабування мережі до 1319 магазинів[8].

1. Загроза появи нових гравців (Низька).

Вхід на ринок у сегменті національних мереж потребує колосальних капіталовкладень у логістику та інфраструктуру. Вбачається логічним, що наявність у ТОВ «АТБ-Маркет» власної потужної логістичної системи та понад 60 тисяч кваліфікованого персоналу створює непереборні бар'єри для нових учасників[8]. Окрім того, високий рівень автоматизації процесів у 2026 році робить вихід нових гравців економічно ризикованим без наявності аналогічних технологій Big Data.

2. Вплив (тиск) постачальників (Низький).

Завдяки величезним обсягам закупівель, що підкріплюються товарообігом у 294,2 млрд грн [9], підприємство має можливість диктувати умови співпраці та отримувати значні преференції. Доцільно виокремити, що розвиток власних торгових марок (ВТМ), які складають значну частку асортименту, дозволяє компанії мінімізувати залежність від зовнішніх брендів та утримувати ціни на 10-15% нижчими за ринкові[9].

3. Вплив споживачів (Високий).

Покупці в ритейлі є надзвичайно чутливими до ціни та рівня сервісу, не маючи при цьому витрат на переключення між мережами. Обґрунтованим є твердження, що у 2026 році головним механізмом утримання лояльності клієнтів є використання Advanced Analytics через мобільний застосунок «АТБ». Це дозволяє компанії персоналізувати знижки на основі історії покупок, що підтверджується зростанням кількості лояльних користувачів понад 3 млн осіб[9].

4. Загроза з боку товарів-замінників (Середня).

Замінниками виступають локальні ринки, невеликі крамниці формату «біля дому» та сервіси експрес-доставки готової їжі. Проте, слід підкреслити, що інтеграція власної системи доставки та розвиток енергонезалежних магазинів (устаткованих сонячними панелями та акумуляторами) дозволяють ТОВ «АТБ-Маркет» зберігати перевагу навіть за умов нестабільного енергопостачання.

Результати проведеного аналізу графічно відображені на рисунку 2.2.

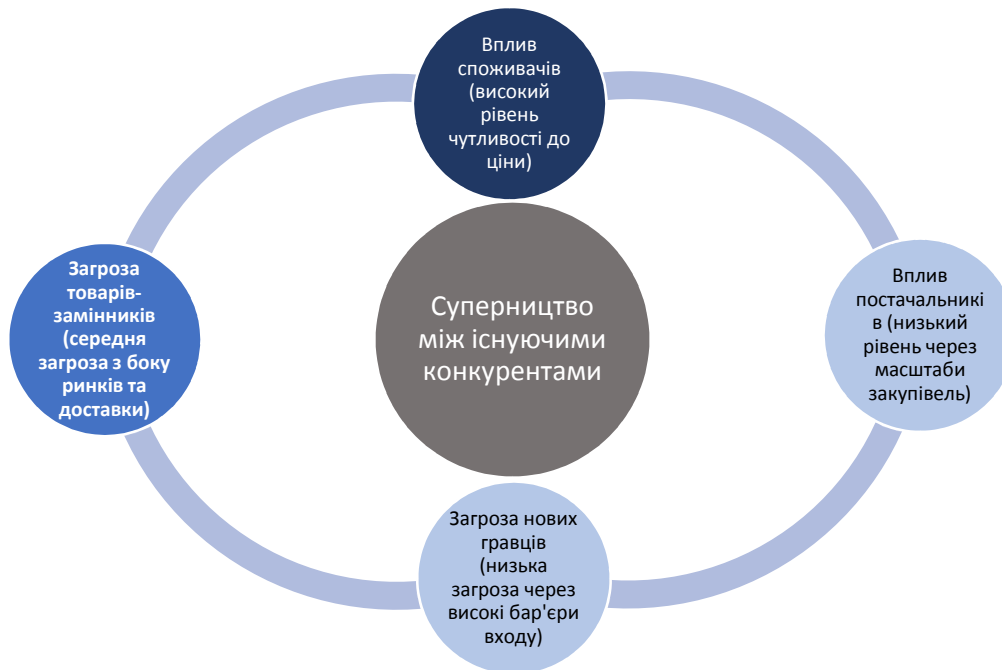


Рисунок 2.2. Візуалізація сил конкуренції за М. Портером для ТОВ «АТБ-Маркет»

На основі візуалізованої моделі (рис. 2.2) можна стверджувати, що стратегічна стійкість ТОВ «АТБ-Маркет» базується на ефективному нівелюванні зовнішніх загроз через використання внутрішніх переваг. Вбачається логічним, що критичний рівень суперництва в галузі змушує компанію постійно інвестувати в інноваційні методи управління лояльністю, що підтверджується зростанням кількості активних користувачів цифрових сервісів мережі.

Слід зауважити, що низький рівень впливу постачальників обумовлений не лише масштабами закупівель, а й активним розвитком власних торгових марок (ВТМ), частка яких у товарообігу ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє стабільну висхідну динаміку. Важливо підкреслити, що інтеграція персоналізованого маркетингу на основі аналізу великих даних (Big Data) дозволяє підприємству успішно протидіяти високому тиску з боку споживачів, перетворюючи цінову чутливість на довгострокову лояльність.

Підсумовуючи викладене, конкурентне середовище ТОВ «АТБ-Маркет» у 2026 році характеризується як жорстке, але контрольоване. Компанія успішно використовує ефект масштабу та цифрові інструменти для утримання лідерських позицій. Це створює надійне підґрунтя для переходу до наступного етапу аналізу — систематизації внутрішніх та зовнішніх чинників у межах SWOT-аналізу.

2.3. SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

2.3.1. Оцінка внутрішнього потенціалу: сильні сторони (Strengths)

Ефективність формування конкурентних переваг ТОВ «АТБ-Маркет» базується на мобілізації внутрішніх ресурсів та їх стратегічному поєднанні для досягнення лідерства за витратами. В ході аналізу встановлено, що ключовими силами підприємства у 2026 році є:

- **Масштаб та логістична потужність:** мережа з 1319 магазинів дозволяє реалізувати ефект масштабу та мінімізувати операційні витрати на одиницю продукції. Власна складська інфраструктура та прямі контракти забезпечують стабільні позиції суб'єкта господарювання на ринку.
- **Розвиток власних торгових марок (ВТМ):** стратегія компанії забезпечує цінову перевагу на 10-15% порівняно з аналогічними брендами конкурентів, що є критичним фактором у моделі дискаунтера.
- **Висока цифрова зрілість:** використання Big Data для аналізу понад 1 мільярда покупок на рік дозволяє точно прогнозувати попит та персоналізувати пропозиції для понад 3 млн лояльних клієнтів.
- **Фінансова стійкість:** рекордний товарообіг у 294,2 млрд грн та сплата 37,88 млрд грн податків підтверджують високу ефективність обраної бізнес-моделі.

2.3.2. Виявлення зон розвитку: слабкі сторони (Weaknesses)

Незважаючи на лідерство, ТОВ «АТБ-Маркет» має внутрішні обмеження, які потребують врахування при розробці стратегії управління конкурентоспроможністю. До основних слабких сторін належать:

- **Ригідність дискаунт-формату:** орієнтація на мінімальні ціни та концепцію «м'якого дискаунтера» обмежує можливості залучення преміального сегмента покупців, які надають перевагу розширеному сервісу.
- **Операційна складність:** управління персоналом, чисельність якого перевищує 60 тис. осіб, потребує значних витрат на контроль та запобігання плинності кадрів.
- **Залежність від критичної інфраструктури:** попри впровадження енергоощадних технологій та сонячних панелей, загальна енергозалежність великої мережі створює ризики для збереження якості продукції.

- **Вузька маржинальність:** стратегія низьких цін робить компанію чутливою до різкого зростання собівартості логістики або змін у податковому законодавстві.

2.3.3. Дослідження ринкових перспектив: можливості (*Opportunities*)

Аналіз зовнішніх чинників дозволяє ідентифікувати зони потенційного зростання, які ТОВ «АТБ-Маркет» може використати для зміцнення ринкових позицій у 2026 році. До ключових можливостей належать:

- **Експансія та освоєння нових регіональних ринків:** подальше розширення мережі, яка вже налічує 1319 магазинів, у західних та центральних регіонах України створює умови для додаткового охоплення аудиторії.
- **Розвиток цифрової екосистеми та e-commerce:** інтеграція мобільного застосунку, яким користуються понад 3 млн осіб, з новими сервісами доставки та програмами лояльності дозволяє стимулювати частоту покупок.
- **Впровадження штучного інтелекту в логістику:** використання AI для автоматизації управління запасами на основі аналізу 1 млрд щорічних чеків дозволить ще більше знизити витрати та оптимізувати асортимент.
- **Зростання попиту на товари власних торгових марок (VTM):** в умовах обмеженої купівельної спроможності споживачі все частіше обирають якісні альтернативи відомим брендам, що відкриває простір для розширення лінійок VTM «АТБ».
- **Енергонезалежність як конкурентна перевага:** розвиток мережі магазинів із сонячними панелями та акумуляторами дозволяє забезпечувати безперебійну роботу, що залучає покупців під час нестабільності енергосистеми.

2.3.4. Оцінка зовнішніх ризиків: загрози (*Threats*)

Зовнішнє середовище ритейлу у 2026 році характеризується високим рівнем невизначеності, що створює низку загроз для стратегічної стійкості підприємства. Основними загрозами є:

- **Агресивна стратегія конкурентів:** активне зростання мереж-конкурентів, таких як «Сільпо» (Fozzy Group) та «Faino Market», створює тиск на частку ринку «АТБ» та змушує збільшувати витрати на маркетинг.

- **Демографічні виклики та міграція:** зміна чисельності населення в різних регіонах впливає на обсяги споживання та створює дефіцит кваліфікованих кадрів для управління штатом понад 60 тис. осіб.
- **Економічна нестабільність та інфляція:** коливання цін на енергоносії та логістику можуть призвести до зростання собівартості товарів, що є критичним для моделі дискаунтера.
- **Зміни в державному регулюванні та податках:** статус одного з найбільших платників податків (37,88 млрд грн) робить компанію чутливою до будь-яких законодавчих змін у системі оподаткування ритейлу.
- **Зниження реальних доходів населення:** тривалий період економічного тиску може змусити споживачів ще більше економити, що призведе до зниження середнього чека, який зараз становить понад 260 грн.

2.3.5. Побудова стратегічної матриці та висновки

Підсумковим етапом дослідження є синтез отриманих даних у межах матриці SWOT-аналізу. Вбачається логічним, що для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно не лише ідентифікувати чинники, а й оцінити їхній взаємний вплив на конкурентоспроможність ТОВ «АТБ-Маркет».

На першому етапі проведемо групування ключових внутрішніх та зовнішніх факторів, що визначають ринкову позицію підприємства у 2026 році (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ідентифікація факторів SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

Категорія	Перелік ключових факторів	Обґрунтування / Показник
Сильні сторони (S)	1. Масштаб мережі та логістика. 2. Розвиток ВТМ. 3. Цифрова зрілість.	1319 магазинів; власні розподільчі центри. Ціна на 10-15% нижча за аналоги. Понад 3 млн користувачів у застосунку.
Слабкі сторони (W)	1. Жорсткий дискаунт-формат.	Складність залучення преміум-сегмента. Штат

	2. Складність управління персоналом.	понад 60 тис. осіб потребує високих витрат на контроль.
Можливості (О)	1. Експансія. 2. Розвиток e-commerce. 3. Енергонезалежність.	Відкриття 60+ магазинів на рік. Глибока аналітика Big Data. Впровадження сонячних панелей.
Загрози (Т)	1. Агресивна конкуренція. 2. Економічна нестабільність.	Тиск з боку «Сільпо» та «Faino Market». Зниження доходів населення та ріст логістичних витрат.

Для визначення стратегічних векторів розвитку доцільно побудувати матрицю взаємодії (табл. 2.3), де на перетині факторів формуються конкретні заходи щодо посилення конкурентних переваг.

Таблиця 2.3

Матриця стратегічних рішень (комбінований аналіз)

Стратегічний квадрат	Напрямок дій та очікувані результати
S + O (Стратегія росту)	Максимальне використання потенціалу: Поєднання масштабної мережі та Big Data для експансії e-commerce, що дозволить нарощувати товарообіг понад поточні 294,2 млрд грн.
W + O (Стратегія адаптації)	Подолання внутрішніх обмежень: Використання онлайн-платформи для розширення асортименту (Marketplace), що дозволить залучити клієнтів поза межами традиційного дискаунтера.

S + T (Стратегія захисту)	Нівелювання зовнішніх ризиків: Використання цінової переваги ВТМ та персоналізованих знижок для утримання клієнтів від переходу до конкурентів у період інфляції.
W + T (Стратегія виживання)	Мінімізація втрат: Автоматизація роботи (каси самообслуговування) для компенсації дефіциту кадрів та інвестиції в сонячну енергетику для стабільності операцій.

В результаті дослідження встановлено, що стратегічна стійкість ТОВ «АТБ-Маркет» базується на здатності конвертувати технологічну перевагу (Big Data) у лояльність споживачів. Слід зауважити, що фінансова потужність компанії, підтверджена сплатою 37,88 млрд грн податків, створює необхідний ресурсний фундамент для реалізації зазначених стратегій.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що пріоритетним шляхом зміцнення конкурентоспроможності є трансформація ТОВ «АТБ-Маркет» у цифрову ритейл-екосистему. **Обґрунтованим є твердження**, що такий підхід дозволить зберегти лідерські позиції та забезпечити стабільність середнього чека (понад 260 грн) у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

3.1. Розробка стратегії формування нових конкурентних переваг на засадах інновацій

У сучасних умовах функціонування ритейлу формування нових конкурентних переваг неможливе без інтеграції інноваційних рішень у ключові бізнес-процеси. Як зазначає Р. Л. Лупак [3], інноваційна складова є фундаментальним базисом забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє адаптувати внутрішній потенціал до динамічних змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «АТБ-Маркет» стратегія інноваційного розвитку у 2026 році має базуватися на глибокій цифровізації та впровадженні інтелектуальних систем управління.

1. Гіперперсоналізація клієнтського досвіду через штучний інтелект (AI).

Згідно з теоретичними засадами управління конкурентоспроможністю за І. М. Станьковською [4], індивідуалізація підходів до клієнта дозволяє суттєво підвищити рівень лояльності та сформувати стійку ринкову позицію. Враховуючи, що цифрова база компанії налічує понад 3 млн лояльних користувачів, пропонується впровадити алгоритми ШІ для аналізу масиву Big Data, що охоплює понад 1 млрд чеків щорічно. Це дозволить генерувати персоналізовані push-повідомлення з пропозиціями на товари, які споживач купує найчастіше, що стимулюватиме зростання середнього чека, який наразі становить понад 260 грн.

2. Технологічна модернізація торгового простору та впровадження «розумних» систем.

Як підкреслює І. А. Дмитрієв [1], технологічна перевага стає «якорем» для утримання частки ринку в умовах агресивної конкуренції через оптимізацію процесу обслуговування. Для мінімізації черг, що є критичним фактором для формату дискаунтера, доцільним є масштабування зони кас самообслуговування та впровадження «розумних візків» із вбудованими сканерами товарів. Враховуючи масштаб мережі у 1319 магазинів, така автоматизація дозволить суттєво зменшити навантаження на персонал, чисельність якого перевищує 60 тис. осіб, та підвищити пропускну здатність точок у пікові години.

3. Формування цифрової екосистеми лояльності на засадах фінансових інновацій.

На думку Л. О. Зайцевої [2], створення додаткової цінності для споживача через сервісну складову дозволяє зміцнити конкурентний статус без прямого цінового тиску на маржинальність. Поглиблення інтеграції з банківськими партнерами для розвитку власного платіжного сервісу (АТБ Pay) дозволить створити закриту екосистему лояльності з миттєвими кешбеками на товари власних торгових марок (VTM). Це не лише зміцнить позиції компанії як цінового лідера, а й сприятиме стабільному зростанню товарообігу, який за підсумками 2025 року сягнув рекордних 294,2 млрд грн.

4. Енергоінновації як інструмент забезпечення операційної стійкості.

У сучасній теорії стратегічного менеджменту, яку розробляли І. Ю. Сіваченко та ін. [5], технологічна автономність розглядається як засіб мінімізації ризиків зовнішнього середовища та фактор операційної переваги. Пропонується масштабування проєкту встановлення сонячних панелей на дахах магазинів для забезпечення повної енергетичної автономності. Враховуючи, що у 2025 році було відкрито 67 нових об'єктів, інтеграція енергонезалежних рішень у кожен новий проєкт дозволить знизити собівартість логістики та утримання мережі, гарантуючи безперебійність роботи магазинів.

На основі проведеного аналізу стратегічних напрямів інноваційного розвитку можна зробити висновок, що найбільш пріоритетною для ТОВ «АТБ-Маркет» є комбінована стратегія **цифрової трансформації**, яка поєднує впровадження *штучного інтелекту для гіперперсоналізації* та *розширення власної фінансової екосистеми (АТБ Pay)*. Саме інтеграція AI-алгоритмів у роботу з базою понад 3 млн користувачів дозволить компанії перейти від масового маркетингу до персоналізованого сервісу, що є критично важливим для утримання лідерства в умовах насиченого ринку. Такий підхід забезпечить не лише зростання середнього чека понад 260 грн, а й сформує унікальний цифровий актив, який конкурентам буде складно відтворити у короткостроковій перспективі.

Для детальнішого обґрунтування стратегічного вибору розкладемо компоненти цифрової трансформації на окремі напрями (таб.3.1). Це дозволить наочно побачити, як кожна інновація окремо та в синергії перевершує традиційні методи розвитку ритейлу.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Критерії порівняння	Екстенсивний розвиток (тільки нові магазини)	Продуктовий фокус (розширення асортименту)	Штучний інтелект (Гіперперсоналізація)	Фінансова екосистема (АТБ Рау)	Цифрова трансформація (Синергія AI + Рау)
Вплив на середній чек	Мінімальний; залежить від інфляції.	Середній; через дорожчі товари.	Високий; за рахунок точкових пропозицій.	Середній; через кешбек, що стимулює дозакупку.	Максимальний; поєднання мотивації та персонального підходу.
Лояльність клієнтів	Низька; фактор географічної близькості.	Середня; обмежена ціновим фактором.	Висока; клієнт відчуває індивідуальну увагу.	Висока; клієнт прив'язаний до фінансових вигод.	Абсолютна; формування закритої екосистеми «зручність + вигода».
Операційна ефективність	Знижується; ріст логістичних витрат на 1319 точок.	Знижується; складність управління залишками.	Висока; ШІ оптимізує запаси на основі 1 млрд чеків.	Висока; пряма економія на банківському еквайрингу.	Максимальна; цифрова автоматизація всіх ланок ланцюга вартості.
Захист від конкурентів	Слабкий; низький бар'єр входу для інших мереж.	Слабкий; асортимент легко копіюється.	Сильний; унікальні Big Data, яких немає у конкурентів.	Дуже сильний; власний банківський сервіс — це складний актив.	Непереборний; створення технологічного розриву з конкурентами.
Фінансовий результат	Потребує великих капексів на будівництво.	Ризик зниження оборотності капіталу.	Оптимальний; ріст маржі без суттєвих фізичних витрат.	Високий; утримання коштів всередині системи.	Рекордний; максимізація прибутку з кожного з 3 млн лояльних

Оцінюючи конкурентні переваги, що будуть сформовані в результаті реалізації запропонованих заходів, ключовими стануть **технологічна ексклюзивність та операційна автономність**. Завдяки модернізації торгового простору «розумними» системами та автоматизації навчання персоналу (штат понад 60 тис. осіб), підприємство зможе суттєво мінімізувати вплив людського фактора та дефіциту кадрів. Водночас масштабування енергоінновацій гарантує мережі безперервність бізнес-процесів, перетворюючи енергонезалежність магазинів на вагому перевагу в очах споживачів, що цінують стабільність та надійність ритейлера.

Отже, обраний шлях інноваційного оновлення дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» трансформувати класичну модель дискаунтера у **високотехнологічну ритейл-платформу**. Це забезпечить компанії стійкий конкурентний статус, заснований на поєднанні найнижчих витрат у ланцюгу поставок та найвищого рівня цифрової взаємодії з клієнтом. Впровадження цих стратегій є гарантією подальшого зростання товарообігу, який вже перевищив 294,2 млрд грн, та дозволить АТБ залишатися еталоном ефективності в українському ритейлі навіть за умов високої ринкової нестабільності.

3.2. Напрями оптимізації управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного ринку

В умовах високої турбулентності ринку ритейлу у 2026 році, оптимізація системи управління конкурентоспроможністю стає не просто стратегічним вибором, а необхідністю для збереження лідерських позицій. Як підкреслює Л. О. Зайцева [2, с. X], управління конкурентоспроможністю в кризові періоди має базуватися на принципах адаптивності та оперативності прийняття рішень. Для ТОВ «АТБ-Маркет» це означає перехід до моделі динамічного управління, яка дозволяє нівелювати зовнішні загрози за рахунок внутрішньої ефективності.

1. Оптимізація кадрового менеджменту та автоматизація навчання.

Враховуючи, що штат компанії перевищує 60 тис. осіб [10], управління персоналом стає одним із найбільш затратних елементів операційної моделі. Як зазначає О. М. Николук [6], підвищення продуктивності праці через інноваційні методи підготовки кадрів є ключовим фактором зниження собівартості послуг. Пропонується впровадження інтелектуальних LMS-систем (Learning Management Systems), які дозволять автоматизувати процес адаптації нових співробітників, що особливо актуально за умови відкриття 67 нових

магазинів протягом року [10]. Це дозволить знизити плинність кадрів та оптимізувати витрати на адміністрування, зберігаючи високий рівень сервісу.

2. Стратегічне управління асортиментом через розвиток ВТМ.

У період економічної нестабільності та зниження реальних доходів населення, стратегія орієнтації на власні торгові марки (ВТМ) виступає головним інструментом утримання цінової переваги. Згідно з навчальним посібником І. А. Дмитрієва [1], контроль над ланцюгом створення вартості є критичним для формування стійкої конкурентної переваги. Подальше збільшення частки ВТМ, які вже забезпечують цінову перевагу на 10-15% порівняно з аналогами [8], дозволить компанії гнучко реагувати на інфляційні процеси. Це забезпечить стабільність середнього чека на рівні понад 260 грн та дозволить утримувати рекордний товарообіг, який за підсумками 2025 року сягнув 294,2 млрд грн [10].

3. Адаптація логістичної інфраструктури та управління запасами.

Ефективність логістики є фундаментом моделі дискаунтера, особливо в умовах нестабільності поставок та енергетичних ризиків. Як наголошує Р. Л. Лупак [3], логістична інтеграція є невід'ємною частиною стратегічного потенціалу підприємства. Впровадження предиктивної аналітики для прогнозування попиту в кожному з 1319 магазинів [10] дозволить мінімізувати товарні залишки та пришвидшити оборотність робочого капіталу. Крім того, подальше інвестування в автономні джерела енергії та енергоощадні технології [8] дозволить уникнути операційних зупинок.

4. Соціально-репутаційний менеджмент.

У сучасних умовах конкурентоспроможність визначається не лише економічними, а й соціальними факторами. Як обґрунтовує І. М. Станьковська [4], соціальна відповідальність бізнесу формує нематеріальний актив, який стає вирішальним при виборі споживача в умовах рівних цін. Активна участь ТОВ «АТБ-Маркет» у благодійних проєктах та сплата рекордних 37,88 млрд грн податків і зборів [10] зміцнює бренд компанії як «народного ритейлера». Це створює додатковий рівень захисту від ринкових коливань.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що вибір саме цих *чотирьох напрямів оптимізації управління* зумовлений їхньою здатністю створювати

багатовекторний захист конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет». Вбачається логічним, що поєднання **автоматизації навчання**, розвитку **ВТМ**, **предиктивної логістики та репутаційного менеджменту** дозволяє компанії одночасно знижувати *операційні витрати* та підвищувати *лояльність споживачів*. У сукупності ці заходи формують модель «динамічної стійкості», де внутрішня ефективність стає головним інструментом нівелювання зовнішніх макроекономічних ризиків 2026 року.

Обґрунтованість обраних пунктів підтверджується їхнім прямим впливом на ключові показники фінансово-господарської діяльності мережі:

- **Кадрова та логістична оптимізація** критично важливі для підтримки масштабів у 1319 магазинів, забезпечуючи високу швидкість оборотності капіталу;
- **Розширення лінійки ВТМ** гарантує збереження середнього чека понад 260 грн навіть за умов зниження купівельної спроможності населення;
- **Енергонезалежність та соціальна відповідальність** створюють фундамент безперебійної роботи та високої репутаційної довіри, що є вирішальним у період ринкової турбулентності.

Таким чином, реалізація цих напрямів дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» не лише втримати рекордний **товарообіг на рівні 294,2 млрд грн**, а й зміцнити статус «маркетмейкера» в українському ритейлі. В результаті дослідження встановлено, що саме така комплексна оптимізація перетворює потенційні загрози нестабільного ринку на нові зони стратегічного росту підприємства, забезпечуючи йому довгострокову **конкурентну перевагу**.

ВИСНОВКИ

У курсовій роботі проведено комплексне теоретичне узагальнення та прикладне дослідження механізмів формування конкурентних переваг

підприємства в умовах сучасної економіки. Одержані результати дозволяють сформулювати наступні підсумкові положення:

1. У теоретичному аспекті доведено, що категорія «конкурентна перевага» у 2026 році остаточно змістила фокус із ресурсного підходу на компетентнісний. Встановлено, що ключовим фактором успіху є не просто наявність активів, а здатність менеджменту інтегрувати цифрові технології (AI, Big Data) у ланцюг створення цінності. Обґрунтовано причинно-наслідковий зв'язок: конкурентна перевага є внутрішньою причиною (потенціалом), а конкурентоспроможність — зовнішнім наслідком (реалізованим ринковим статусом).

2. Аналіз методичних підходів показав, що для об'єктивної оцінки конкурентного статусу недостатньо лише фінансових показників. У роботі доведено доцільність поєднання матричних методів (SWOT, модель Портера) з інструментами предиктивної аналітики. Це дозволяє перейти від статичного опису минулих результатів до динамічного прогнозування ринкових позицій підприємства.

3. На прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» підтверджено ефективність стратегії «лідерства за витратами». За результатами аналізу 2023–2025 рр. встановлено:

- Компанія демонструє експоненціальне зростання товарообігу, який у 2025 році досяг рекордних 294,2 млрд грн.
- Масштабування мережі до 1319 магазинів забезпечує неперевершений ефект масштабу, що є головним бар'єром для входу нових гравців на ринок ритейлу.
- Соціально-економічна значущість підприємства підкріплена сплатою понад 37,88 млрд грн податків, що зміцнює репутаційний капітал бренду.

4. В ході стратегічного аналізу (SWOT та 5 сил Портера) ідентифіковано ключову трансформацію: «АТБ-Маркет» успішно перетворює цінову чутливість споживачів на довгострокову лояльність через цифрові інструменти. Виявлено, що наявність понад 3 млн активних користувачів мобільного застосунку дозволяє компанії нівелювати високий тиск з боку покупців шляхом надання персоналізованих цінностей. Встановлено, що

розвиток власних торгових марок (VTM) зі стабільною ціновою перевагою у 10-15% є фундаментом стійкості моделі дискаунтера в умовах інфляції.

5. Розроблено стратегічні рекомендації, що базуються на переході до «цифрової екосистеми ритейлу». Пріоритетними визначено такі напрями:

- **Інноваційна модернізація:** впровадження штучного інтелекту для аналізу понад 1 млрд чеків щорічно, що дозволить реалізувати стратегію гіперперсоналізації та підвищити середній чек (зараз >260 грн).
- **Операційна автономія:** подальша інвестиція в енергонезалежність магазинів (сонячні панелі, акумулятори) як засіб забезпечення безперебійності бізнес-процесів та формування нової екологічної переваги.
- **Оптимізація управління:** впровадження інтелектуальних LMS-систем для навчання персоналу (понад 60 тис. осіб), що дозволить знизити операційні витрати та підвищити якість обслуговування при відкритті нових об'єктів (67 магазинів за останній рік).

6. Сформовано цілісну концепцію стратегічного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» як цифрової ритейл-екосистеми. У ході дослідження доведено, що традиційна модель дискаунтера, яка базується виключно на мінімізації витрат, у 2026 році вичерпує свій потенціал без глибокої інтеграції високих технологій. Запропонована модель «динамічної стійкості» дозволяє підприємству трансформувати накопичені масиви великих даних (Big Data) у реальний фінансовий результат через персоналізацію клієнтського досвіду.

Ключовими складовими цього процесу визначено:

- **Створення невідтворюваного технологічного розриву:** впровадження унікальних AI-алгоритмів для аналізу понад 1 мільярда чеків щорічно створює інтелектуальний актив, який конкуренти не зможуть імітувати у короткостроковій перспективі.
- **Фінансова інклюзивність та замкнений цикл лояльності:** подальший розвиток платіжного сервісу АТБ Pay у синергії з персоналізованими push-пропозиціями дозволяє утримувати капітал всередині системи та стимулювати зростання середнього чека, який уже перевищує 260 грн.

- **Операційна автономність як фактор безпеки:** масштабування енергонезалежних рішень (сонячні панелі та акумулятори) у мережі з 1319 магазинів перетворює енергетичну стабільність із витратної частини на вагому конкурентну перевагу в очах споживача.
- **Соціально-репутаційне лідерство:** підтверджено, що статус найбільшого платника податків у галузі (37,88 млрд грн за 2025 рік) та активна підтримка понад 60 тисяч працівників формують унікальний бренд «народного ритейлера», що забезпечує стабільний попит навіть в умовах ринкової турбулентності.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що реалізація запропонованих заходів забезпечить ТОВ «АТБ-Маркет» перехід на якісно новий рівень конкурентоспроможності — від лідерства за ціною до технологічного домінування на ринку ритейлу України. Це гарантує не лише збереження рекордного товарообігу (294,2 млрд грн), а й формування стійкого фундаменту для подальшої експансії та інноваційного оновлення у довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури

- [1] Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків : О. В. Бровін, 2020. 339 с.

- [2] Зайцева Л. О. Конкуренстоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2019. 217 с.
- [3] Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкуренстоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
- [4] Станьковська І. М. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 197 с.
- [5] Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник [Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. та ін.]. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 312 с.
- [6] Николук О. М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства : теоретико-методологічні основи : монографія. Житомир : вид-во ЖНАЕУ, 2016. 316 с.
- [7] Фарат О. В. Теоретико-методологічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур на засадах розвитку інноваційних кластерів : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 223 с.
- [8] Офіційний сайт ТОВ «АТБ-Маркет» – https://www.atb.ua/page/atb_market
- [9] <https://forbes.ua/news/naybilshe-vitorg-zris-u-fayno-marketa-na-24-edine-padinnya-u-ashana-finansovi-pidsumki-2024-roku-naybilshikh-produktovikh-riteyleriv-ukraini-12032025-27920>
- [10] Підсумки 2025 року для АТБ: виторг 294,2 млрд грн, відкрито 67 нових магазинів, сплачено 37,88 млрд грн податків та зборів – <https://rau.ua/news/pidsumky-2025-roku-dlia-atb/>
- [11] Державна програма демонополізації економіки і розвитку конкуренції. URL: Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3757-12>.
- [12] Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 р. № 3659-ХІІ (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>.
- [13] Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР (зі змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96>.
- [14] Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-ІІІ (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
- [15] Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-ХІІ (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
- [16] Про ціни і ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 р. № 5007 VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17>.

- [17] Станіславик О. В. Теоретико-методологічні засади забезпечення
- [18] конкурентоспроможності промислового комплексу національної економіки : монографія. Херсон : Олді-плюс, 2020. 375 с.
- [19] Стратегічне управління конкурентоспроможністю : системний метод та екзистенціальна експозиція / Мошак С.М., Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф. та ін. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 240 с.
- [20] Фарат О. В. Теоретико-методологічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур на засадах розвитку інноваційних кластерів : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 223 с.