



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

Биковська Аміна Сергіївна

Розробка стратегії роздрібно-мережевої компанії

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття  
ступеня вищої освіти магістр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
за освітньо-професійною програмою «Економіка та управління  
підприємством»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:  
Кандидат екон. наук, професор Верланов Ю. Ю.

Миколаїв 2023

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню стратегії розвитку компанії роздрібної торгівлі на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет», що спрямована на удосконалення діяльності, розробку нових напрямків розвитку підприємства в умовах війни для збереження лідерства на ринку роздрібної торгівлі України. Після початку військових дій в Україні компанія внесла істотні зміни у свою діяльність: більшість її підприємств працюють у штатному режимі, вона розпочала посилено займатися гуманітарною, благодійною діяльністю, забезпеченням військових необхідними речами повсякденного вжитку. Для розробки стратегії компанії використовувався метод SWOT-TOWS аналізу, що дозволило сформулювати стратегію діяльності на середньострокову перспективу: компанії ТОВ «АТБ-Маркет» в умовах війни в подальшому слід підтримувати положення лідера на ринку роздрібної торгівлі, а також застосування франчайзингу для того, щоб розширити власну діяльність в невеликі міста та селища, що має збільшити також прибутковість, так само, як і імідж підприємства. Впровадження запропонованих нововведень дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» підвищити ефективність функціонування та удосконалить стратегічне позиціонування та управління підприємством. Встановлення кас самообслуговування стане перспективою для збільшення товаропотоку та, як наслідок, збільшення прибутку підприємства. Роздрібна торгівля України має всі шанси на розвиток саме через організацію франчайзингу великими підприємствами, від чого матимуть змогу виграти як франчайзери (від отримання роялті та плати за вхід до бізнесу, поширення своєї торгової марки), так і франчайзі (від отримання доходів від здійснення діяльності за схемою успішного бізнес-партнера).

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, роздрібна торгівля, SWOT-аналіз, TOWS-аналіз, франчайзинг, каси самообслуговування.

## ABSTRACT

The thesis is devoted to the research of the development strategy of a retail trade company on the example of ATB-Market LLC, which is aimed at improving operations, developing new directions for the development of the enterprise in the conditions of war in order to maintain leadership in the retail trade market of Ukraine. After the beginning of the military operations in Ukraine, the company made significant changes in its activities: most of its enterprises work in full-time mode, it began to intensively engage in humanitarian and charitable activities, providing the military with necessary everyday items. To develop the company's strategy, the SWOT-TOWS analysis method was used, which made it possible to formulate an activity strategy for the medium term: «ATB-Market» LLC in war conditions should in the future maintain its position as a leader in the retail market, as well as the use of franchising in order to expand own activity in small cities and towns, which should increase profitability as well as the image of the enterprise. The implementation of the proposed innovations will allow «ATB-Market» LLC to increase the efficiency of functioning and improve the strategic positioning and management of the enterprise. The establishment of self-service checkouts will be a prospect for increasing the flow of goods and, as a result, increasing the company's profit. The retail trade of Ukraine has every chance of development precisely because of the organization of franchising by large enterprises, from which both franchisors (from receiving royalties and fees for entering the business, distribution of their trademark) and franchisees (from receiving income from activities for scheme of a successful business partner).

**Keywords:** strategy, development, retail trade, SWOT analysis, TOWS analysis, franchising, self-service checkouts.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Сутність та значення стратегії в розвитку підприємства.....	8
1.2. Сучасні підходи до стратегічного управління.....	12
1.3. Процес розробки стратегії розвитку підприємства.....	17
2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	24
2.1. Стан та проблеми розвитку підприємств торгівельної галузі.....	24
2.2. Аналіз розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».....	32
2.3. Оцінка фінансового стану ТОВ «АТБ-Маркет».....	34
3. ОЦІНКА ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»...	39
3.1. SWOT-аналіз та TOWS-аналіз господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».....	39
3.1.1. Аналіз внутрішнього середовища функціонування ТОВ «АТБ-Маркет».....	39
3.1.2. Зовнішнє середовище діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».....	46
3.1.3. Побудова матриці SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет» та аналіз факторів впливу.....	48
3.1.4. TOWS-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет».....	50
3.2. Розробка стратегічних заходів розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».....	59
4. РЕЗУЛЬТАТИ ТА ДИСКУСІЯ ЩОДО ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	68
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

## ВСТУП

Стратегія розвитку має дуже велике значення, оскільки це перспективний і необхідний у бізнесі напрямок, який активно використовується в західних країнах як основа управлінських процесів організації в умовах ринку. Це напрямок, що поступово застосовується компаніями і в Україні. Опановуючи його, менеджери зможуть якісніше діяти на ринку, правильно оцінюючи ситуацію та роблячи необхідні для підприємства кроки.

Роздрібна торгівля в останнє десятиліття є однією з найбільших і економічно успішних галузей вітчизняної економіки. Це обумовлено, перш за все, її місцем і роллю як значної частини всієї відтворювальної системи економіки, що забезпечує задоволення різнобічних потреб людей.

Підприємства даної галузі споживчого ринку, стикаючись безпосередньо зі споживачем, першими відзначають зміни попиту, як в умовах його зростання, так і при зниженні, викликані економічними умовами, наприклад, такими, як світова економічна криза. Стан споживчого ринку в цілому і роздрібно торгівлі зокрема є показником соціально-економічного стану країни. Це обумовлено, в першу чергу, її масштабністю і ступенем впливу на економіку в цілому.

Належна організація комерційної роботи та стратегічного управління в рамках роздрібно торгівлі сприяє зростанню товарообігу, повному задоволенню попиту населення і отримання очікуваних фінансових результатів.

Проблема полягає в тому, що, з одного боку, найбільше підприємство роздрібно торгівлі України (ТОВ «АТБ-Маркет») реалізує в цілому успішну стратегію, оскільки всі показники діяльності підприємства та його імідж компанії є позитивними, а з іншого боку, – початок війни в Україні спричинив необхідність перегляду поточної стратегії підприємства роздрібно торгівлі для утримання лідерських позицій на ринку та збереження прибутковості, задоволення потреб населення. Стратегія функціонування підприємства в умовах війни та після її завершення має бути адаптована до нових умов господарювання.

Метою даного дослідження є розробка стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» в нових умовах господарювання. Для досягнення мети, були поставлені такі завдання:

- визначити сутність та значення стратегії в розвитку підприємства;
- проаналізувати методичні та організаційні засади стратегії підприємства;
- дослідити процес розробки стратегії підприємства;
- дослідити стан та проблеми розвитку підприємств торгівельної галузі;
- проаналізувати основні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»;
- виконати аналіз внутрішнього середовища функціонування ТОВ «АТБ-Маркет»;
- дослідити зовнішнє середовище діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»;
- здійснити SWOT- та TOWS аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»;
- розробити стратегію розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»;
- провести обґрунтування ефективності реалізації розробленої стратегії.

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».

Предметом роботи є процес формування стратегії ТОВ «АТБ-Маркет».

Очікується, що в результаті отримаємо такі результати дослідження:

- теоретичну модель стратегічного управління підприємствами роздрібною торгівлі для адаптації стратегії до умов функціонування, що істотно змінюються;
- задачі, які має вирішувати ТОВ «АТБ-Маркет» в забезпеченні ефективної діяльності в новій стратегічній перспективі;
- основні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», які підтверджують необхідність реалізації стратегії.

В роботі були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. У тому числі: аналіз та синтез (для визначення особливостей поняття «стратегія організації», «стратегічне управління»), системний аналіз (для розкладення на структурні частини ціле поняття «стратегічне управління»), табличний та графічний метод (для наочного відображення результатів), метод

порівняння (для зрівняння результатів показників підприємств роздрібною торгівлі в Україні), прогнозування (для визначення майбутнього ефекту від впроваджених заходів), експертний метод (посилання на думки експертів в напрямку удосконалення стратегічного управління підприємствами роздрібною торгівлі).

Результати досліджень можуть бути застосовані ТОВ «АТБ-Маркет» для підвищення ефективності діяльності. Запропоновані в роботі заходи спрямовані на розвиток стратегії задоволення якомога більшої кількості споживачів, роблячи мережу доступною та зручною для споживачів.

Результати магістерського дослідження були апробовані на студентській науковій конференції «Університетська молодь для сталого майбутнього України» в одній одноосібній статті «Оцінка та удосконалення стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».

Дипломна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який складається з 61 найменування. Основний текст роботи викладено на 73 сторінках. Робота містить 20 таблиць та 6 рисунків.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1. Сутність та значення стратегії в розвитку підприємства

Основою створення будь-якої стратегії є аналіз організації, оцінка її потенціалу. «Незважаючи на різноманітні підходи до аналізу фінансово-господарської діяльності організації, в них лише згадується необхідність ведення аналізу як в цілому по організації, так і по кожному її підрозділу окремо з метою отримання адекватної інформації для прийняття управлінського рішення. Однак відсутність методичних рекомендацій щодо всебічного аналізу не дозволяє повноцінно використовувати наукові підходи до оцінки стратегії підприємства. При цьому слід враховувати, що саме такий аналіз дозволить точно оцінити не тільки роботу кожного підрозділу окремо, а й допоможе вирішити такі стратегічні завдання, що стоять перед підприємством, як способи зниження собівартості та пошук недоотриманого прибутку» [18].

Сучасні наукові публікації представляють чисельні трактування сутності стратегічного управління. Виходячи з мети даного дослідження, на наш погляд, достатньо коректним слід вважати таке уявлення: стратегічне управління – це «управління організацією, яке спирається на людський потенціал як її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення та дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи своєї мети» [18].

Також зазначається, що стратегічне управління має не реактивний, а попереджувальний характер. Йдеться про дії у теперішньому, що визначають виживання фірми у майбутньому. Менеджери на основі прогнозу ситуації, в якій функціонуватиме та розвиватиметься компанія та її оточення, передують своїми рішеннями ті чи інші події, а не просто реагують на них у міру виникнення [36].



Теоретично правильна бізнес-стратегія передбачає майбутній план дій для отримання прибутку, що виходить за межі життєвого циклу продукту чи послуги. Вона заснована на розуміннях, які виникли в результаті постійного, ретельного вивчення [4]:

- стратегічний ландшафт: критичні невизначеності, які змінять майбутнє бізнес-середовище, в якому працює галузь, наприклад, проривні технології, суспільні зміни, демографічні зміни, військовий стан тощо;
- ринковий ландшафт: критичні невизначеності, які в майбутньому вплинуть і змінять галузь, у якій на певний момент часу конкурує бізнес;
- конкурентний ландшафт: критична невизначеність щодо майбутньої поведінки окремих гравців галузі.

Стратегія – це не статична подія, а скоріше процес, що постійно розвивається, змінюється в міру появи нових інтелектуальних даних, які впливають на ідеї, на яких базується стратегія.

На практиці занадто багато бізнес-стратегій страждають від одного – якщо не всіх – із наведених нижче недоліків:

- недалекоглядне бачення: занадто багато стратегій зосереджуються на безпосередній конкурентній ситуації, надто пізно звертають увагу на середньострокові ринкові тенденції та повністю ігнорують більші довгострокові зміни бізнес-середовища. Така ситуація сталася з Kodak;
- неправильно спрямовані показники: враховуючи поганий інтелект, занадто багато стратегій встановлюють цілі ефективності на основі внутрішньої продуктивності без урахування того, як ринок зростає, скорочується чи змінюється. З цього випливає стратегія «хокейної ключки». Оскільки внутрішні цілі ефективності не пов'язані з поведінкою зовнішнього ринку, вони рідко досягаються. Це породжує цинізм, який, у свою чергу, підриває прагнення працівників зустріти «хокейну ключку» наступного року;
- культура «зверху вниз». Занадто багато стратегій нав'язуються «згори вниз», а не створюються «знизу вгору». Вони, в основному, ґрунтуються на тому, що генеральний директор або віце-президент відчуває, що має статися, і не

обтяжуються серйозним аналізом розвідки. Незмінно робиться хибне припущення, що базова бізнес-модель є довговічною, що, у свою чергу, призводить до неправильних показників. Сумна іронія полягає в тому, що чим успішнішим був бізнес у минулому, тим важче керівництву побачити, що бізнес-модель може зазнати краху в майбутньому. Це частково через зарозумілість, але також через лінь. Гарне планування – це важка робота розуму, і набагато легше бездумно продовжувати робити те, що робилося завжди.

Щоб визначити відповідну стратегічну реакцію на зміни в навколишньому середовищі, менеджери повинні мати можливість зрозуміти вплив змін. Існує чотири компоненти, які описують природу змін у середовищі: стабільність, складність, дефіцит ресурсів і невизначеність.

Стабільність включає також і швидкість, з якою відбуваються організаційні зміни в межах удосконалення ситуації, в якій перебуває фірма в рамках конкурентної боротьби. У стабільному середовищі зміни відбуваються повільно. Менеджери мають час для моніторингу та адекватного реагування на зміни. Менеджери повинні швидко реагувати, а організації повинні бути достатньо гнучкими для цього.

Сучасне бізнес-середовище загалом дуже динамічне. Технології, смаки споживачів, закони та правила, політичні лідери та міжнародні умови – усе це змінюється швидко й кардинально. Відсутність моніторингу та реагування на зміни умов часто призводить до загибелі компанії. Розглянемо приклад Nokia. Ця компанія була лідером ринку близько десяти років тому. Вона не відреагувала швидко на появу смартфонів і після цього був придбаний Microsoft. Або ми можемо поглянути на приклад True Religion Jeans, нещодавнього лідера на ринку джинсів. Менеджмент компанії не відреагував вчасно на зміну смаків споживачів до повсякденного спортивного одягу, і компанія оголосила про банкрутство.

Складність стосується кількості елементів у середовищі організації та їхніх зв'язків. У дуже складному середовищі існує багато змінних, які можуть

вплинути на компанію. Змінні важко ідентифікувати та виміряти, і вони пов'язані таким чином, що важко зрозуміти.

Менеджери повинні стежити за більшою кількістю змін і реагувати на них, що ускладнює прийняття рішень. Складність можна змоделювати за допомогою теорії хаосу, де невеликі зміни в одному факторі можуть викликати значні зміни в іншому. Наприклад, нездатність енергетичної компанії штату Огайо обрізати гілки дерев поблизу своїх високовольтних ліній призвела до найбільшого відключення електроенергії в історії США, що вплинуло на понад 50 мільйонів людей. Тоді GM, світовий виробник автомобілів, не міг передбачити, що збільшення процентних ставок за іпотечними кредитами в США викличе серію фінансових криз, які зрештою призведуть до оголошення банкрутства [36].

Дефіцит ресурсів стосується наявності ресурсів, критичних для компанії або користуються високим попитом інших компаній. Нестача ресурсів, як правило, є наслідком дефіциту пропозиції, але він також може виникати внаслідок підвищення цін попитом. В умовах нестачі ресурсів компанія може бути не в змозі придбати ресурси, необхідні для роботи або зростання. Наприклад, літій-іонні батареї зараз широко використовуються в електронних пристроях, інструментах та електромобілях. Але поставки літію відчувають серйозну нестачу, а нові джерела з'являються повільно. Tesla, американський виробник електромобілів, потребуватиме близько третини доступного літію для забезпечення свого нового заводу акумуляторів [5]. Амбітні плани зростання можуть бути поставлені під загрозу, якщо не будуть розроблені нові джерела.

Нестабільність, складність і дефіцит ресурсів призводять до невизначеності. Невизначеність означає, наскільки передбачуваними є умови навколишнього середовища. У невизначеному середовищі менеджерам дуже важко передбачити, де і як відбудуться зміни. Замість цього менеджери повинні приймати рішення на основі припущень, а не ясних фактів. Компанії, які правильно «здогадуються», виграють від невизначеності, а компанії, які неправильно вгадують, страждають. Наприклад, у 1990-х роках, коли ціни на нафту становили близько 50 доларів за барель, не було чіткої інформації, щоб

передбачити, що станеться в найближчому майбутньому. Southwest Airlines зробили ставку на те, що ціни на паливо зростуть, і застрахувалися від зростання цін на нафту. Інші авіакомпанії роблять ставку на те, що ціни будуть стабільними або знизяться. Коли ціни на нафту злетіли понад 100 доларів за барель, Southwest змогла залишитися прибутковою, тоді як інші авіакомпанії втратили понад 6 мільярдів доларів [2].

Незважаючи на різноманітні підходи до аналізу фінансово-господарської діяльності організації, в них лише згадується необхідність ведення аналізу як в цілому по організації, так і по кожному її підрозділу окремо з метою отримання адекватної інформації для прийняття управлінського рішення. Подібний аналіз дозволить точно оцінити не тільки роботу кожного підрозділу окремо, а й допоможе вирішити такі стратегічні завдання, що стоять перед підприємством, як способи зниження собівартості та пошук недоотриманого прибутку [19].

Всі вищезгадані школи часто протистоять одна з однієї, підтримують різні однобічні підходи до розробки стратегії. Сьогодні для розробки стратегії як життєво важливої сили, а також і надання імпульсу стратегічному процесу менеджерам доводиться мати справу з бізнес-системою у всій її повноті, не тільки з окремими частинами. Доводиться практикувати збалансовані стратегії керівництва на основі результатів, а також застосовувати збалансовані підходи до бізнес-систем.

Таким чином, значення стратегії для розвитку підприємства є суттєвим, оскільки стратегія дозволяє систематизувати основні напрямки розвитку підприємства, його загальне бачення в майбутньому, акцентувати увагу на основних напрямках вдосконалення діяльності підприємства в умовах швидких змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

## 1.2. Сучасні підходи до стратегічного управління

У сьогоденнішніх уявленнях про стратегію переважають десять усталених, хоч і досить вузьких концепцій: від ранніх шкіл проектування та планування до

більш сучасних шкіл управління, що враховують фактори навчання, культури та довкілля [18].

Останнім часом у дослідженні напрямків стратегічного управління можна побачити прогрес. Деякі сучасніші підходи до розробки стратегії мають реальну перспективу і вступають у полеміку з вищезгаданими десятима школами. Це еклектичні та цікаві підходи, наприклад, навчання та проектування у методиці «Dynamic Capabilities» (динамічні можливості) або «Dynamic Strategy» (динамічна стратегія) – підхід, орієнтований на висококваліфіковану роботу [1].

«Нині переважає теорія побудови бізнес-стратегії з урахуванням ресурсів. Теорія базується на понятті економічної ренти та погляді на компанію як на сукупність повноважень. Стратегія цього виду спрямована на координацію та поєднання зусиль, що виводить її помітно вперед у порівнянні з іншими механізмами прийняття стратегічних рішень.

При організації стратегічного управління, щоб забезпечити незалежність підприємства від єдиної зони господарювання, а також здатність відправляти ресурси з однієї зони господарювання в іншу, менеджмент компанії повинен мати стратегічну гнучкість у зовнішньому та внутрішньому середовищі, використовувати сегментаційний підхід у виборі найбільш перспективних стратегічних зон господарювання» [25].

Поділ (сегментування) ринку є розбивкою на певні сукупності покупців, кожної з яких можуть знадобитися конкретні товари та (або) комплекси маркетингу. «Широко поширеними критеріями, якими виробляється сегментація, є: кількісна характеристика сегмента; ступінь доступності сегмента для підприємства (канали розподілу, збуту, умови зберігання); суттєвість сегмента: реальність групи споживачів, її стійкість; рентабельність; сумісність ринку основних конкурентів із сегментом; ефективність роботи на вибраній сегмент ринку (досвід компанії, ресурси); конкурентоспроможність обраного сегмента (переваги та недоліки конкурентів, власні сильні сторони тощо)» [25].

«За наявності щонайменше двох потенційних сегментів ринку компанія повинна вміти вибрати той сегмент, який надає найбільші можливості, при цьому потрібно врахувати наступні два фактори:

- найбільший сегмент – це завжди найбільші можливості;
- потенційно вигідним сегментом може бути той, який ігнорують інші фірми» [9].

У розвитку ринку та ускладнення економічних зв'язків, компанії дедалі більше вибирають безліч ринкових сегментів, концентруючись на кількох субринках. Правомірність посилення позицій на єдиному сегменті або, як кажуть маркетингологи, пошук ніші не викликає сумнівів. Оскільки ринок досить чітко поділений між відомими великими компаніями, посилена увага до цього способу виходу ринку є однією з характерних рис сучасності.

У науковій та методичній літературі представлена достатня кількість варіантів визначень стратегічного менеджменту, що акцентують увагу на тих чи інших аспектах цього складного управлінського процесу. Проте всі вони зводяться до одного з трьох підходів (або їх комбінації):

- аналіз оточення, що акцентує увагу на параметрах організаційного оточення;
- цілі та засоби, що ґрунтуються на визначенні довгострокових цілей організації та шляхів їх досягнення;
- діяльнісний підхід, що ставить в основу діяльність з реалізації стратегії [11].

Запропоновані до розуміння стратегічного менеджменту підходи допускають різні комбінації та додавання нових акцентів, що дозволяють розширити всебічність охоплення у понятті цієї складної сфери управління.

Значний внесок у теорію розвитку стратегічного управління зробила консультаційна група McKinsey, яка представила матрицю «екран бізнесу», засновану на оцінці довгострокової привабливості галузі та «силі» конкуренції підприємства [33].

Майкл Портер виділив три основні стратегії, які мають універсальний характер і можуть бути застосовані до будь-якої з вищезгаданих конкурентних сил. До таких універсальних стратегій він зарахував: стратегію лідерства у зниженні витрат; стратегію диференціації; стратегію фокусування (концентрації).

Поняття життєвого циклу галузі та підприємства взято за основу розробки стратегій управління розвитком консалтингової фірмою Arthur D. Little.

Значний науковий внесок у розробку концепції стратегічного аналізу та управління зробила Бостонська консультативна група (БКГ), запропонувавши розроблену матрицю БКГ. У межах цього підходу передбачається існування кривою досвіду в галузі, при якій стратегія розвитку кожного окремого бізнесу зводиться до спрощеної альтернативи: розширення – підтримання – скорочення діяльності (рух за стадіями життєвого циклу товарів») [5].

Інші фахівці розвинули початкову концепцію, і матрицю БКГ модернізували на основі двох критеріїв:

- розміри конкурентних переваг, що визначають структуру конкуренції у галузі;
- число способів реалізації конкурентних переваг.

У модифікованій матриці БКГ всі види діяльності поділяються на чотири групи і для кожної пропонується своя стратегія, що визначає взаємозв'язок між нормою прибутковості інвестицій та часткою ринку.

Коли стратегічне планування у 60-х роках почало входити до практики, його головним об'єктом стала диверсифікація діяльності підприємств. У міру того, як у зв'язку з нестабільністю технологій, змінами в умовах конкуренції, уповільненням темпів зростання, появою соціально-політичних обмежень і т. д. зростала кількість завдань стратегічного характеру, ставало все очевидніше, що шляхом простого додавання нових видів діяльності не можна вирішити всі проблеми, що виникли [3].

Виходячи з цілей діяльності підприємства, а також його положення на ринку, можна вибрати найбільш адекватну стратегію, в рамках якої обираються

необхідні інструменти та механізми для здійснення виробничої та управлінської діяльності суб'єкта господарювання. При цьому, деякі підприємства використовують одночасно кілька базисних та конкурентних стратегій, завдяки чому забезпечується максимальна ефективність їхнього функціонування.

«У завданнях прийняття рішень відкритого типу, коли менеджер не володіє всією сукупністю діючих чинників, виникає невизначеність. В таких випадках спочатку необхідно сформулювати множину гіпотез, а потім приступати до їх оцінки. Рівень невизначеності має схильність до зростання із віддаленням передбачуваної події в часі. При прийнятті рішення управлінець не тільки вибирає із наявних альтернатив, що мають інколи стохастичний характер, а й долає умови невизначеності вольовим рішенням, яке часто суперечить відомим даним, проте виявляється правильним» [25].

«Щоб отримати найвигідніший результат при прийнятті управлінського рішення, необхідно опиратись на принципи прийняття рішень в умовах невизначеності, до яких належать наступні.

Правило (max – min) (критерій Ваальда) полягає в тому, що керівник поводить себе обережно при виборі стратегії, що орієнтована на максимальний з можливих мінімальних результатів.

Правило (min – max) (критерій Севіджа), суть якого в мінімізації максимальних витрат, тому що найгіршим результатом у цій ситуації буде той, якому відповідає найбільший по абсолютній величині розмір витрат. Правило (max – max), за яким вишукується стратегія, що відповідає найбільшій вигоді. Правило Гурвіца, згідно з яким правила max – max і max – min об'єднуються зв'язком максимуму мінімальних значень альтернатив» [25].

Таким чином, погляди науковців щодо стратегічного управління в організації, визначають плюралізм думок щодо того, які саме сфери діяльності підприємства дане управління має охоплювати. Але, всі сходяться в тому, що стратегічне управління є основою для побудови профілю організації та її подальшого успішного функціонування. Компанії мають успішно керувати власною стратегією в умовах невизначеності, оскільки, зважуючи ризики та



приймаючи правильне рішення, компанії простіше зберегти своє становище на ринку, або ж навіть отримати зростання та збільшення обороту, прибутків. Ситуації, які швидко змінюються (такі як війна), впливають на стратегічне управління, оскільки вносять певні корективи, а також вимагають від керівництва зважати на більшу кількість факторів зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії.

### 1.3. Процес розробки стратегії розвитку підприємства

Розуміння природи, структури та різних аспектів стратегій розвитку підприємства дозволяє визначити основні правила розробки ефективної стратегії розвитку підприємства.

По-перше, раціональна стратегія повинна містити три важливі складові: основні цілі або завдання діяльності; найбільш суттєві правила чи процедури, що обмежують сферу діяльності; послідовність заходів, вкладених у досягнення цілей. Оскільки стратегії визначають лише загальний напрямок розвитку і не є просто програмами досягнення фіксованих цілей, то при формулюванні стратегії має враховуватися і еволюція цілей.

По-друге, ефективні стратегії розвиваються навколо декількох кількісно обмежених концепцій та напрямів, що надає їм стійкості та збалансованості. Одні напрямки можуть бути тимчасовими, інші зберігаються остаточно для реалізації стратегії. При цьому необхідно координувати діяльність таким чином, щоб кожен напрямок був належним чином забезпечений ресурсами незалежно від співвідношення «витрати/доходи».

По-третє, стратегія має справу не лише з непередбачуваними, але й з невідомими факторами. Ніхто зі спеціалістів не зможе дати точний прогноз того, як поведуться конкуруючі сили, який вплив зроблять чинники впливу і чи взагалі буде на компанію чекати приголомшливий успіх чи глибока невдача. Сутність процесу розробки стратегії полягає у тому, щоб побудувати досить сильну і гнучку позицію задля досягнення поставлених цілей.

По-четверте, для кожного рівня управління необхідно розробляти свою стратегію. При цьому, має бути чітко визначена підпорядкованість стратегій, узгодженість із стратегіями вищого рівня. Не має значення, як розроблено стратегію, але вкрай необхідно, щоб враховувалися виділені узагальнюючі висновки [14].

Тепер можна сказати, що абсолютно зрозуміло, що до однієї мети можна рухатися різними шляхами як в житті, так і в сфері економіки. Наприклад, дохід можна збільшити за рахунок скорочення витрат. Але цього можна досягти шляхом підвищення корисності продукту або послуги, виробленої організацією, для споживача.

У сучасних нестабільних ринкових умовах дуже важливо адаптувати структуру та діяльність підприємства до впливу зовнішнього середовища. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень щодо основних напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Стратегічне управління дає можливість інтегрувати весь спектр управлінської діяльності для забезпечення та підтримки конкурентних переваг на основі адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. В умовах ринкової економіки економічна стратегія є передумовою успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

З методологічної точки зору розробка та вибір стратегії компанії є складною проблемою, яку можна вирішувати поетапно. Відповідно до методології стратегічного планування можна виділити наступні етапи [12]:

1. Оцінка поточної стратегії. Це повинно дати уявлення про те, як працює компанія, які стратегії вона впроваджує та наскільки вони ефективні.
2. Аналіз портфеля товарів та послуг. Надає візуальне уявлення про те, як різні частини бізнесу пов'язані між собою; доповнює та деталізує інформацію, отриману під час оцінки поточної стратегії.

3. Вибір стратегії. Вона реалізується на основі трьох компонентів: основних факторів успіху, що характеризують стратегію; результати аналізу продуктового портфеля; альтернативні стратегії.

4. Оцінка обраної стратегії. Це робиться у вигляді аналізу того, як були враховані вирішальні фактори під час його створення. Аналіз дозволяє визначити, чи приведе обрана стратегія компанію до досягнення поставлених цілей.

5. Розробка стратегічного плану. Прийнята стратегія є основою для створення стратегічного плану компанії. Кожна компанія підходить до вибору своїх відділів і показників зі своїх позицій, враховуючи свої ресурси.

6. Розробка системи бізнес-планів. Будь-який проект, для реалізації якого потрібні інвестиційні ресурси, необхідно обґрунтувати за допомогою бізнес-планів.

У сучасних умовах, виходячи з принципів функціонування суб'єктів господарювання та характерних особливостей економічного розвитку, стратегія підприємства має бути високоефективною, тобто приносити максимальний прибуток у результаті досягнення запланованих цілей.

Очевидно, що для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови її реалізації та виходячи з цих умов визначати всі подальші дії.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища для розробки стратегії розвитку підприємства рекомендується використовувати тривимірну матрицю, координатами якої є такі показники [32]:

- стратегічне середовище, що визначається умовами діяльності підприємства, створеними зовнішнім середовищем;
- стратегічні переваги, що характеризуються мінімальними витратами та високою споживчою цінністю товару чи послуги для успіху на ринку;
- стратегічні компетенції, які являють собою набір матеріальних і нематеріальних ресурсів, можливостей і здібностей (компетенцій), доступних для розробки та реалізації стратегії компанії.

Процес розробки стратегії розвитку підприємства включає низку етапів:

- проведення повного маркетингового аналізу, який включає вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища;
- формування місії та цілей підприємства;
- вибір стратегії у відповідності із проведеним аналізом;
- контроль процесу реалізації стратегії.

Склад зовнішнього середовища організації можна розділити на дві групи чинників: прямого і непрямого впливу. Середовище прямого впливу (мікросередовище) містить фактори, які безпосередньо впливають на бізнес і, у свою чергу, відчувають прямий вплив діяльності підприємства: закони та установи державного регулювання, трудові ресурси, постачальники, споживачі та конкуренти.

Середовище непрямого впливу (макросередовище) включає фактори, які можуть і не здійснювати прямого негайного впливу на організацію, але згодом позначаються на ньому. Йдеться про стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни в суспільстві, природно-географічні та демографічні показники.

Зазвичай організація сама визначає, які чинники і якою мірою можуть впливати на результати її діяльності у цей період і перспективу і яких заходів необхідно вжити для успішного ведення бізнесу.

Безпосереднє оточення підприємства включає постачальників, покупців, конкурентів, державні та муніципальні органи влади. Постачальники забезпечують підприємства необхідною сировиною та напівфабрикатами. Аналіз постачальників матеріальних та природних ресурсів дозволяє визначити, наскільки сильна ресурсна залежність організації та які її причини.

Під час аналізу споживачів продукції чи послуг підприємства вивчають коло основних споживачів, обирають певний сегмент ринку; організують маркетингові дослідження щодо зміни смаків і переваг споживачів.

Конкуренти являють собою підприємства, які працюють на одному ринку та займаються реалізацією одного виду продукції. Конкурентів необхідно

вивчати для того, щоб знати, які конкурентні переваги набуло підприємство, за рахунок чого збільшується зростання обсягів виробництва та продажу тощо.

Також необхідно вивчати стратегію підприємств-конкурентів, які виробляють товар, здатний замінити чи витіснити вже існуючий продукт. Менеджери повинні аналізувати можливість наявності таких товарів-замінників або їхньої появи. Чим повнішою і достовірною інформацією реальних і потенційних конкурентів володіють менеджери підприємства, тим краще вони зуміють підготувати підприємство до дій у відповідь на виклик конкурентів, розробивши наступальну чи оборонну стратегію.

Величезний вплив на діяльність підприємства здійснюють і різні фінансові організації: банки, страхові компанії, аудиторські та лізингові фірми оскільки для більшості підприємств важливим питанням є забезпечення зовнішнього фінансування діяльності.

«Позиція підприємства на ринку, рівень підприємницького ризику її операцій і вибір стратегії прямо зумовлені комбінацією трьох комплексів факторів (стратегічних індексів). На підставі виявлених стратегічних позицій приймають рішення про включення або не включення стратегічних альтернатив у ринковий портфель підприємства. Стратегічні інвестиційні цілі розробляються для реалізації в довгостроковій перспективі головної мети управління інвестиціями – максимізації добробуту власників підприємства. Оскільки процес розроблення системи стратегічних цілей не є однозначним і практично не піддається формалізації, можлива лише систематизація підходів до формування зазначених цілей, що є характерними для більшості компаній» [24].

Після вибору остаточного варіанта стратегічного плану відбувається його доопрацювання та формалізований опис. Розробляється програма дій та складається графік робіт. Програма дій – це запланована та впорядкована серія майбутніх дій, які необхідні для досягнення поставлених спільних цілей бізнесу. На цьому етапі, по-перше, аналізуються завдання досягнення цілей.

Ця частина планування зазвичай не містить надмірної деталізації, оскільки остання є справою керівників нижчої ланки, лінійних менеджерів та

відповідальних виконавців на місцях; по-друге, встановлюється черговість виконання завдань. Вона важлива з погляду фінансування, оскільки деякі із завдань вимагають попереднього забезпечення ресурсами; по-третє, визначається час виконання завдань у графіці черговості робіт. Складається бюджет, що включає: вартісну оцінку плану; розподіл ресурсів, насамперед фінансових.

Плани повинні відповідати поставленим цілям та мати управлінську цінність. Тому передбачувані результати етапів мають бути визначені в кількісно вимірних показниках і містити граничні значення, яких необхідно досягти. Елементи стратегічного планування можуть бути з різним ступенем агрегування та дезагрегування окремих етапів розрахунків. На перший погляд, послідовність процесу стратегічного планування виглядає досить просто. Але ця простота здається на перший погляд, оскільки через наявність зворотних зв'язків між різними етапами робота над кожним з них може повторюватися кілька разів, а їхня черговість лише показує послідовність початку кожного етапу. Складність планування визначається змістом кожного етапу, що передбачає проведення великої дослідницької роботи.

Процес планування вимагає великої гнучкості та управлінського мистецтва. Персонал, що бере участь у процесі планування, не механічно виконує запропоновані йому функції, він діє творчо і здатний до зміни характеру дії, якщо цього вимагають обставини.

Таким чином, методологічно розрізняють жорстку та гнучку схему побудови стратегічного плану, причому друга схема є кращою, але вона вимагає підготовлених фахівців.

Процес стратегічного планування в умовах невизначеності здійснюється поетапно у певній послідовності, що залежить від внутрішньої логіки розрахунків. Значна роль методології відводиться обґрунтуванню цілей, реалізація яких відбувається у вигляді адресних управлінських рішень, що є завданнями.

Отже, стратегія є основою успішного розвитку підприємства. Процес розробки стратегії – це пошук нових шляхів досягнень стратегічних цілей, реалізації ключових цінностей підприємства найефективнішим чином. Стратегія визначає його майбутній стан, і лише нестандартна, творча стратегія дозволяє досягти лідерства на ринку. Надзвичайно важливим є попереднє планування розробки стратегії підприємства, що є початковим етапом даного процесу. Для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства необхідний ретельний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення основних «больових точок» у роботі підприємства та формування певної кількості заходів, реалізація яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

## 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

### 2.1. Стан та проблеми розвитку підприємств торгівельної галузі

З початку 2000-х років головним каталізатором зростання сучасної роздрібної торгівлі є зростання споживчого попиту на внутрішньому ринку країни, який дозволяє згладжувати коливання на експортних напрямках, які стали найбільш очевидні після початку довготривалої стагнації на світовому ринку і економічного спаду в країнах Євросони, боляче вдарив по важкій промисловості України. Для початку розглянемо особливості ринку роздрібної України та його історію становлення.

З початку 2000-х у великих містах країни зростає роль великих торгових мереж («Сільпо», «Фуршет», «Велика Кишеня», «АТБ», «Еко-маркет»), хоча і до початку 2006 року значна частина продукції в селах і райцентрах продовжувала реалізовуватися на ринках і через дрібні приватні магазини. Найбільшого поширення торгіві мережі отримали в столиці країни [10].

«До 2006 року характерною особливістю української роздрібної торгівлі було переважання вітчизняних торгових мереж над іноземними, оскільки країна залишилася осторонь євроінтеграційних процесів.

В Україні не відбулося повторення так званого польського сценарію, при якому роздрібна торгівля була швидко і повністю перекуплена іноземними компаніями. В результаті, в 2006 році в п'ятірку найбільших торгових мереж України з іноземних компаній входив тільки німецький METRO, інші не входили в десятку найбільших» [10].

Розпочата в 2008 році світова економічна криза призвела до ускладнення економічної ситуації і чергової політичної кризи в Україні, що супроводжувалися погіршенням економічних показників та економічною кризою 2008-2009 рр. Зниження попиту населення зробило негативний вплив на роздрібну торгівлю [8].

«З кінця 2000-х років сучасний роздріб активно проникає в великі міста на периферії.



До середини 2013 року торгівля була найбільш масовим видом підприємницької діяльності на Україні, а основну частину підприємців становили особи, зайняті в роздрібній торгівлі» [8].

У перспективі на розвиток українського роздрібу буде негативно позначатися швидке скорочення чисельності населення країни (майже на 300 тис. на рік). Крім цього, швидке зростання роздрібно обороту в країні часто відбувається за рахунок імпорту, що посилює негативне сальдо торгового балансу.

Незважаючи на карантинні обмеження та продовження кризи, товарообіг роздрібно торгівлі України в листопаді 2020 року збільшився на 12,1% в порівнянні з аналогічним місяцем 2019 року в порівнянних цінах, тоді як в попередньому місяці зростання склало 15,2%, про це повідомила Державна служба статистики.

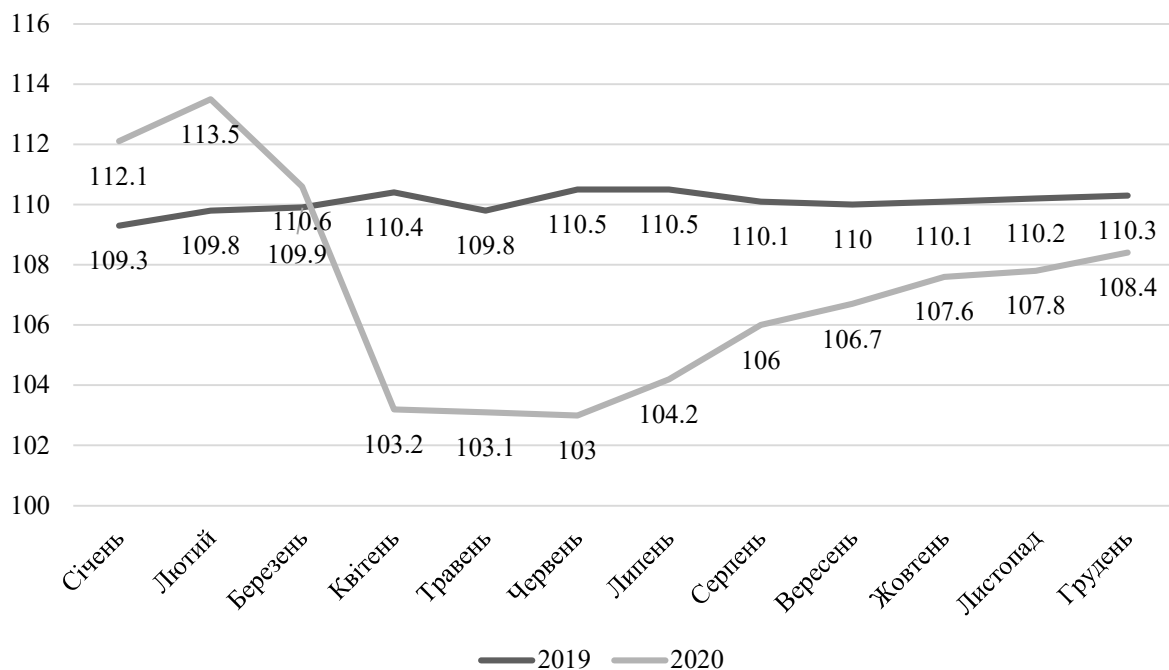


Рисунок 2.1 – Індеси фізичного обсягу обороту роздрібно торгівлі (у % до попереднього року, наростаючим підсумком)

Джерело: складено автором за [26]

В листопаді в порівнянні з жовтнем 2020 року роздрібний товарообіг зріс на 0,2%. У січні-листопаді 2020 року порівняно з аналогічним періодом

минулого року оборот роздрібної торгівлі також збільшився на 7,8%. Найбільше зростання обороту роздрібної торгівлі підприємств (юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців) за 11 місяців 2020 року порівняно з аналогічним періодом 2019 року зафіксовано в Київській (на 16,7%), Запорізькій (на 15,5%), Волинській (на 14,1%), Чернігівській (на 12,8%), Хмельницькій (на 11,7%), Кіровоградській (на 10,8%), Полтавській (на 10,2%), Дніпропетровській (на 9,9%) областях, а також в Києві (на 9%) [38].

За даними Державної служби статистики України, в січні-грудні 2020 року об'єм фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі збільшився на 8,4%, що порівнянню зі зростанням за минулий рік (10,3%) [31].

В Україні на сьогоднішній день є всі наведені формати роздрібної торгівлі. В даний час на ринку сформована група торгових мереж-лідерів як за кількістю магазинів, динамікою їх відкриття, так і по фінансово-економічними та соціальними показниками діяльності. За експертними оцінками, частина вітчизняних гіпермаркетів наближається до 5%. За кількістю магазинів лідируючі позиції займає торгова мережа «АТБ-маркет» – підрозділ роздрібної торгівлі корпорації «АТБ», заснованої в 1993 році, до складу якої входить близько 204 торгових об'єктів в більше ніж 25 містах України переважно східного регіону [31].

За обсягами річного обороту слід виділити трьох суб'єктів – торгово-промисловий холдинг «Fozzy Group» (супермаркети «Сільпо» – 126 торгових об'єктів, гастрономи «Фора» – 70 об'єктів, оптові гіпермаркети «Фоззі» – 3 об'єкти, «Дніпрянка»), а також торговельні мережі «Фуршет» (76 магазинів), ТМ «Велика кишеня» (38 магазинів), «Еко-маркет», «Бумімаркет», мережі «Пакко» та «Вопак» корпорації «Пакко» [30].

Відіграють значну роль на споживчому ринку України столичні ТРЦ «КОМОД», ТРЦ «Караван», ТЦ «Глобус», ТОВ «Таврія-В». Найбільші проекти – Mall of Kiev, ТРЦ Mall of Ukraine, ТРЦ «Либідьплаза» в Києві і Mall of Dnepropetrovsk. За останній час в регіонах швидкими темпами почали з'являтися дійсно професійні об'єкти, такі як «Європа», ТРЦ «Дафі», ТРЦ «Міст», і

«Європа-центр» в Дніпропетровську, «Metro» (Чернівці, Львів, Одеса, Київ, Полтава, Дніпропетровськ, Кривий ріг, Харків, Миколаїв) та ін.

При цьому як зарубіжні, так і українські гіпермаркети мають на меті охопити всю територію України. Незважаючи на нестабільну політичну ситуацію в країні, яка знижує інвестиційну привабливість України, іноземні ритейлери все ж намагаються охопити вітчизняний ринок. Так, французький роздрібний гігант «Auchan Group» оголосив про придбання 20% акцій ПрАТ «Фуршет», який управляє 69 магазинами в Україні та Молдові. Найближчим часом «Auchan» і «Фуршет» збираються створити в Україні два спільних підприємства, одне з яких буде займатися розвитком мережі гіпермаркетів «Auchan», а інше – створенням мережі торгово-розважальних центрів Immochan [30].

«Динамічність і перспективність розвитку ринку роздрібної торгівлі підтверджує поява і поступове нарощування потенціалу торговими мережами, які дотримуються характеру послідовників у веденні конкурентної боротьби. Українські споживачі дуже консервативні щодо звичок, оскільки охоче купують продукти харчування вітчизняного походження. Варто українським виробникам запропонувати новий вид товару, покупці відразу відмовляються від придбання імпортних аналогів» [30]. Практика свідчить, що асортимент іноземних продовольчих мереж, які закріпилися в Україні, на 80-90% складається з товару вітчизняних виробників. Сьогодні можна назвати лише два дійсно успішних проекту входження в Україну – це торгові мережі «Villa» і «Metro Cash & Carry». Кандидатів в партнери, здатних зацікавити іноземців, небагато – «Fozzy Group» (супермаркети «Сільпо»), «Рітейл Груп» (ТМ «Велика кишеня»), «АТБ-маркет» [30].

Фактично процесу формування торговельних мереж притаманний переважно екстенсивний характер. При цьому особливо активно торгові мережі корпоративного типу розвиваються в роздрібній торгівлі продовольчими товарами в найбільших містах України – Києві, Дніпрі, Харкові, Запоріжжі, Одесі, Львові. Така тенденція пояснюється диференціацією соціально-

демографічних характеристик жителів в залежності від типу населених пунктів і переважанню вищої купівельної спроможності споживачів у великих містах [20].

У той же час, серед торгових мереж спостерігається тенденція до диференціації населених пунктів України за чисельністю жителів, рівню їх доходів і відкриття різних типів продовольчих магазинів. Так, компанія «Рітейл Груп» («Велика кишеня»), планує формування мережі дискаунтерів «Просто маркет» в обласних і районних центрах України. Таким чином, серед основних особливостей розвитку торговельних мереж в Україні слід виділити такі:

- роздрібний ринок характеризується швидким розвитком гіпермаркетів, супермаркетів, дискаунтерів;
- нерівномірність розвитку – зокрема, східний регіон акумулює в собі більшу кількість торгових об'єктів мереж роздрібної торгівлі, ніж західний;
- в регіонах продовжують домінувати місцеві і регіональні лідери;
- супермаркети замінюють відкриті ринки, а магазини – дискаунтери;
- однією з основних особливостей формування вітчизняних торгових мереж є активізація процесу географічного охоплення ринку – найбільшої з них – перехід на міжрегіональний і національний рівні розвитку, збільшення розміру даних структур за рахунок зростання кількості магазинів в складі мережі [10].

В табл. 2.1 наведено дані про приріст торгових площ за 2020 р., що дозволить оцінити темпи розвитку рітейлерів за площами магазинів.

Таблиця 2.1 – Активність FMCG рітейлерів за приростом торговельних площ в Україні за 2020 р.

Компанія	Мережі	Сумарна торговельна площа, тис. кв. м	Приріст проці за рік, тис. кв. м
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Favore	543	37,3
АТБ-маркет	АТБ, АТБ express	455	30,2
Ашан Україна Гіпермаркет	Ашан, Мій Ашан	197,2	11,3

Продовження табл. 2.1

Компанія	Мережі	Сумарна торговельна площа, тис. кв. м	Приріст прощі за рік, тис. кв. м
Метро Cash & Carry Україна	METRO, Бери-Вези	183	8,5
Таврія В, Таврія Плюс	Таврія В, Космос	142,4	9,9
НОВУС Україна	NOVUS, NOVUS Express	113,1	10,5
Рітейл Груп	Велика Кишеня, Велмарт, ВК Експрес, ВК Select	107,9	3,5
ЕКО	ЕКО маркет, Симпатик	99,2	2,6
Фуршет	Фуршет, Гурман-Фуршет	96,4	6,3
Омега	VARUS	76,6	0,3

Джерело: складено автором за [8]

Перше місце впродовж тривалого періоду часу в Україні займає Fozzy Group. ТОВ «АТБ-маркет», незважаючи на найбільшу мережу торговельних закладів в країні, посідає лише друге місце за торговельними площами. В довгостроковому періоді компанія зменшує відрив за досліджуваним показником від Fozzy Group.

Необхідно зауважити, що різні компанії мають відмінні стратегії, у межах яких збільшення торговельних площ не завжди є пріоритетною метою. За 2019 р. відмічається уповільнення темпів зростання мережі АТБ, оскільки компанія вирішила оптимізувати внутрішні процеси та зосередитися на відновленні магазинів. Зазначена тенденція є притаманною не лише ТОВ «АТБ-маркет», оскільки лише близько 39% ритейлерів на ринку продуктів харчування у 2019 р. відкрили нові торговельні установи. Поряд із цим за аналізований період часу 14% мереж скоротили торговельні площі, а 40% – віддали перевагу оптимізації внутрішніх процесів [34].

«У сучасних умовах зростання роздрібного ринку продовольчих товарів в Україні має певні перспективи. Існує ряд демографічних, економічних та соціальних факторів для його поступового розвитку. За офіційними даними, в Україні проживає близько 42 мільйонів людей, а це означає, що багато споживачів мають стабільний попит на продовольство. Крім того, значна частка

товарів у країні виробляється за рахунок присутності агропромислового комплексу, що дозволяє виробляти широкий асортимент продовольчих товарів за рахунок наявної сировини та вітчизняної промислової бази» [34].

По закінченню військових дій чимало українських ритейлерів гідні потрапити в підручники з бізнесу про те, як слід діяти в умовах, коли завтра може не настати: як підтримувати споживачів, колектив, свою країну. І мова не тільки про такі мережі як АТБ або Сільпо, які працюють в прямому сенсі під бомбами. Мова й про тих, що ризикнули й відновили інвестиції у відкриття нових торговельних точок і створення нових робочих місць. Попри те, що будь-якої миті все це може бути знищено країною-терористом.

Серед ритейлерів одягу нові напрямки розвитку в Україні знайшла для себе польська група «LPP» – перший міжнародний fashion-оператор, який позбавився свого російського бізнесу. Один з брендів групи – Sinsay – чи не єдина закордонна мережа магазинів одягу, яка відкриває нові об'єкти в Україні навіть зараз. Так, нові Sinsay з'явилися у ТРЦ Ужгорода і Львова – Pannonia та Fabrik.

Станом на липень, попри загрози, у мережі Varus працює 98 супермаркетів. З початку року ритейлер встиг відкрити чотири нові магазини – у Покровську та Краматорську Донецької області, Кам'янську Дніпропетровської області та власне Дніпрі. Зараз вони законсервовані, як і ще 10 магазинів, більшість з яких опинилася в зоні активних бойових дій та на окупованих територіях. В компанії розглядають можливість подальшого розвитку свого продовольчого напрямку бізнесу навіть в умовах воєнного стану.

Інший ритейлер – drogerie-мережа «EVA» – відкрив за час війни дев'ять нових магазинів у різних регіонах, в тому числі один в Дніпропетровській області. Південь – друга частина України за рівнем небезпеки. Причин для цього в досталь – близькість тимчасово окупованих Криму та Херсону, висока частота ракетної загрози та активні воєнні дії. Проте навіть в таких умовах частина системних гравців роздробу шукають шляхи для забезпечення українців продуктами харчування та товарами першої необхідності не лише в давно відкритих магазинах, але й в нових локаціях [24].

Так, «Таврія В» відкрила три нові магазини в Одесі, а ще через місяць – перший для одеситів супермаркет «ПЮРЕ», площею понад 1990 кв. м. Крім того, нові об'єкти мережі почали роботу в Котовському Одеської області та Хмельницькому. Одеська «Копійка» за цей період не відкривала нових магазинів, проте зараз готує одразу два відкриття і ще один – в планах на осінь. Зараз в мережі продовжує працювати 90 маркетів.

Тим часом у київському регіоні продовжили свій розвиток «Ашан» та «Novus». Новий магазин у форматі Pick up Point «Ашан» почав роботу в Ірпені. Ще дві точки були відкриті напередодні війни. Попри воєнний стан, 40 маркетів Ашан продовжують працювати. Щодо «Novus», то новий супермаркет литовської мережі площею 4000 кв. м відкрився у Києві.

Харківська мережа «MasterZoo» 4 квітня відкрила новий зоомаркет у Полтаві, пізніше почала активно освоювати найзахідніші міста – вперше магазини «MasterZoo» з'явилися в Івано-Франківську та Тернополі. Нові зоомагазини відкрилися також у Києві, Львові, Хмельницькому та Луцьку.

У свою чергу «Fozzy Group» повністю переорієнтували експансію у бік заходу. Так, у квітні-червні нові магазини Сільпо почали свою роботу в Ужгороді, Львові та Червонограді. Усі вони відкриті в нових торговельних центрах – Pannonia, Fabrik та Майдан. Ще один FMCG-ритейлер Fozzy Group – мережа магазинів «Thrash! ТРАШ!» – почала роботу у містах Новояворівськ, Трускавець та Рівне. Зараз в Сільпо працює 297 магазинів, у «Thrash! ТРАШ!» – 90.

Отже, незважаючи на пандемію COVID-19, торгові мережі в Україні наростили торговельні обороти та торговельні площі. Крім того, більшість підприємств не суттєво постраждали внаслідок початку повномасштабної війни. Торгові мережі поступово адаптувалися до нових умов господарювання, і деякі з них активно відкривають нові торгові точки.

## 2.2. Аналіз розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

«АТБ-маркет» – підприємство корпорації «АТБ». Це найбільша мережа України, яка динамічно розвивається. Компанія була заснована в 1993 році, коли магазини фірми «Агротехбізнес» поклали початок становленню мережі дискаунтерів. Уже в 2000-х роках мережа вперше в Україні впроваджує нову систему самообслуговування в форматі «дискаунтер». За чверть століття підприємство виросло в найбільшу роздрібну мережу національного масштабу [27].

Компанія «АТБ-Маркет» з 28 травня 2020 р. запустила адресну доставку товарів і продуктів харчування, замовлених в інтернет-магазині компанії.

В даний час повний цикл інтернет-магазину «АТБ» – від оформлення, оплати та адресної доставки замовлення – реалізовано в тестовому режимі для жителів міста Дніпро. Після проходження всіх необхідних тестових процедур, компанія планує поступово масштабувати доставку замовлень інтернет-магазину на всі регіони України.

Адресна доставка онлайн-замовлень здійснюється через партнерів компанії «АТБ-Маркет» – служби кур'єрської доставки «iPOST». Кур'єри служби в режимі електронного повідомлення отримують від операторів інтернет-магазину заявки на доставку оформлених замовлень у відповідних магазинах торговельної мережі «АТБ» і доставляють їх замовнику протягом години [27].

Інтернет-магазин «АТБ» працює як онлайн-вітрина магазину, де представлений асортиментний перелік товарів і продуктів харчування. Кожен користувач Інтернету може вибрати і сплатити необхідні йому товари онлайн, а згодом отримати замовлення на вказану адресу.

На сьогоднішній день інтернет-магазин компанії «АТБ-Маркет» доступний клієнтам 1112 магазинів торгової мережі «АТБ», які присутні в 286 населених пунктах 118 районів 24 областей країни (крім тимчасово окупованих територій України).



Компанія «АТБ-Маркет» стала найбільшим системним покупцем овочів вітчизняного виробництва, надаючи підтримку і прогнозованість діяльності партнерським фермерським і спеціалізованим господарствам в складний карантинний період в умовах обмеженого збуту продукції через закриття аграрних і продовольчих ринків.

Як зазначає Генеральний директор підприємства Борис Марков, «Компанія «АТБ-Маркет» системно підтримує українських виробників овочевої продукції шляхом укладання довгострокових контрактів на вирощування і постачання овочів і зелені на полиці магазинів торгової мережі «АТБ». Завдяки цьому партнерству місцеві і регіональні господарства і постачальники завжди мають гарантовані прогнозовані обсяги збуту, можуть планувати свої фінанси завдяки чітким розрахункам згідно з укладеними контрактами» [40].

За даними Рау [24], у 2018 році у Києві налічувалося понад 130 магазинів АТБ. На запитання пресслужби порталу Рау щодо загальної кількості супермаркетів у Києві у пресслужбі АТБ не відповіли.

Компанія АТБ вибудовує нову систему забезпечення українців продуктами харчування у воєнний час, впроваджуючи політику відкритого партнерства та проявляючи сміливість у гарячих регіонах. Внесок у зміцнення обороноздатності країни та запобігання гуманітарній катастрофі уже вимірюється сотнями мільйонів гривень.

Від перших днів війни корпорація АТБ перебуває на передньому краї боротьби за продовольчу безпеку України. Належна робота найбільшої торговельної мережі країни та всієї компанії – це внесок в обороноздатність України та підтримку співробітників і компаній-партнерів під час війни, наголошують в компанії АТБ.

Сьогодні основне завдання для компанії – стабільне забезпечення всіх українців продуктами харчування та товарами першої потреби. Саме на це насамперед спрямована робота багатотисячного персоналу компанії. На посиленій режимі роботи (зі збільшеною інтенсивністю та навантаженням) всі підрозділи АТБ перейшли від початку війни. Натепер корпорація успішно

реалізує свою місію на всій території, вільній від окупантів. У деяких регіонах АТБ буквально рятує місцеві громади від гуманітарної катастрофи [6].

У Донецькій області в серпні 2022 р. закрилися останні чотири магазини АТБ. Компанія тимчасово зупинила діяльність своїх магазинів через стрімке загострення воєнних дій на Донбасі. Це рішення зумовлено високими ризиками небезпеки для життя та здоров'я відвідувачів і співробітників магазинів, труднощами з безперебійним постачанням харчових продуктів і товарів першої необхідності, а також введенням в області особливого режиму руху транспорту на час дії воєнного стану.

У компанії також зазначили, що протягом I півріччя 2022 року підприємства групи компаній АТБ сплатили податки та збори (включно з митними платежами та ЄСВ) на майже 10 млрд грн (9,79 млрд грн) [7].

Від початку повномасштабної військової агресії РФ корпорація надала українцям гуманітарну допомогу на понад 200 млн грн. Корпорація АТБ також узяла участь у національному проекті збору гуманітарної допомоги для потреб підрозділів ЗСУ та ТрО в магазинах власної торговельної мережі, де було зібрано та передано армії понад 200 тонн необхідних товарів і харчових продуктів.

Таким чином, ТОВ «АТБ-Маркет» суттєво перебудувало свою діяльність після початку військових дій. Більшість підприємств працюють у штатному режимі, а також підприємство в цілому посилено займається гуманітарною, благодійною діяльністю, забезпеченням військових необхідними речами повсякденного вжитку. Це свідчить про активне посилення корпоративної соціальної відповідальності даної компанії в Україні та бажанням розвиватися навіть в умовах невизначеності.

### 2.3. Оцінка фінансового стану ТОВ «АТБ-Маркет»

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. В першу чергу на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація

високоякісної продукції [17]. Як правило, вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, обумовлюють і вищу прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «АТБ-маркет», млн. грн

Показник	2018	2019	2020	Відхилення абсолютне, 2020 р. від 2018 р., тис. грн	Відхилення відносно 2020 р. до 2018 р.
Необоротні активи	6129,7	8427,208	21063,45	14933,71	243,63%
Оборотні активи	13518,3	15437,17	14588,71	1070,385	7,92%
Всього активи	19648,1	23864,37	35652,15	16004,09	81,45%
Власний капітал	-333,1	1733,373	1901,919	2235,47	670,20%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-334,1	1723,443	1891,989	2226,04	666,38%
Довгострокові зобов'язання	2193,6	2496,856	9966,47	7772,871	354,34%
Поточні зобов'язання	17788	19634,15	23783,76	5995,753	33,71%
Чистий дохід від реалізації	85728,7	104910,3	123864,4	38135,67	44,48%
Собівартість реалізованої продукції	66700,9	79560,7	92747,99	26047,12	39,05%
Прибуток від операційної діяльності	3544,1	6102,414	8174,755	4630,672	130,66%
Прибуток до оподаткування	1026,8	5358,099	7032,21	6005,37	584,84%
Чистий прибуток	180,1	4405,413	5768,666	5588539	3102,55%
Коефіцієнт рентабельності активів, %	0,92%	18,46%	16,18%	15,26%	-
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	-54,0%	254,15%	303,31%	357,31%	-
Коефіцієнт рентабельності продаж, %	0,21%	4,20%	4,66%	4,45%	-
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	0,27%	5,54%	6,22%	5,95%	-

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «АТБ-маркет».

Можна побачити, що в 2019-2020 рр. спостерігається загальне покращення діяльності підприємства. Покращилися всі показники діяльності, і суттєво зросли коефіцієнти рентабельності. Найбільшу частку активів до 2020 р. становили оборотні активи, оскільки підприємство володіло надзвичайно великою кількістю готової продукції та запасів, проте в 2020 р. підприємство, незважаючи на COVID-19, збільшило частку необоротних активів, найбільшим

чином – основних засобів, оскільки була відкрита велика кількість нових магазинів, а також відбулося підвищення попиту на товари мережі внаслідок локдауну та зупинення діяльності торгівлі на ринку. Чистий дохід зростає зі швидшими темпами, ніж собівартість реалізованої продукції, а чистий прибуток зріс в десятки разів порівняно з 2018 р. За два роки активи зросли більш ніж на 81%, а власний капітал став додатним, оскільки у підприємства з'явився чистий прибуток.

Підприємство фінансує свою основну діяльність в основному за рахунок поточних зобов'язань (кредиторської заборгованості, короткострокових кредитів). За цими даними можна сказати, що воно застосовує агресивний підхід до фінансування оборотних активів, оскільки за рахунок позикового капіталу фінансується практично весь обсяг оборотних активів, що збільшує фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

В табл. 2.3 наведена динаміка розрахованих показників фінансового стану ТОВ «АТБ-Маркет» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників фінансового стану ТОВ «АТБ-Маркет» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів, %	0,4165	0,5014	0,3774
1.2. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,021	0,032	0,024
1.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,059	0,055	0,026
2.1. Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	0,76	0,79	0,61
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,50	0,53	0,34
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,18	0,15
2.4. Чистий оборотний капітал, млн. грн.	-4269,688	-4196,979	-9195,056
3.1. Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	-0,02	0,07	0,05
3.2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	12,80	-2,42	-4,83
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	4,36	4,40	3,47
4.2. Коефіцієнт оборотності запасів	14,43	15,87	14,44

## Продовження табл. 2.3

Показник	2018	2019	2020
4.3. Виробничий цикл, дні	24,95	22,68	24,93
4.4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,08	15,37	26,59
4.5. Термін оборотності дебіторської заборгованості, дні	25,57	23,42	13,54
4.6. Операційний цикл, дні	50,52	46,10	38,47
4.7. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	14,43	15,87	14,44
4.8. Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	24,95	22,68	24,93
4.9. Фінансовий цикл, дні	75,47	68,78	63,41
5.1. Чистий рух коштів від операційної діяльності	7478,681	10515,079	11819,332
5.2. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-2840,007	-3334,845	-4065,561
5.3. Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-4866,158	-6386,324	-7847,015
5.4. Чистий рух коштів за звітний період	-227,484	793,910	-93,244

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «АТБ-Маркет»

Як можна побачити, коефіцієнт зносу основних засобів знизився протягом розглянутих років, що свідчить про певний ступінь оновлення матеріально-технічної бази. Станом на 2020 р. 68% основних засобів придатні для використання, а решта – зношене обладнання. Тому, ситуація з основними засобами у підприємства є задовільною, оскільки обладнання є новим. Коефіцієнт оновлення основних засобів завжди перевищував коефіцієнт вибуття, що є позитивним для підприємства.

У ТОВ «АТБ-Маркет» наявна проблема з ліквідністю, а саме, всі показники ліквідності є заниженими, не відповідають нормативним стандартам, що свідчить про відсутність ліквідних грошових коштів, що треба вирішувати шляхом підвищення їх обсягу.

Чистий оборотний капітал був від'ємним протягом всіх розглянутих років, що свідчить про негативні тенденції діяльності підприємства в плані високих ризиків діяльності, які виникають з від'ємним чистим оборотним капіталом.

Фінансова незалежність підприємства є дуже низькою, і підприємство, в основному, залежить від суттєвої суми поточних зобов'язань в структурі пасивів.

Виробничий цикл майже не змінився порівняно з 2018 р., що свідчить про сталість та незмінність виробничої діяльності. Операційний цикл знизився на 12 днів, це свідчить про позитивні тенденції в операційній діяльності. Фінансовий цикл також скоротився, і це також свідчить про те, що підприємство отримує швидше кошти на розрахунковий рахунок після початку виробничого циклу.

Загалом, тенденції в діяльності підприємства, судячи з 2020 р., є непоганими, оскільки спостерігався прибуток. Також в операційній діяльності підприємство продовжує утримувати ринкову перевагу над іншими, проте, у підприємства фактично відсутні найліквідніші кошти, має місце суттєва нестача таких коштів.

### 3. ОЦІНКА ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

#### 3.1. SWOT-аналіз та TOWS-аналіз господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

##### 3.1.1. Аналіз внутрішнього середовища функціонування ТОВ «АТБ-Маркет»

Внутрішнє середовище організації – це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом. Для визначення стратегії поведінки підприємства і її реалізації, керівництво повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, яке займає в ньому підприємство.

Внутрішнє середовище включає всі основні елементи і підсистеми, які забезпечують процес виробництва товарів і послуг; процес управління, який складається з розробки і реалізації управлінських рішень, а також економічні, соціальні та інші процеси, що протікають в організації [16].

Управління бізнесом у сфері роздрібної торгівлі передбачає взаємозв'язок торгово-операційної підсистеми та допоміжної підсистеми, кожна з яких має свої окремі функції. Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-Маркет» представлена на рис. 3.1. Як зазначає Мілаш І. В., на торговельних підприємствах, де принцип відповідальності має функціональний характер, іноді необхідно переглядати саму організаційну структуру з тим, щоб обкреслити межі сфер компетентності й відповідальності [22].

ТОВ «АТБ-Маркет» є роздрібним продавцем споживчих товарів по всій країні, та має формат дискаунтера, для нього характерна наведена організаційна структура за центрами відповідальності. Штаб-квартира знаходиться в м. Дніпро. Компанія заснована в 1993 р. Кількість співробітників – понад 64 тис. осіб. Асортимент магазинів становить близько 4000 товарів, з яких 750 – товари власних торгових марок. Мережа відома продажем дешевих товарів.

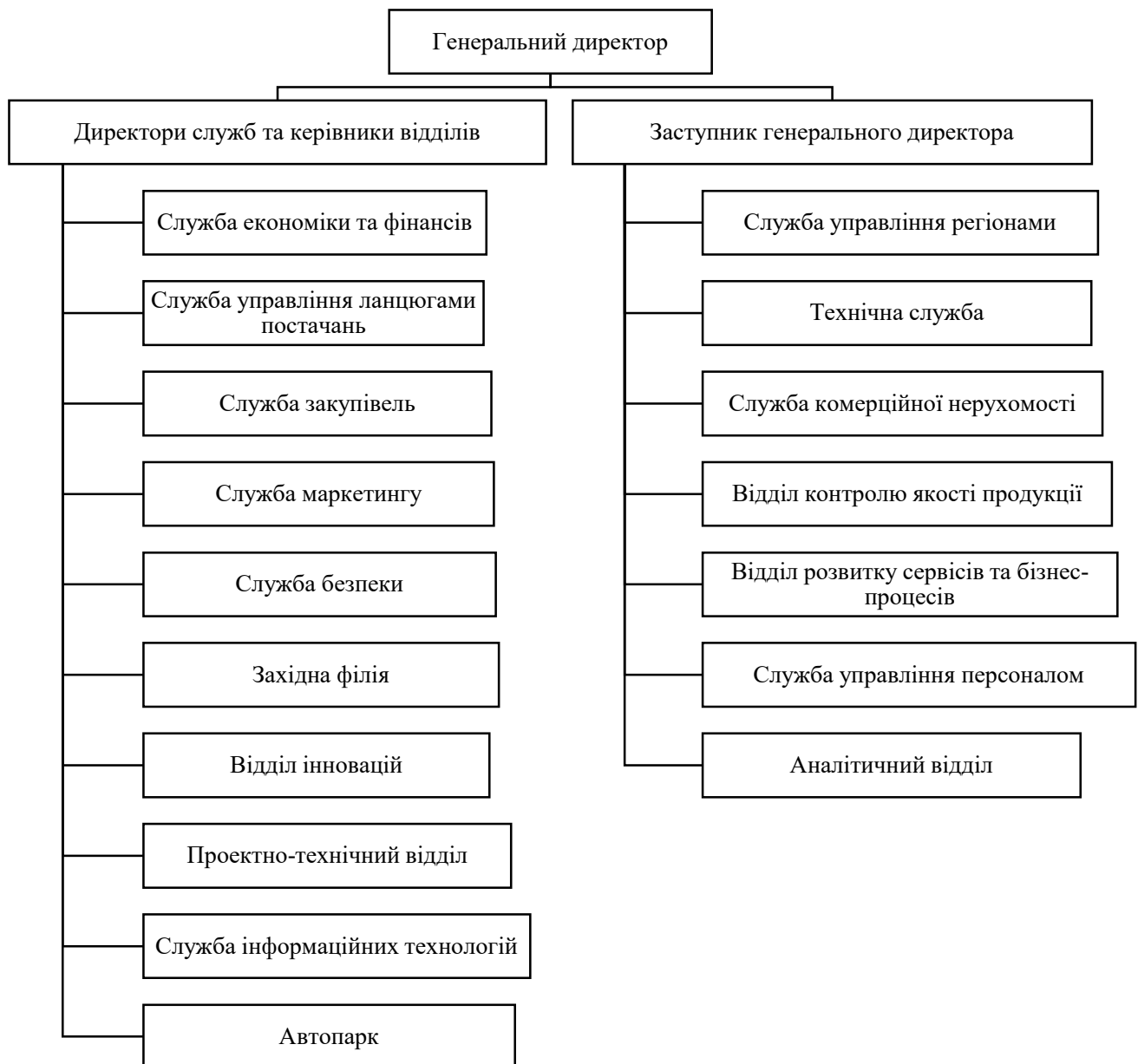


Рисунок 3.1 – Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: складено автором за [27]

Компанією ТОВ «АТБ-маркет» створений найбільший серед роздрібних операторів в країні логістичний комплекс, який складається з 5 розподільних центрів – терміналів. Три з них розміщені в Дніпропетровській області, по одному в Херсонській, Київській областях. Транспортну логістику забезпечує вантажний автопарк, який налічує більше 280 власних і 205 притягнених вантажних автомобілів. Підприємство є великим платником податків та входить до числа найбільш прибуткових компаній України за останні роки. З початку



своєї діяльності в 1993 році, підприємство цілеспрямовано розвиває свою торговельну мережу, яка стала найбільшою в Україні, і демонструє за останні 10 років найвищі темпи зростання у вітчизняній торговельній індустрії [27].

Зазначається, що «логістика супермаркетів АТБ представляє собою мережу розподільних центрів (складських приміщень), яку «АТБ» почала будувати першою серед українських ритейлерів. Складські приміщення розміщуються максимально близько до самих магазинів. Запровадження такої логістичної системи зменшило затрати у 2,5 рази, що складає до 2% валового прибутку мережі в цілому» [27]. Особливість діяльності супермаркетів «АТБ» у тому, що вони використовують доставку з прямих каналів збуту. У даній мережі не використовуються послуги посередників, а здійснюється доставка безпосередньо від складу до магазину.

В діяльності «АТБ» прописані оптимальні маршрути, чітко розрахований час розгрузки товарів та графік їх доставки. Цим самим відбувається економія часу і фінансів. Також з метою економії були запроваджені автомобілі зі з'ємними причепами. Це дозволяє обслуговувати декілька магазинів одночасно. Автомобіль залишає причеп біля одного магазину і продовжує доставку в інші магазини [20].

Це обумовлює також ціни нижчі, ніж у конкурентів. Важливо зазначити, що у мережі супермаркетів «АТБ» запроваджена власна торгова марка «Своя лінія». Продукція даної торгової марки виробляється по спеціальному замовленню і у певній кількості.

Це дозволяє економити затрати. Організувавши таку логістичну систему, «АТБ» створили свої конкурентні переваги. У кризових ситуаціях, це є одним із шляхів мінімізації затрат, економії коштів і часу на доставку товарів. Також це обумовлює дешевизну товарів у мережі супермаркетів «АТБ», що є привабливим для покупців.

З 2016 року ТОВ «АТБ-Маркет» перейшло на систему «Just-in-time», що передбачає випуск виробничих партій невеликого розміру, скорочення часу підготовки до виробництва, обмеження об'єму незавершеного виробництва.

Велику увагу керівництво ТОВ «АТБ-Маркет» приділяє створенню власного логістичного центру – складського терміналу, інтегрованого з виробництвом продукції власних торгових марок.

Важливим елементом «Just-in-time» є автоматизація виробництва і система заохочення працівників [23]. Сьогодні власна продукція ТОВ «АТБ-Маркет» випускає понад 120 найменувань продукції. Тому на новому терміналі використовується спеціалізоване програмне забезпечення сімейства WMS (англ. Warehouse Management System – система управління складом).

Така програма дозволяє вести облік в режимі on-line – при прийманні товару складський робочий лише сканує штрих-код на коробці і продукт автоматично оприбутковується. Головна перевага нового програмного забезпечення – це розміщення продукції на стелажах по термінах оборотності. Програма WMS дозволяє також відстежити час, витрачений працівником складу на ту чи іншу операцію та якість її виконання [28].

Одним із стратегічних напрямків діяльності компанії «АТБ-Маркет» є постійний розвиток власних торгових марок. Розвиваючи власні торгові марки, компанія формує ексклюзивний асортимент, а також цінову конкурентну перевагу. Покупці торгової мережі «АТБ» економлять 10-20% власних коштів, купуючи якісну продукцію власних торгових марок дешевше, ніж аналогічний брендований товар [27].

Зараз асортимент товарів власних торгових марок налічує понад 1000 найменувань. Продукцію власних торгових марок для «АТБ» виготовляють провідні українські та іноземні виробники.

Підбираючи виробників для товарів власних торгових марок, фахівці «АТБ» віддають перевагу лідерам українських та зарубіжних ринків, а також здійснюють додатковий регулярний контроль за процесом виробництва, що гарантує високу якість продукції.

Суттю системи управління працівниками ТОВ «АТБ-Маркет» є співпраця з працівниками, відповідно до концепції розвитку підприємства.



Рисунок 3.2 – Система управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: складено автором за [27]

Також для більш детального аналізу руху персоналу, що є етапом аналізу внутрішнього середовища підприємства, наведемо відповідні показники в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз руху працівників ТОВ «АТБ-Маркет» за 2019-2020 рр.

№	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
					абсолютне, ±	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	52430	58471	63128	10698	20,40
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	9377	7462	8570	-807	-8,61
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	5343	4582	6113	770	14,41
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	245	326	583	338	137,96
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	5098	4256	5530	432	8,47

## Продовження табл. 3.1

№	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
					абсолютне, ±	відносне, %
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	53279	59117	63859	10580	19,86
5	Коефіцієнт загального обороту	0,2808	0,206	0,2326	-0,0482	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому	0,1788	0,1276	0,1358	-0,0431	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,1019	0,0784	0,0968	-0,0051	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів	0,0972	0,0728	0,0876	-0,0096	x
9	Коефіцієнт відновлення працівників	1,7550	1,6285	1,4019	-0,3531	x
10	Коефіцієнт постійності кадрів	0,8370	0,8120	0,7930	-0,044	x

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «АТБ-Маркет»

Отже, можна прослідкувати, що середньооблікова кількість штатних працівників підприємства зросла більш ніж на 20% протягом 2-х років, проте скоротилась кількість працівників, які були прийняті, і зросла кількість звільнених працівників. Коефіцієнт плинності кадрів хоч і знизився за розглянуті роки, але його значення все одно є вищим, ніж нормативні показники (до 5-6%) [20]. Крім того, проблемним є зниження коефіцієнту відновлення працівників.

Для досягнення високої ефективності господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» використовує усі сучасні технології ритейл-бізнесу [15]:

- робота безпосередньо з виробниками, або продуктами власного виробництва без посередників;
- орієнтація на продукти масового споживання – завдання полягає в зниженні витрат: при мінімумі персоналу обслужити максимум клієнтів;
- акумулювання в одному місці безлічі різноманітних товарів і послуг. АТБ пропонує широке розмаїття товарів, зібраних в одному місці, в результаті чого покупець має можливість придбати цілий ряд необхідних товарів з істотною економією часу;
- поділ товарів за категоріями в залежності від прибутковості клієнтів (економ, середній, преміум); робота з кожною економічною групою населення

ведеться окремо, в результаті покупець будь-якого рівня достатку обов'язково зможе придбати бажаний товар;

- автоматизація процесу закупівель, обліку та зберігання товару;
- цілодобовий формат торгівлі.

Далі проведемо ABC- та XYZ-аналіз товару підприємства, щоб визначити найбільш популярні групи товарів, що продаються в ТОВ «АТБ-Маркет».

Таблиця 3.2 – ABC-аналіз реалізованих товарів ТОВ «АТБ-Маркет» в 2020 р.

Товарна група	Вартість, млн. грн	Накопичувальна вартість, млн. грн	Питома вага, %	Накопичувальна вартість, %	Тип товару
Молочні продукти	16915,46	16915,46	15,32	15,32	А
Напої	11560,37	28475,82	10,47	25,79	А
М'ясні продукти	10456,22	38932,05	9,47	35,26	В
Фрукти, овочі, снеки	10290,60	49222,65	9,32	44,58	В
Бакалія	9517,70	58740,35	8,62	53,2	В
Заморожені та охолоджені продукти	7706,91	66447,27	6,98	60,18	В
Солодощі	7552,33	73999,60	6,84	67,02	В
Рибні продукти	6503,40	80502,99	5,89	72,91	В
Товари для дому	6238,40	86741,40	5,65	78,56	В
Консерви	5653,21	92394,60	5,12	83,68	В
Алкоголь	5344,05	97738,65	4,84	88,52	С
Засоби гігієни	4250,95	101989,60	3,85	92,37	С
Соуси, масла	3897,62	105887,22	3,53	95,9	С
Кава, чай	2616,82	108504,03	2,37	98,27	С
Товари для тварин	1910,17	110414,2	1,73	100	С
Всього	110414,2	-	100	-	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «АТБ-Маркет»

Отже, для ТОВ «АТБ-Маркет» найбільш значущими товарами є молочні продукти та напої, їхня частка у загальному товарообігу за 2020 р. складає 25,79%, вони належать до категорії «А», тобто, найбільш важливі та значущі товари. До групи «В», яка передбачає середню значимість, належать м'ясо, фрукти, овочі, бакалія, солодощі тощо. Їхня частка загалом складає 57,89%, це основа асортименту магазинів мережі. Найменшу частку займають товари групи «С», які є найменш значущими за сумою товарообігу ТОВ «АТБ-Маркет»:

алкоголь, засоби гігієни, соуси, чай, кава тощо. Їхня частка загалом складає лише 16,32%.

Таким чином, ТОВ «АТБ-Маркет» є найбільшою роздрібною мережею України, надає можливість придбати необхідні товари для повсякденного вжитку та використання. Мета і суть діяльності компанії – задоволення клієнтського попиту на продовольчі товари. Компанія орієнтується на розвиток і впровадження сучасних підходів для надання якісних і стабільних послуг з продажу товарів своїм клієнтам. Сьогодні основні напрямки розвитку – це розширення торгової мережі та зміцнення присутності на заході і півдні країни, а також продовження модернізації супермаркетів, впровадження нових концепцій магазинів. Компанія системно підходить до питання освоєння нових регіонів. Однією з важливих завдань є побудова в них ефективної логістики. Все це в комплексі демонструє внутрішнє середовище даного підприємства.

Основними внутрішніми сильними сторонами є кваліфікований персонал з досвідом роботи, великий досвід діяльності на ринку роздрібної торгівлі, налагоджені зв'язки з постачальниками та покупцями, велика мережа супермаркетів, наявність власних торгових марок, нижчі ціни на велику кількість товарів, ніж у конкурентів та інші аспекти. Основними внутрішніми слабкими сторонами є наявність суттєвої 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 та інші аспекти.

### 3.1.2. Зовнішнє середовище діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Можемо виділити основні фактори зовнішнього середовища діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» в умовах воєнного стану в Україні. На стратегію роботи та розвитку підприємства впливають такі фактори:

- нестабільність економіки та безпекової ситуації в Україні, військове вторгнення РФ;
- зменшення купівельної спроможності населення;

- інфляційні процеси;
- зміни законодавства, податкова політика;
- поступове зростання конкуренції в торговельній галузі, активізація недобросовісної конкуренції на ринку;
- збільшення цін на товари основних виробників та сировину для виробництва власних товарів.

На рис. 3.3 наведені частки ринку основних торговельних мереж, які є конкурентами ТОВ «АТБ-Маркет» в 2021 р.

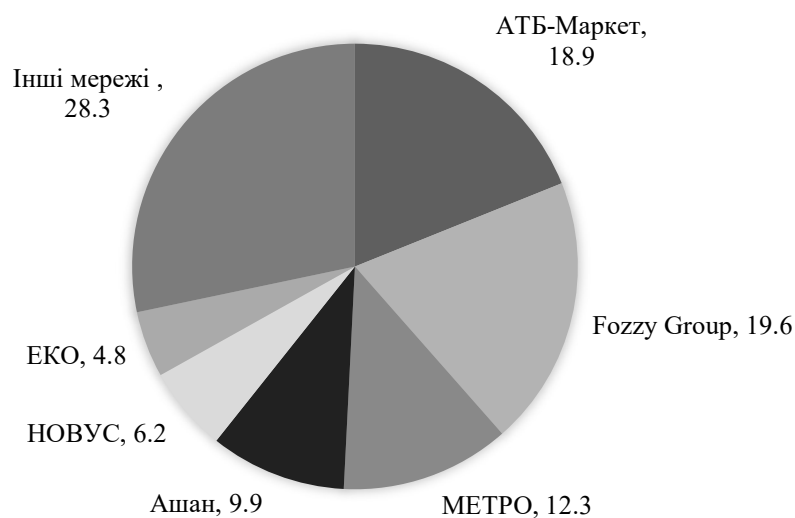


Рисунок 3.3 – Частки ринку основних торговельних мереж України в 2021 р., %

Джерело: складено автором за [6]

Можна побачити, що найбільшу частку займає мережа Fozzy Group у розмірі майже 20%, на другому місці – ТОВ «АТБ-Маркет». Перше місце мережі Fozzy Group за часткою ринку пояснюється тим, що до складу мережі входять такі супермаркети: Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Favore. Саме внаслідок більшої кількості супермаркетів даної мережі, вона займає перше місце. Третє місце посідає німецька мережа МЕТРО в Україні.

Для узагальнення факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність та успішність підприємства ТОВ «АТБ-Маркет», наведемо в табл. 3.3 PEST-аналіз даного підприємства.

Таблиця 3.3 – Фактори PEST-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

Фактори	Зміст факторів
Р – political (політичні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- війна в Україні та економічна криза, пов'язана з нею;</li> <li>- закони та нормативно-правові акти, що регулюють торгівельну галузь та націнки;</li> <li>- державне регулювання конкурентного середовища;</li> <li>- політика щодо імпорту деяких видів продукції.</li> </ul>
Е – economic (економічні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень інфляції та девальвації в Україні;</li> <li>- збільшення вартості сировини та необхідність підвищення цін;</li> <li>- втрата можливості імпортувати продукцію морськими шляхами;</li> <li>- зниження обсягів імпорту внаслідок втрати деяких ринків за кордоном;</li> <li>- конкуренція з боку інших мереж торгівельної галузі.</li> </ul>
С – social (соціальні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока репутація компанії;</li> <li>- імідж якісної продукції за нижчими цінами;</li> <li>- споживчі уподобання та статус найбільш популярної української торгівельної мережі;</li> <li>- тісний зв'язок із засобами масової інформації;</li> <li>- бренд, імідж сумлінного соціально відповідального роботодавця.</li> </ul>
Т – technology (технологічні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інноваційність, що змінюється відповідно до світових стандартів якості;</li> <li>- поява нових технологій обліку та продажу товарів;</li> <li>- доступ до технологій за рахунок інтеграції у світове господарство;</li> <li>- зміна логістичних ланцюгів;</li> <li>- наявність суттєвого автомобільного парку для доставки товарів.</li> </ul>

Джерело: складено автором

Таким чином, найбільш актуальними факторами впливу на підприємство, які відносяться до зовнішнього середовища, є війна на території України, окупація частини територій та погіршення логістичних умов, нестабільний курс гривні та високий рівень інфляції, що може спричинити суттєву зміну ціни на товари підприємства, а також конкуренція з боку інших підприємств торгівельної галузі.

3.1.3. Побудова матриці SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет» та аналіз факторів впливу

В умовах ринкових відносин, що швидко змінюються, та конкуренції на ринку, необхідно пильно слідкувати за результатами свого бізнесу, його оточенням. В цьому допомагають різні аналітичні інструменти, зокрема, SWOT-аналіз. Він дає можливість дізнатися внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також його зовнішні можливості та загрози.



SWOT-аналіз – один із найпоширеніших аналітичних методів, який дозволяє в комплексі оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що впливають на неї.

Матриця SWOT включає:

– S (strengths) – сильні сторони. Характеристики бізнесу, що відрізняють його на тлі конкурентів. Наприклад: найкращий клієнтський сервіс на ринку, доступніші ціни.

– W (weaknesses) – слабкі сторони. Ознаки, які роблять компанію вразливою на ринку. Наприклад: неефективна реклама, недостатньо співробітників.

– O (opportunities) – можливості. Їх компанія може використовувати для розвитку свого бізнесу. Наприклад: правильне розташування виробництва.

– T (threats) – загрози. Вони можуть завдати шкоди компанії. Наприклад: висока конкуренція на ринку.

Для початку наведемо в табл. 3.4 початковий етап SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет».

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– кваліфікований персонал з досвідом роботи.</li> <li>– дуже великий досвід діяльності на ринку роздрібною торгівлі.</li> <li>– налагоджені зв'язки з постачальниками та покупцями.</li> <li>– велика мережа супермаркетів.</li> <li>– наявність власних торгових марок.</li> <li>– нижчі ціни на велику кількість товарів, ніж у конкурентів.</li> <li>– активна маркетингова політика.</li> <li>– якісні товари в асортименті мережі.</li> <li>– використання всіх необхідних маркетингових комунікацій.</li> <li>– лідерство на ринку роздрібною торгівлі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність суттєвої кількості застарілих супермаркетів.</li> <li>– труднощі в організації збуту великого обсягу товарів.</li> <li>– знижена ефективність процесу відвантаження товарів споживачам.</li> <li>– закриття великої кількості супермаркетів у зв'язку з війною.</li> <li>– зниження темпів розширення мережі.</li> <li>– високий рівень плинності кадрів.</li> </ul>

## Продовження табл. 3.4

Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– завжди високий попит на споживчі товари в Україні.</li> <li>– високий імідж підприємства.</li> <li>– проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності.</li> <li>– розвинена галузь харчової промисловості в Україні.</li> <li>– технологічне оновлення частини супермаркетів підприємства.</li> <li>– розширення мережі в невеликі міста.</li> <li>– розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі.</li> <li>– позиціонування підприємства як цінового лідера в подальшому.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження поточної кількості платоспроможного населення у зв'язку з війною.</li> <li>– зниження платоспроможності населення внаслідок девальвації та інфляції в Україні.</li> <li>– нестабільність безпекової ситуації.</li> <li>– загроза руйнування супермаркетів мережі.</li> <li>– затримка інвестиційних програм підприємства.</li> <li>– подорожчання закупівельних товарів та імпортової продукції.</li> <li>– ускладнення отримання банківських кредитів.</li> <li>– порушення логістичних ланцюгів.</li> </ul>

Джерело: складено автором

Отже, найбільш негативними та загрозовими аспектами діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є війна в Україні, труднощі з логістикою, безпекова ситуація, зниження попиту та платоспроможності з боку споживачів, труднощі зі збутом товарів. Проте, існують і такі позитивні аспекти та можливості для підприємства: лідерство на ринку, нижчі ціни, ніж у конкурентів на більшість товарних позицій, високий імідж підприємства, наявність власних торгових марок, які дозволяють ставити нижчі ціни, якість товарів та кваліфікований персонал підприємства.

#### 3.1.4. TOWS-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

На нашу думку, формулою ефективної стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» є утримання позиції лідера на ринку споживчого ритейлу України, посилення власного іміджу, спираючись на корпоративну соціальну відповідальність, а також розширення присутності супермаркетів мережі в невеликих містах з одночасним впровадженням бюджетної форми організації – франчайзингу.

TOWS-аналіз є ефективним способом поєднання а) внутрішніх сильних сторін із зовнішніми можливостями та загрозами; б) внутрішніх слабостей сторони з зовнішніми можливостями та загрозами розробки стратегії. TOWS є

логічним продовженням SWOT-аналізу. Під час SWOT ми підсумовуємо результати комплексного аналізу підприємства. TOWS дає можливість:

- згенерувати можливі стратегії майбутнього розвитку;
- знайти відповідь, як використати внутрішні особливості підприємства для впливу на зовнішні фактори (та навпаки) із користю для підприємства;
- пріоритезувати стратегії, однак не надає інструмент вибору досконалої.

Недолік методу: результати залежать від якості проведеного SWOT-аналізу.

Матриця TOWS-аналізу – це інструмент, що домагає скомбінувати результати SWOT-аналізу так, щоб згенерувати можливі варіанти сценаріїв розвитку підприємства. Метою аналізу є пошук та оцінювання сили зв'язку між характеристиками та факторами із різних секторів SWOT та розробка стратегій посилення й нівелювання на їх основі.

Перед створенням матриці TOWS необхідно визначити взаємодію ситуаційних факторів. Для цього слід вивчити чотири проміжні матриці. Вони є основою для подальшого стратегічного вибору.

Стратегії «сили-можливості» – SO (maxi-maxi), спрямовані на надання компанії можливості максимізації як сили, так і можливостей. Стратегія «слабкості-можливості» – WO (mini-maxi) намагається звести до мінімуму недоліки та максимізувати можливості. Стратегії «сили-загрози» – ST, засновані на сильних сторонах компанії, яка може боротися з загрозами в навколишньому середовищі. Метою є максимізація першого, мінімізація останнього. Тоді метою стратегій «слабкості-загрози» – WT є мінімізація як слабких сторін, так і загроз.

Зважаючи на побудовану таблицю SWOT-аналізу, наведемо відповідну матрицю TOWS-аналізу, в якій поєднані сильні, слабкі сторони, можливості та загрози в поєднанні між собою, та сформовані відповідні рекомендації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Матриця TOWS-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Завжди високий попит на споживчі товари в Україні;</li> <li>2. Високий імідж підприємства;</li> <li>3. Проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності;</li> <li>4. Розвинена галузь харчової промисловості в Україні;</li> <li>5. Технологічне оновлення частини супермаркетів підприємства;</li> <li>6. Розширення мережі в невеликі міста;</li> <li>7. Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі;</li> <li>8. Позиціонування підприємства як цінового лідера в подальшому.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження поточної кількості платоспроможного населення у зв'язку з війною;</li> <li>2. Зниження платоспроможності населення внаслідок девальвації та інфляції в Україні;</li> <li>3. Нестабільність безпекової ситуації;</li> <li>4. Загроза руйнування супермаркетів мережі;</li> <li>5. Затримка інвестиційних програм підприємства;</li> <li>6. Подорожчання закупівельних товарів та імпортової продукції;</li> <li>7. Ускладнення отримання банківських кредитів;</li> <li>8. Порухення логістичних ланцюгів.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кваліфікований персонал з досвідом роботи;</li> <li>2. Дуже великий досвід діяльності на ринку роздрібною торгівлі;</li> <li>3. Налагоджені зв'язки з постачальниками та покупцями;</li> <li>4. Велика мережа супермаркетів;</li> <li>5. Наявність власних торгових марок;</li> <li>6. Нижчі ціни на велику кількість товарів, ніж у конкурентів;</li> <li>7. Активна маркетингова політика;</li> <li>8. Якісні товари в асортименті мережі;</li> <li>9. Використання всіх необхідних маркетингових комунікацій;</li> <li>10. Лідерство на ринку роздрібною торгівлі.</li> </ol>	<p><i>S-O «taxi-taxi» стратегії:</i></p> <p>Утримання позицій лідера на ринку споживчого ритейлу України.</p> <p>Посилення іміджу за допомогою корпоративної соціальної відповідальності.</p> <p>Пошук нових постачальників з вигідними умовами, використовуючи репутацію підприємства.</p> <p>Розширення асортименту шляхом збільшення кількості власних торгових марок та утримання цінового лідерства.</p> <p>Технологічне оновлення існуючих супермаркетів мережі, які застаріли.</p> <p>Розширення присутності супермаркетів мережі в невеликих містах.</p>	<p><i>S-T «taxi-mini» стратегії:</i></p> <p>Облаштування бомбосховищ у існуючих супермаркетах мережі.</p> <p>Інвестування у поліпшення логістичних поставок та пришвидшення доставки товарів.</p> <p>Залучення боргового корпоративного фінансування.</p> <p>Впровадження більш гнучкої системи знижок та програм лояльності для покупців.</p> <p>Розширення інвестиційних програм для удосконалення рівня обслуговування.</p>

Продовження табл. 3.5

Слабкі сторони	Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність суттєвої кількості застарілих супермаркетів;</li> <li>2. Труднощі в організації збуту великого обсягу товарів;</li> <li>3. Знижена ефективність процесу відвантаження товарів споживачам;</li> <li>4. Закриття великої кількості супермаркетів у зв'язку з війною;</li> <li>5. Зниження темпів розширення мережі;</li> <li>6. Високий рівень плинності кадрів.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><i>W-O «mini-taxi» стратегії:</i></p> <p>Оновлення існуючих супермаркетів мережі.  Покращення системи збуту.  Удосконалення управління розвитком персоналу підприємства.  Розширення мережі невеликих супермаркетів в малих містах.  Збільшення кількості брендів продукції для реалізації в мережі.</p>	<p style="text-align: center;"><i>W-O «taxi-mini» стратегії:</i></p> <p>Зниження прибутковості підприємства внаслідок нестабільної ситуації в країні та зниження кількості супермаркетів в цілому.  Зниження кількості прибуткових супермаркетів.  Зменшення частки ринку підприємства через зовнішні загрози.  Звільнення частини кваліфікованого персоналу внаслідок мобілізації або вимушеного переміщення.</p>

Джерело: сформовано автором

Далі здійснимо поєднання в таблицях внутрішніх сильних сторін із зовнішніми можливостями та загрозами, а також внутрішніх слабких сторін з зовнішніми можливостями та загрозами, щоб обрати найбільш доречну та результативну стратегію для ТОВ «АТБ-Маркет».

Таблиця 3.6 – Матриця взаємодії maxi-maxi (Strength-Opportunity) ТОВ «АТБ-Маркет»

	Кваліфікований персонал з досвідом роботи	Дуже великий досвід діяльності на ринку роздрібно́ї торгівлі	Налагоджені зв'язки з постачальниками та покупцями	Велика мережа супермаркетів	Наявність власних торгових марок	Нижчі ціни на велику кількість товарів	Активна маркетингова політика	Якісні товари в асортименті мережі	Використання всіх необхідних маркетингових комунікацій	Лідерство на ринку роздрібно́ї торгівлі	maxi
(S)											
(O)											
Завжди високий попит на споживчі товари в Україні	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	4
Високий імідж підприємства	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9 (O1)
Проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2
Розвинена галузь харчової промисловості в Україні	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	4
Технологічне оновлення частини супермаркетів підприємства	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	3
Розширення мережі в невеликі міста	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	7 (O2)
Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	4
Позиціонування підприємства як цінового лідера в подальшому	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	6
	2	7 (S1)	5	6 (S3)	0	3	3	2	5	7 (S2)	maxi

Джерело: складено автором

Найбільш вдалимими можливостями для підприємства є розширення мережі в невеликі міста з використанням високого іміджу підприємства. Найбільш перспективними сильними сторонами є дуже великий досвід діяльності на ринку роздрібною торгівлі, лідерство на ринку роздрібною торгівлі, а також велика мережа супермаркетів.

Таблиця 3.7 – Матриця взаємодії mini-maxi (Weakness-Opportunity) ТОВ «АТБ-Маркет»

	Наявність суттєвої 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	Високий рівень плинності кадрів	maxi
(O)							
(W)							
Завжди високий попит на споживчі товари в Україні	0	1	1	0	1	0	3
Високий імідж підприємства	1	0	1	0	0	0	2
Проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності	0	0	1	1	0	0	2
Розвинена галузь харчової промисловості в Україні	0	1	1	0	1	0	3
Технологічне оновлення частини супермаркетів підприємства	1	1	1	1	1	0	5 (O1)
Розширення мережі в невеликі міста	0	1	1	1	1	0	4
Розширення асортиментної номенклатури включно з брэндами, які ще не мали реалізації в цій мережі	0	0	1	1	1	0	3
Позиціонування підприємства як цінового лідера в подальшому	0	0	0	1	0	1	2
	2 (W1)	4	7	5	5	1 (W2)	mini

Джерело: складено автором

З огляду на проведений аналіз, доречною є стратегія технологічного оновлення частини супермаркетів підприємства, разом з розширенням мережі в

невеликі міста, при цьому, рівень плинності кадрів не суттєво впливатиме на ефективність реалізації даної стратегії.

Таблиця 3.8 – Матриця взаємодії maxi-mini (Strength-Threats) ТОВ «АТБ-Маркет»

(S)	(T)	Кваліфікований персонал з досвідом роботи	Дуже великий досвід діяльності на ринку роздрібно́ї торгівлі	Налагоджені зв'язки з постачальниками та покупцями	Велика мережа супермаркетів	Наявність власних торгових марок	Нижчі ціни на велику кількість товарів	Активна маркетингова політика	Якісні товари в асортименті мережі	Використання всіх необхідних маркетингових комунікацій	Лідерство на ринку роздрібно́ї торгівлі	maxi
		Зниження поточної кількості платоспроможного населення у зв'язку з війною	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Зниження платоспроможності населення внаслідок девальвації та інфляції в Україні	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	5 (T2)
Нестабільність безпекової ситуації	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
Загроза руйнування супермаркетів мережі	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	4
Затримка інвестиційних програм підприємства	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	5 (T1)
Подорожчання закупівельних товарів та імпортоної продукції	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	3
Ускладнення отримання банківських кредитів	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2
Порушення логістичних ланцюгів	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	3
	2	0 (S1)	5	2	2	2	5	3	0 (S2)	1 (S3)	7	mini

Джерело: складено автором



В цьому випадку, доречною буде стратегія посилення маркетингових комунікацій, розширення інвестиційних проектів з продажем стабільно якісної продукції, з орієнтацією на поточну платоспроможність покупців.

Таблиця 3.9 – Матриця взаємодії mini-mini (Weaknesses-Threats) ТОВ «АТБ-Маркет»

(T)	(W)	Наявність суттєвої 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	Високий рівень плинності кадрів	mini
Зниження поточної кількості платоспроможного населення у зв'язку з війною	0	1	1	0	0	0	0	2
Зниження платоспроможності населення внаслідок девальвації та інфляції в Україні	1	0	0	1	1	0	0	3
Нестабільність безпекової ситуації	0	1	0	1	1	1	1	4
Загроза руйнування супермаркетів мережі	0	0	0	1	1	0	0	2
Затримка інвестиційних програм підприємства	1	1	1	1	1	0	0	5
Подорожчання закупівельних товарів та імпортової продукції	0	1	0	0	0	0	0	1 (T1)
Ускладнення отримання банківських кредитів	1	0	0	0	0	1	0	2
Порушення логістичних ланцюгів	0	1	1	1	1	0	0	3
	3	5	3	5	5	5	1 (W1)	mini

Джерело: складено автором

Найменш впливовими для даного підприємства є загроза подорожчання закупівельних товарів та імпортової продукції з поєднанням слабкої сторони

високого рівня плинності кадрів, оскільки специфіка підприємства передбачає дещо підвищену плинність персоналу.

На основі аналізу, представленого у табл. 3.6-3.9, нами були сформовані такі альтернативи стратегій:

A. S1O1 – високий імідж підприємства + дуже великий досвід діяльності на ринку роздрібно́ї торгівлі;

B. S2O2 – лідерство на ринку роздрібно́ї торгівлі + розширення мережі в невеликі міста;

C. W1O1 – наявність суттєвої кількості застарілих супермаркетів + технологічне оновлення частини супермаркетів підприємства;

D. W2O1 – високий рівень плинності кадрів + технологічне оновлення частини супермаркетів підприємства;

E. S1T1 – затримка інвестиційних програм підприємства + дуже великий досвід діяльності на ринку роздрібно́ї торгівлі;

F. S2T2 – якісні товари в асортименті мережі + зниження платоспроможності населення внаслідок девальвації та інфляції в Україні;

G. S3O2 – розширення мережі в невеликі міста + велика мережа супермаркетів;

H. W1T1 – подорожчання закупівельних товарів та імпорто́ї продукції + високий рівень плинності кадрів.

Сучасна практика управління стратегією не пропонує яких-небудь формальних інструментів для вибору між стратегічними альтернативами, розробленими в рамках матриці TOWS. Однією з можливих способів зробити вибір є рейтингова оцінка. Вибір здійснюється за допомогою визначення найпотужніших альтернатив, кожна з яких поєднує в собі ефект іншої.

Отже, проведемо оцінювання рангу варіантів стратегії в таблиці нижче. Ранг означає: «0» – зв'язок відсутній; «1» – зв'язок слабкий; «2» – зв'язок відчутний; «3» – сильний зв'язок.

Таблиця 3.10 – Оцінювання 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	<b>13</b>
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	<b>14</b>
H	1	1	0	1	2	0	1		6

Джерело: складено автором

Отже, з огляду на ситуацію, що складається на ринку роздрібної торгівлі, основним орієнтиром в діяльності компанії на середньострокову перспективу, має стати укріплення та розвиток лідерства на ринку, що може бути забезпечено таким інструментом, як застосування франчайзингу для того, щоб розширити власну діяльність в невеликі міста та селища, що, на нашу думку, має збільшити також і прибутковість, так само, як і імідж підприємства.

### 3.2. Розробка стратегічних заходів розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

На ринку роздрібної торгівлі України на сьогодні спостерігається очевидна тенденція до збільшення підприємств, які працюють за принципами франчайзингу. Наприклад, найбільше в цьому напрямі є успішною компанія Volwest Group зі своїми мережами «Наш Край» та SPAR. У жовтні 2020 року цей оператор об'єднавав під своїм керівництвом 253 франчайзингових магазини.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволив визначити існуючі на ринку роздрібної торгівлі можливості та зважити власні здібності ТОВ «АТБ-Маркет» для їх досягнення.

На нашу думку, в рамках сформульованої стратегії рекомендується впровадити практику франчайзингу, а також встановити каси самообслуговування в кожному супермаркеті мережі для розширення діяльності на ринку роздрібної торгівлі, а також для збільшення рівня задоволеності клієнтів від зручності обслуговування внаслідок ліквідації великої кількості черг.

Завдяки тому, що при встановленні кас самообслуговування покупці з невеликою кількістю покупок будуть здійснювати покупки самостійно, касири будуть більше займатися скануванням і менше розрахунками і спілкуванням. Продуктивність каси зростає – касир за зміну встигне обробити більше товарів, ніж раніше.

Каси самообслуговування роблять процес покупки для покупців з кошиками цікавим і швидким. Самим фактом установки таких кас можна залучити нову численну групу покупців – тим, кому треба купити кілька товарів і швидко покинути магазин. Тепер вони підуть за товарами в гіпермаркет, де асортимент набагато ширше і є марки продуктів, які вони вважають кращими, і, крім того, купити товари оптом.

Замість однієї звичайної каси можна встановити дві-три каси самообслуговування. Таким чином, зменшуються черги і на касах з касирами. Особливо це важливо в пікові години, коли навантаження на касу гранично високе. Каси самообслуговування працюють 24 години на добу – черга не виникне через те, що касира немає на місці [39].

В цілому, сумарна кількість сучасних франчайзингових продуктових магазинів в нашій країні не досягає навіть цифри в 300 одиниць, що істотно відрізняє Україну від показників країн Центрально-Східної Європи. Саме тому багато експертів бачать у франчайзингу в Україні прихований потенціал.

Лідер у розвитку мережі по франшизі в галузі продуктового ритейлу – «Наш Край», який також сам є майстер-франчайзі голландської компанії Spar. На початок року ритейлер об'єднавав 250 магазинів «Наш Край», з яких 220 працювали по франчайзингу. А кількість відкритих магазинів Spar – більше 15 торгових точок. Решта гравців, такі як Novus, «Велика Кишеня», – менш помітні і в своїх мережах тримають по кілька франчайзі, що відзначає голова Асоціації франчайзингу України Андрій Кривонос і додає, що також у мережі «Metro» є партнери, чії угоди дуже схожі на франчайзинг.

Неактивність продуктових мереж пояснюється тим, що компанії не готові відкривати свої бізнес-процеси стороннім компаніям. На ринку не рідкісні

випадки, коли франчайзі через час починав відкривати вже свої магазини, які точно копіювали франчайзера. «Крім цього, гравці, у яких власна мережа велика, несерйозно ставляться до розвитку магазинів по франшизі, або ж висувають високі вимоги потенційним партнерам», – говорить Кривонос [21].

Дрібні і середні мережі не можуть зрівнятися своїми фінансовими можливостями для розвитку своїх мереж з великими гравцями. Тому для них франчайзинг – найкращий спосіб розвитку мережі. «Потенціал ринку України в цій галузі величезний. У деяких країнах Європи і Південно-Східної Азії є країни, де до 99% продуктового ритейлу зосереджено у франчайзингових мережах. Це комфортний спосіб для масштабування – він не вимагає великих витрат, оскільки гроші у відкриття вкладають партнери», – зазначає Кривонос [21].

Нестабільність економічного розвитку країни, низка економічних криз призводять до розорення дрібних підприємств і зниження рівня доходів середніх і великих гравців у сфері торгівлі та послуг, що, в свою чергу, робить франчайзинг, як і будь-який інший бізнес-проект, ризикованим підприємством. Неможливість довгострокового планування, невпевненість в майбутньому не сприяють розвитку будь-яких нових форм організації торгівлі.

Існують такі переваги франчайзингу:

- франчайзер отримує незаперечний розвиток і при цьому не потрібно відкривати нові торгові площі і витратити кошти на них. При цьому франчайзер має можливість контролювати розвиток окремого магазину і може надати вже напрацьовану інформацію для франчайзі, не витрачаючи свій час і сили на розвиток;

- франчайзі отримує практично стовідсоткову гарантію на успішний розвиток бізнесу. Якщо говорити про статистику, то близько 15% підприємців, які відкривають самостійно магазин, не використовуючи товарний франчайзинг, домагаються успіху. Ті, хто використовують франчайзинг в роздрібній торгівлі, домагаються непоганих успіхів. Приблизно 7 магазинів з 8 стають розвиненими і прибутковими [37].

Однак, товарний франчайзинг має і деякі нюанси. Незважаючи на те, що система франчайзингу здається досить відкритою та зрозумілою системою, велику роль все ж відіграють і особистісні відносини між франчайзером і його партнерами. І це не залежить від того, в якій галузі існує бізнес.

Компанії, які стають компаньйонами франчайзера, піддаються серйозному ризику, в результаті якого новачок, навчений нюансам ведення бізнесу і навчений усіма необхідними знаннями, може просто згодом представляти собою серйозного конкурента. Цей момент може бути обговорений між компаньйонами завчасно.

Таким чином, роздрібна торгівля України має всі шанси на розвиток саме через організацію франчайзингу великими підприємствами, від чого матимуть змогу виграти як франчайзери (від отримання роялті та плати за вхід до бізнесу, поширення своєї торгової марки), так і франчайзі (від отримання доходів від здійснення діяльності за схемою успішного бізнес-партнера).

В останні роки для найбільших представників бізнесу в сфері ритейлу притаманне впровадження франчайзингової організації власного бізнесу. Наприклад, компанія «ЕКО маркет», яка об'єднує 115 продуктових магазинів в Україні, оголосила про старт франчайзингового проекту. В цьому напрямку ритейлер вже працює з низкою партнерів, а відкриття перших торгових об'єктів по франшизі відбулося в 2018 році [13].

Фатіма Абітова, директор юридичного департаменту ЕКО маркет, коментує рішення про запуск франшизи: «Ми вважаємо, що франчайзинг є одним з найбільш привабливих бізнес-процесів, що впливають на розвиток бізнесу. Він дозволяє не тільки розширити мережу, а й збільшити прибуток компанії без істотних витрат, оскільки основні витрати, пов'язані з відкриттям нових маркетів, отриманням дозвільних документів, набором персоналу, пошуком приміщень, які відповідають вимогам франчайзера і вирішення багатьох інших організаційних питань візьмуть на себе франчайзі».

Розвиток франчайзингу сприяє зростанню малого і середнього бізнесу, що, безсумнівно, позитивно впливає на економіку країни, так вважає керуючий партнер Franchising Full Cycle Олександр Алексеєнко [13].

З кожним роком кількість франчайзерів і франчайзингових точок зростає. За підрахунками Асоціації франчайзингу України, на сьогоднішній день в нашій країні існує понад 700 франчайзингових проектів.

Конкуренція серед франчайзерів зростає, тому успіхів домагаються проекти, які пропонують унікальні і цікаві товари або послуги, а також високий сервіс. Особливе значення для успішного розвитку має максимальна залученість власника бренду в бізнес-процеси.

Франчайзинг в нашій країні найбільш розвинений у великих містах-мільйонниках і, звичайно ж, столиці. Це не дивно, адже в ділових центрах – найвища купівельна спроможність.

Однак в останні кілька років відкриваються успішні франчайзингові проекти і в невеликих містах. Причина полягає в тому, що в маленькому місті невисокий рівень конкуренції, і відкрити франчайзингову точку простіше. До того ж, витрати на заробітну плату і запуск точки значно нижче, ніж у великому місті [30].

На сьогодні торгові мережі стрімко розвиваються, і якщо 10 років тому на вітчизняних оптових та роздрібних підприємствах не було кас самообслуговування, то сьогодні вони все частіше зустрічаються в найбільших торгових мережах. Також каси самообслуговування користуються популярністю у молодого покоління, яке більше звикло спілкуватися в віртуальному світі. А тому, для розвитку бізнесу у сфері роздрібних продажів можна порекомендувати якомога швидше проводити автоматизацію в сфері обслуговування клієнтів.

В ході установки автоматизованих кас важливо було не обмежувати можливості покупців, які захочуть ними скористатися. Різноманітність форм розрахунку (банківською картою або пристроєм з NFC через термінал), можливість купити будь-який товар, функціонування програми лояльності – каса

самообслуговування дозволяє самостійно виконати всі операції, які здійснює касир на звичайній касі [35].

Представники супермаркетів зійшлися на думці, що каси самообслуговування спрощують обслуговування клієнтів і в цілому ефективні в торговельному бізнесі. Постачальники технологій для комплексів самообслуговування також вірять в майбутнє автоматизованого обслуговування.

Детально про процес інтеграції кас самообслуговування розповів Ігоріс Ругініс, CEO «UVS GROUP», компанії, яка має великий досвід впровадження рішень самообслуговування в таких країнах, як Литва, Латвія, Естонія, Україна, Болгарія, Румунія, Білорусь, Великобританія, Ірландія. Крім цього, веде проекти по касах самообслуговування в українських мережах Novus і Епіцентр.

За його словами, «є кілька речей, на які необхідно звернути увагу в першу чергу. Кожна мережа є унікальною, і рішення для кожної мережі буде чимось унікальним. У всіх різні бізнес-процеси, системи знижок, системи взаємодії з покупцем. Той же самий шаблон у однієї мережі буде працювати успішно, а в іншого – так собі.

Тому завжди корисно зробити якісну оцінку проекту, окреслити разом з замовником мети проекту, типового покупця, найбільш підходящий формат вирішення, вибрати постачальника обладнання, продумати, яким чином інформувати користувачів про новий спосіб самообслуговування. При цьому рішення з точки зору користувача повинно залишатися впізнаваним, щоб не треба було знову навчатися чомусь, що буде впроваджено тільки в конкретній мережі. Наступний важливий етап – інтеграція з існуючими системами. Від того, наскільки якісно вона виконана, буде залежати, наскільки правильно система рахує ціни, знижки, бонуси, наскільки система проста у використанні, скільки потрібно втручань з боку співробітників тощо» [35].

Плануючи використовувати в роботі магазину касу самообслуговування, необхідно враховувати такі особливості:

– впровадження технології вплине на деякі бізнес-процеси магазину. І його власнику необхідно визначитися з тим, хто, коли і як буде здійснювати



управління готівковими коштами, які знаходяться в гібридній касі. Тобто, треба буде розв'язати, хто буде контролювати грошові залишки, їх своєчасне поповнення та інкасацію;

- не всі покупці відразу лояльно сприймуть зміни формату обслуговування;

- як і будь-яке ІТ-обладнання, каса самообслуговування потребує сервісного обслуговування, при цьому наявність специфічних компонентів обробки готівки вимагає періодичного догляду та певної кваліфікації від сервісної організації;

- як і будь-яка складна система, каса не почне виконувати всі очікувані функції відразу. Для повноцінної роботи, обліку особливостей торгової точки і реалізованої продукції, буде потрібне налаштування і / або інтеграція з існуючою ІТ-інфраструктурою замовника.

Серед факторів, які негативно впливають на розвиток підприємств роздрібною торгівлі, називають:

- недосконалість нормативно-правової бази щодо регулювання діяльності підприємств роздрібною торгівлі;

- нездатність таких підприємств пристосуватись до змінних ринкових умов з тим, щоб стати потрібним оператором у системі збуту і розподілі продукції завдяки наданню спектру послуг;

- зростання вартості оренди складських приміщень та технічного обладнання [27].

З огляду на це, довгостроковими орієнтирами та пріоритетами для розвитку роздрібною торгівлі в Україні мають бути: створення розробленої структури каналів для переміщення товарів; підтримання необхідної інтенсивності торгових потоків; створення резервних джерел фінансової підтримки руху товарів.

Основними стратегічними напрямками розвитку роздрібних харчових підприємств є:

- створення нових форматів роздрібної торгівлі, які можуть пропонувати весь спектр основних та додаткових послуг; створити нові умови для співпраці оптовиків з виробниками та роздрібними торговцями;
- посилення інтеграційного процесу на ринку роздрібних торгових послуг, тобто створення асоціацій торгових посередників, здатних повно і ефективно задовольняти інтереси споживачів;
- фінансове оздоровлення та підвищення роздрібної ефективності [8].

Збільшення обсягу роздрібної торгівлі надасть додаткові можливості для розвитку економіки в цілому. Під час складних кризових умов вітчизняні виробники користуються більшим попитом на свою продукцію, ніж іноземні виробники, що характерно і для періоду пандемії COVID-19.

Для збільшення географії присутності ТОВ «АТБ-маркет» та підвищення ефективності стратегічного управління, по всіх куточках України, навіть в невеликих містах, варто застосувати практику продажу франшизи бажаючим інвесторам.

Аналізуючи середні ціни, було визначено, що ціна франшизи складає від 100000 дол США в бізнесах подібного масштабу. Також планується встановити відсоток відрахувань роялті в розмірі 3% від виручки та 1% від виручки для реклами. В табл. 3.11 наведені витрати на обслуговування 50 франшиз, відкриття яких передбачається в перший рік.

Таблиця 3.11 – Витрати на обслуговування франшиз ТОВ «АТБ-маркет» в перший рік, тис. грн

Стаття витрат	Значення, тис. грн
Витрати на рекламу на 1 франчайзі	250
Витрати на персонал на 1 франчайзі	900
Витрати на облаштування приміщень на 1 франчайзі	1400
Витрати на обладнання на 1 франчайзі	1000
Витрати на логістику на 1 франчайзі	300
Всього витрат (на 50 франчайзі)	192500

Джерело: розраховано автором

Таким чином, на 1 франчайзі планується витратити в перший рік на рекламу 250 тис. грн, на персонал – 900 тис. грн (7 працівників з витратами на оплату праці в середньому трохи вище 10,5 тис. грн), на облаштування приміщень та на обладнання – 2,4 млн грн, на логістику – 300 тис. грн. Всі інші аспекти бізнесу здійснюватиме сам покупець франшизи «АТБ». Формат таких магазинів – мінімаркети типу «дискаунтер», що дуже зручно для невеликих міст.

#### 4. РЕЗУЛЬТАТИ ТА ДИСКУСІЯ ЩОДО ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Для початку порахуємо приблизну ефективність впровадження франчайзингу в ТОВ «АТБ-Маркет» в доходах та прибутку. В табл. 4.1 наведені основні доходи від впровадження франчайзингової форми ведення бізнесу ТОВ «АТБ-маркет».

Таблиця 4.1 – Доходи від впровадження франчайзингової форми ведення бізнесу ТОВ «АТБ-Маркет» протягом першого року, тис. грн

Стаття витрат	Значення, тис. грн
Доходи від реалізації на 1 франчайзі	30000
Роялті на 1 франчайзі	1500
Відрахування на рекламу на 1 франчайзі	300
Одноразовий внесок від франчайзі	3000
Всього доходів (на 50 франчайзі)	240000

Джерело: розраховано автором

Отже, передбачається, що 50 магазинів, що відкриються протягом першого року за організаційною формою франчайзингу, матимуть річний товарооборот сумою 30 млн грн кожен. Загалом, сума виплат роялті від 1 франчайзі складе 1,5 млн грн. Одноразовий внесок від франчайзі – 3 млн грн, і ці кошти частково спрямовуватимуться на закупівлю обладнання та облаштування приміщення. Всього доходів від 50 франчайзі можна отримати в розмірі 240 млн грн.

Віднявши витрати від доходів, отримаємо суму прибутку від франчайзингової діяльності в розмірі 47,5 млн грн на рік, при умові, що будуть дотримані приблизно такі цифри витрат та доходів від діяльності в перший рік. Таким чином, можна сказати, що даний проект має ефективність, оскільки від нього можна отримати прибуток.

Оскільки ТОВ «АТБ-Маркет» не потребує вкладень інвестиційних коштів у розвиток франчайзингової діяльності, а можна спрямовувати на цю діяльність кошти, що сплачуються франчайзі як роялті та паушальний платіж, компанія зможе за рахунок своєї відомої на всю країну торгової марки сформувати резерв

інвестицій на кожного франчайзі з тих коштів, які ними ж і сплачуються. Для початку розрахуємо за роками прибутковість від операції придбання прав на бізнес, що здійснюється підприємствами-франчайзі. Також варто взяти до уваги, що ставка дисконтування дорівнюватиме 10%, оскільки це було альтернативною вартістю вкладень інвестиційних ресурсів протягом попередніх років.

Таблиця 4.2 – Чистий акумульований грошовий потік ТОВ «АТБ-Маркет» після впровадження франчайзингової форми бізнесу, тис. грн.

Рік	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	Чистий акумульований грошовий потік
1	218181,82	175000	43181,82
2	396694,21	318181,82	121694,21
3	360631,10	289256,20	193069,12
4	327846,46	262960,18	257955,40
5	298042,24	239054,71	316942,92

Джерело: розраховано автором

Також протягом другого і наступних років планується відкрити в середньому 100 магазинів-франчайзі під брендом «АТБ». За 5 років реалізації цього проекту планується отримати чистий накопичений грошовий потік у розмірі майже 317 млн грн за умови відкриття 100 франчайзі щороку після 1 року роботи. Тому якщо збільшити обсяг інвестованих коштів для купівлі франшизи, можна збільшити прибуток, але для збереження високого рівня прибутковості необхідно звертати увагу на потреби ринку та платоспроможність потенційних інвесторів, які готові здійснювати реалізації даного проекту.

Для оцінки ефективності даного заходу, здійснимо аналіз коефіцієнтів рентабельності після впровадження даного проекту протягом першого року.

Таблиця 4.3 – Показники рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» після впровадження проекту франчайзингу

Показник	Значення, %
Коефіцієнт рентабельності активів	18,66
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	356,89
Коефіцієнт рентабельності продажу	8,24
Коефіцієнт рентабельності продукції	7,60

Джерело: розраховано автором

Найбільшого значення набуває коефіцієнт рентабельності власного капіталу – 356,89%, оскільки до початку впровадження проекту, в 2020 р. цей показник становив 303,31% через те, що власний капітал компанії був досить низьким, а чистий прибуток перевищував власний капітал втричі.

Також наведемо прогнозні показники рентабельності після реалізації даного проекту, щоб оцінити зміни в ефективності діяльності (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 – Показники рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» до та після реалізації проекту франчайзингу

Джерело: складено автором

Отже, реалізація проекту франчайзингу дасть змогу збільшити коефіцієнт рентабельності, і протягом першого року збільшення може бути досить значним: коефіцієнт рентабельності може зрости на 2,5%, коефіцієнт рентабельності власного капіталу може збільшитися на 13,58%, оскільки власний капітал підприємства є досить низьким порівняно з активами або іншими показниками діяльності підприємства, коефіцієнт рентабельності продажів можна зрости на 3,58%, і коефіцієнт рентабельності продукції – на 7,6%. Окрім цього, франчайзингова форма організації бізнесу дасть змогу розширити діяльність компанії на українському ринку в географічному вимірі та посилити лідерство в галузі магазинів-дискаунтерів.

Для оцінки доходів та витрат проекту встановлення кас самообслуговування в гіпермаркетах ТОВ «АТБ-Маркет» побудуємо план надходжень та видатків за кожен квартал.

В середньому вартість однієї каси самообслуговування становить 300 тис. грн. Оскільки в Україні розташовується 1238 супермаркети мережі «АТБ», а в кожному супермаркеті планується розмістити по одній касі самообслуговування, то всього слід закупити та розмістити 1238 кас самообслуговування на всі відділення. Витрати на закупівлю кас складуть 371,4 млн грн. При цьому, буде залишено всі традиційні каси з обслуговуванням касирами, щоб залишався вибір в покупців між видами обслуговування. В табл. 4.4 наведені витрати на купівлю та встановлення обладнання.

Таблиця 4.4 – Витрати на купівлю та встановлення кас самообслуговування, тис. грн

Найменування	Витрати, тис. грн
1 каса самообслуговування	300
115 кас самообслуговування	371400
Налаштування та монтаж однієї каси	4
Налаштування та монтаж 115 кас	4952
Щомісячне обслуговування 1 каси	2
Щомісячне обслуговування 115 кас	2476
Всього одноразових витрат	376352
Всього витрат за кожен місяць	2476

Джерело: розраховано автором

Отже, для реалізації проекту встановлення кас самообслуговування в кількості 1 каса на кожне відділення необхідно здійснити витрати в сумі 376352 тис. грн та щомісячно здійснювати витрати в розмірі 2476 тис. грн.

Тепер варто для співставлення ефективності проекту спрогнозувати можливі доходи від впровадження інновацій. Оскільки за оцінками експертів, в середньому на 10% збільшується товарообіг в супермаркетах, де встановлюють

каси самообслуговування, розрахунок буде здійснюватися, виходячи з цього показника.

Таблиця 4.5 – Розрахунок доходів від проекту встановлення кас самообслуговування ТОВ «АТБ-Маркет»

Найменування	Доходи
Запланована виручка від реалізації, тис. грн	136250832
Плановий рівень рентабельності продажу, %	5
Запланований чистий прибуток, тис. грн	6812541
Приріст прибутку порівняно з періодом до впровадження заходу, тис. грн	1043875

Джерело: розраховано автором

Отже, за допомогою розрахунків було визначено, що запланований чистий прибуток після впровадження даного нововведення складе 6,81 млрд грн. Ця сума більша за чистий прибуток, який був в 2020 р., на 1,04 млрд грн.

Фінансова модель проекту полягає в тому, що встановлені каси самообслуговування підвищать потік клієнтів та швидкість обслуговування, завдяки чому зменшаться черги та збільшиться пропускна здатність підприємства, збільшиться товарообіг.

Далі розрахуємо основні показники рентабельності після впровадження даного проекту.

Таблиця 4.6 – Показники рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» після впровадження проекту встановлення кас самообслуговування

Показник	Значення
Коефіцієнт рентабельності активів, %	19,98
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	337,46
Коефіцієнт рентабельності продажів, %	6,57
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	8,48

Джерело: розраховано автором

Для порівняння наведемо на графіку ці показники, співставивши їх з фактичними за 2020 р.



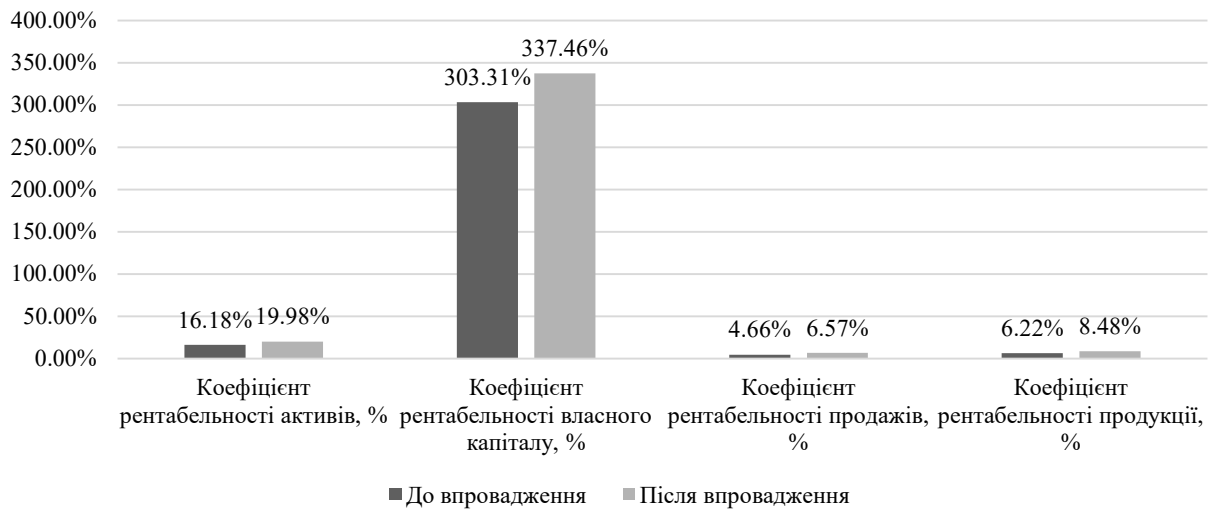


Рисунок 3.2 – Порівняння показників рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» до та після встановлення кас самообслуговування

Джерело: розраховано автором

Отже, нами було розраховано, що після впровадження даного проекту коефіцієнт рентабельності активів зросте з 16,18% до 19,98%, коефіцієнт рентабельності власного капіталу збільшиться з 303,51% до 337,46%, коефіцієнт рентабельності продажу зросте з 4,66% до 6,57%, і коефіцієнт рентабельності продукції зросте з 6,22% до 8,48%. Ця динаміка свідчить про ефективність впровадження даного заходу для збільшення кількості товаропотоку на підприємстві. Дані показники ефективності свідчать про те, що проект варто впроваджувати.

Таким чином, нами було доведено, що впровадження запропонованих нововведень в ТОВ «АТБ-Маркет» дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та удосконалить стратегічне позиціонування та управління підприємством. Встановлення кас самообслуговування стане перспективою для збільшення товаропотоку та, як наслідок, збільшення прибутку підприємства. Роздрібна торгівля України має всі шанси на розвиток саме через організацію франчайзингу великими підприємствами, від чого матимуть змогу виграти як франчайзери (від отримання роялті та плати за вхід до бізнесу, поширення своєї торгової марки), так і франчайзі (від отримання

доходів від здійснення діяльності за схемою успішного бізнес-партнера). Саме внаслідок впровадження даного заходу, доведено, що ТОВ «АТБ-Маркет» вдосконалив своє стратегічне позиціонування та управління підприємством, оскільки збільшилася прибуток та поширеність підприємства навіть в невеликих містечках України. Ці заходи спрямовані на розвиток стратегії задоволення якомога більшої кількості споживачів, роблячи мережу доступною та зручною фактично для всіх.

Аналіз планових показників рентабельності засвідчив, що ці проекти варто впроваджувати, оскільки вони матимуть свою ефективність, а прибутковість підприємства збільшиться, як і товарообіг.

## ВИСНОВКИ

Виконання дипломної роботи дозволило дійти таких висновків та отримати наступні результати:

1. Стратегічне управління у роботі будь-якого підприємства набуває великого значення останніми роками. Таке управління дозволяє підприємству використовувати досить широкий набір інструментів розробки стратегії діяльності. Під стратегією розуміється програма дій підприємства з урахуванням динамічно змінного середовища. У процесі розробки стратегії діяльності підприємства вирішуються такі завдання: який продукт виробляти або яку послугу надавати, на який ринок вийти, який сегмент ринку зайняти, які обрати маркетингові інструменти для ефективної реалізації стратегії.

2. Значення стратегії для розвитку підприємства є суттєвим, оскільки стратегія дозволяє систематизувати основні напрямки розвитку підприємства, його загальне бачення в майбутньому, акцентувати увагу на основних напрямках вдосконалення підприємства в умовах швидких змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

3. Підприємства мають успішно керувати своєю стратегією в умовах невизначеності, тому що, зваживши ризики і приймаючи правильні рішення, компаніям легше зберегти свої позиції на ринку і навіть розвиватися, збільшувати оборот і прибуток. Ситуації, що швидко змінюються (наприклад, війна), впливають на стратегічний менеджмент, оскільки вносять певні корективи, а також вимагають від компанії враховувати більшу кількість факторів зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на її діяльність.

4. Процес розробки стратегії – це пошук нових шляхів досягнення стратегічних цілей, реалізації основних цінностей підприємства найбільш ефективним способом. Дуже важливо заздалегідь спланувати розробку стратегії компанії, яка є початковою стадією процесу. Для розробки ефективною стратегії розвитку підприємства необхідними є ретельний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення основних слабких місць у функціонуванні

підприємства та розробка, реалізація певної кількості заходів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

5. За останнє десятиліття суттєво розвиваються торгові мережі в Україні. Серед них лідерські позиції займають ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та інші. Нами було проаналізовано діяльність одного з лідерів вітчизняної роздрібною торгівлі – ТОВ «АТБ-Маркет». Дана компанія входить в ТОП-20 найбільших роботодавців України. На підприємствах компанії працює понад 64 тисяч осіб. Націленість на результат, розвиток професійних якостей, дотримання корпоративних норм і високий рівень відповідальності кожного співробітника уможливають досягнення місії підприємства – забезпечення населення України якісними товарами першої необхідності за мінімальними цінами. Підприємство суттєво перебудувало особливості своєї діяльності після початку військових дій в Україні. Більшість підприємств працюють у штатному режимі, а також підприємство в цілому посилено почало займатися гуманітарною, благодійною діяльністю, забезпеченням військових необхідними речами повсякденного вжитку. Така діяльність свідчить про активне посилення корпоративної соціальної відповідальності підприємства в Україні та бажанням розвиватися навіть в умовах невизначеності.

6. Тенденції в діяльності підприємства, аналізуючи показники в 2020 р., є непоганими, оскільки підприємство отримало прибуток. Також в операційній діяльності підприємство продовжує утримувати ринкову перевагу над іншими підприємствами, проте, у ТОВ «АТБ-Маркет» фактично відсутні найліквідніші кошти, має місце суттєва нестача таких коштів.

7. Основними внутрішніми сильними сторонами ТОВ «АТБ-Маркет» є кваліфікований персонал з досвідом роботи, великий досвід діяльності на ринку роздрібною торгівлі, налагоджені зв'язки з постачальниками та покупцями, велика мережа супермаркетів, наявність власних торгових марок, нижчі ціни на велику кількість товарів, ніж у конкурентів та інші аспекти. Основними внутрішніми слабкими сторонами є наявність суттєвої 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 та інші аспекти. А найбільш актуальними факторами впливу на підприємство, які відносяться до зовнішнього середовища, є війна на території України, окупація частини територій та погіршення логістичних умов, нестабільний курс гривні та високий рівень інфляції, що може спричинити суттєву зміну ціни на товари підприємства, а також конкуренція з боку інших підприємств торгівельної галузі.

8. В подальшому ТОВ «АТБ-Маркет» слід дотримуватися стратегії лідерства на ринку роздрібною торгівлі навіть в умовах війни, а також застосування франчайзингу для того, щоб розширити власну діяльність в невеликі міста та селища, що, на нашу думку, має збільшити також і прибутковість, так само, як і імідж підприємства.

9. Впровадження запропонованих–нововведень в ТОВ «АТБ-Маркет» дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та удосконалить стратегічне позиціонування та управління підприємством. Реалізація проекту франчайзингу надасть компанії можливість підвищити коефіцієнт рентабельності, і протягом першого року це буде відчуватися досить значно: протягом року коефіцієнт рентабельності активів зросте на 2,5%, рентабельність власного капіталу – на 13,58%, оскільки власний капітал підприємства є досить низьким, рентабельність продажів зросте на 3,58%, а рентабельність продукції зросте на 7,6%. Встановлення кас самообслуговування забезпечує зростання коефіцієнта рентабельності активів з 16,18% до 19,98%, коефіцієнта рентабельності власного капіталу – з 303,51% до 337,46%, коефіцієнт рентабельності продаж – з 4,66% до 6,57%, та коефіцієнта рентабельності продукції – з 6,22% до 8,48%. Це свідчить про ефективність впровадження даного заходу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. Sixth Edition. Blackwell Publishing. Malden, Oxford, Carlton. 2008. 535 p.
2. How Environment Affects Strategy. Lumen. RetrievedURL: <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/how-environment-affects-strategy/> (дата звернення: 15.12.2022).
3. Olsen M. D. *Strategic Management*. 3 edition. *Financial Times: Prentice Hall*. 2007. P. 213-234.
4. Strategic Planning: The Concept. Synfiny Advisors. URL: <https://synfiny.com/strategic-planning-in-a-rapidly-changing-business-environment/> (дата звернення: 17.12.2022).
5. Wickham P. A. *Strategic Entrepreneurship*. Fourth Edition. Pearson Education Limited. Harlow. 2008. 462 p.
6. АТБ – на вістрі продовольчого фронту. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/uk/retail/atb-na-vistri-prodovolcogo-frontu-395170/> (дата звернення: 11.12.2022).
7. АТБ закрила всі магазини в Донецькій області. The Page. URL: <https://cutt.ly/cVmQ1t2> (дата звернення: 11.12.2022).
8. Вороніна В. Л. Оцінка результатів управління господарською діяльністю торговельних підприємств України. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 27. С. 128–134.
9. Головінов М. І., Литвинов О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.19. С. 224-228.
10. Горбенко О. В. Ринок продуктової роздрібної торгівлі в Україні: формати, мережі, розвиток національний транспортний університет. *Молодий вчений*. 2017. № 9. Ч. 1. С. 59–66.
11. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 345-347.

12. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
13. ЕКО маркет запускає франшизу: відкриття магазину обійдеться від 5,5 млн грн. URL: <https://rau.ua/novyni/eko-market-zapuskaet-franshizu/> (дата звернення: 11.12.2022).
14. Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 423-427.
15. Ільченко Н. Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 224-230.
16. Козлова І. М., Костіна О. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 60-66.
17. Крючко Л. С. Оцінка фінансового стану підприємства – сутність та необхідність. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*, 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1613> (дата звернення: 11.12.2022).
18. Курликова А. В. Розробка корпоративної стратегії з урахуванням функціональних орієнтирів компанії. *Економіка та бізнес. Вісник ОДУ*, 2012. №8 (144). С. 43-47.
19. Легомінова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2017. №18. С. 250-255.
20. Марков Б. М. Розвиток роздрібної торгівлі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. №7, частина 2, 2018. С. 89-92.
21. Мережа «КОЛО» буде тестувати власну франшизу в наступному році. URL: <https://allretail.ua/news/68637-merezha-kolo-bude-testuvati-vlasnu-franshizu-v-nastupnomu-roci> (дата звернення: 11.12.2022).
22. Мілаш І. В. Управління витратами підприємств роздрібної торгівлі за центрами відповідальності. *Проблеми економіки*, № 4. 2011. С. 113-117.

23. Надточій І. І. Сутністо-змістова характеристика бізнес-процесів та особливості управління ними. Вісник ХНАУ. *Серія: Економічні науки*. 2020. № 4(2). С. 102-111.

24. Нескорені: хто з ритейлерів наважився розвивати мережу під час війни і як саме. RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/ritejleri-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 11.12.2022).

25. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118-126.

26. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.12.2022).

27. Офіційний веб-сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/uk> (дата звернення: 13.12.2022).

28. Павлова В. А. Дослідження торговельного асортименту спеціалізованого магазину як основа його оптимального формування. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму: зб. наук. праць*. 2012. № 1 (5). С. 293-300.

29. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д., Булгакова С. О., Куліш А. П. Фінанси підприємств: Підручник. 6 вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2006. 552 с.

30. Пономаренко І. В., Віннікова І. І. Аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 32. 2019. С. 193-200.

31. Правдива історія АТБ-Маркет. Forbes Україна. URL: <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1336454-pravdivaya-istoriya-atb-market> (дата звернення: 13.12.2022).

32. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 223 с.

33. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. №. 2. С. 37-43.



34. Семенчук І. М. Сучасний стан та тенденції розвитку франчайзингу в торговельній сфері економіки України. *Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана; редкол.: О. М. Гребешкова (голов. ред.) та ін.* Київ: КНЕУ, 2020. Вип. 46. С. 195–207.

35. Сенишин О. Сутність та структурно-функціональна характеристика продовольчого комплексу України. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Вип. 4. С. 250–255.

36. Сисоєва К. Фактори конкурентоспроможності підприємства: підходи і складові. *Економічні науки.* 2010. № 12(73). С. 283–287.

37. Старовойт О. В. Особливості впровадження франчайзингової системи в Україні. *Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка.* 2012. № 4. С. 164–168.

38. У 2019 році у «АТБ-Маркет» на 22,4 відсотки зріс товарообіг. АТБ-Маркет. URL: <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/u-2019-rotsi-u-atb-market-na-224-vidsotki-zris-tovaroobig-109> (дата звернення: 13.12.2022).

39. Розумний супермаркет: як працюють каси самообслуговування в Україні. URL: <https://psm7.com/technology/umnyj-supermarket-kak-rabotayut-kassy-samoobsluzhivaniya-v-ukraine.html> (дата звернення: 13.12.2022).

40. Фруктово-овочевий набір від «АТБ»: купуймо тільки свіже та безпечне. Українська газета «Час». URL: <https://cutt.ly/EBmR3Wg> (дата звернення: 15.12.2022).

41. Апопій В., Криган Р., Процишин О. Глобалізаційні процеси і нові тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України. *Торгівля, комерція, підприємництво.* 2014. № 16. С. 7–13.

42. Апопій В., Шалева О., Гуштан Т. Тенденції розвитку спеціалізації у роздрібній торгівлі України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. № 10 (1). С. 18-22.

43. Барибіна Я. Аналітичні заходи при формуванні конкурентних переваг роздрібних торговельних мереж. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2014. № 38. С. 18-23.
44. Барна М. Концепція розвитку системи внутрішньої торгівлі України в сучасних умовах трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 63–70.
45. Белявцев М. І. Інфраструктура товарного ринку. URL: [http://pidruchniki.ws/marketing/rozdrubna\\_torgivlya](http://pidruchniki.ws/marketing/rozdrubna_torgivlya) (дата звернення: 15.12.2022).
46. Васильців Т., Ткачук І., Рудик С. Пріоритети інноваційного розвитку роздрібних торговельних підприємств на внутрішньому ринку. *Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів: ЛТЕУ, 2019. С. 52–53.
47. Височин І.В. Роздрібний товарооборот підприємств як індикатор соціально-економічного розвитку. *Економіка України*. 2019. № 7(620). С. 34–43.
48. Власова Н. О., Сукачова С. М. Економіка та організація господарської діяльності торгових ринків: монографія. Харків, 2006. 185 с.
49. Вплив COVID-19 на економіку і суспільство країни: підсумки 2021 року та виклики і загрози постпандемічного розвитку. Консенсус-прогноз. 2022. № 53. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Konsensus-prognoz> (дата звернення: 15.12.2022).
50. Грабченко А. І., Федорович В. О., Гаращенко Я. М. Методи наукових досліджень. Харків: НТУ «ХПІ», 2009. 142 с.
51. Граковський Ю. Організаційно-правові питання торговельної діяльності: оптова та роздрібна торгівля. *Вісник податкової служби України*. 2012. № 9-10. С. 23-40.
52. Діденко С. Внутрішній попит в умовах кризи: роздрібна торгівля та споживчі настрої українців. URL: <https://ua.news/ua/vnutrennyj-spros-v-uslovyah-kryzysa-roznychnaya-torgovlya-y-potrebytelskye-nastroenyua-ukrayntsev> (дата звернення: 15.12.2022).

53. Мазаракі А., Лагутін В. Ринок споживчих товарів в Україні: посткризові тенденції. *Економіка України*. 2011. № 9. С. 17–26.
54. Педченко Н., Шимановська-Діанич Л.. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 1 (135). С. 71–77.
55. П'ятницька Г. Переваги і недоліки розвитку великих торговельних мереж на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 103-113.
56. Рудницький С. І. Організація системи послуг в торгівлі на ринках. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2018. № 7. С. 143-146.
57. Федулова Л. Світові мегатренди та їх вплив на інноваційний розвиток торгівлі. *Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів: ЛТЕУ, 2017. С. 54–55.
58. Фролова Г. І. Ринкове конкурентне середовище торговельних мереж в Україні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 4 (28). С. 54-59.
59. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління*. 2017. № 6. С. 68-70.
60. Чорна М., Безгінова Л., Дядін А. Оцінка ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі: монографія. Харків: Лідер, 2018. 218 с.
61. Биковська А. С. Оцінка та удосконалення стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет». *Студентські наукові студії: Молодіжний науковий журнал*. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. 2023.