



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Гармак Юлія Володимирівна

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Рецензент:
к.е.н., доцент Фертікова Т.М.

Миколаїв 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. ТЕОРИТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1 Сутність та значення управління економічною діяльністю підприємства.....	6
1.2 Теоретичні підходи до визначення ефективності діяльності...	15
2. АНАЛІЗ ФАКТИЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-маркет».....	27
2.1 Аналіз діяльності підприємств роздрібної торгівлі в Україні».....	27
2.2 Оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «АТБ-Маркет».....	36
2.3 SWOT-аналіз та TOWS-аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».....	40
2.4 Аналіз середовища функціонування діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».....	51
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ.....	62
3.1 Заходи щодо підвищення ефективності економічної діяльності «АТБ-маркет».....	61
3.2 Оцінка ефективності заходів та рекомендацій оптимізації діяльності «АТБ-маркет».....	68
ВИСНОВКИ.....	74
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА.....	77

ВСТУП

В останнє десятиліття роздрібна торгівля зарекомендувала себе як одна з найбільш значущих та економічно ефективних галузей національної економіки. Її важливість визначається ключовою роллю у відтворювальній системі, забезпечуючи задоволення різноманітних потреб населення.

Підприємства роздрібної торгівлі, безпосередньо контактуючи зі споживачем, першими фіксують зміни в структурі та обсягах попиту, що виникають під впливом економічних умов, зокрема, глобальних криз. Стан споживчого ринку, і роздрібної торгівлі як його складової, є важливим індикатором соціально-економічного розвитку країни, враховуючи її масштабний вплив на економічні процеси.

Організація ефективної комерційної діяльності та управління в роздрібній торгівлі є необхідною умовою для зростання продажів, задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. ТОВ «АТБ-Маркет», як найбільше підприємство роздрібної торгівлі в Україні, демонструє успішну діяльність та має позитивний імідж. Проте, війна в Україні вимагає від компанії адаптації поточної стратегії.

Для збереження лідерства, прибутковості та забезпечення потреб населення, стратегія функціонування підприємства має бути переглянута та пристосована до нових економічних та соціальних умов, що склалися внаслідок війни.

Дане дослідження спрямоване на розробку стратегії розвитку для ТОВ «АТБ-Маркет» з урахуванням змін в економічному середовищі. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Визначити роль та важливість стратегії для розвитку підприємства.
- Розглянути методологічні та організаційні аспекти стратегічного планування.

- Вивчити процес формування стратегії на підприємстві.
- Проаналізувати поточний стан та проблеми розвитку торговельної галузі.
- Оцінити ключові показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».
- Провести аналіз внутрішніх можливостей та обмежень ТОВ «АТБ-Маркет».
- Дослідити вплив зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет».
- Здійснити SWOT- та TOWS-аналіз для визначення стратегічних альтернатив.
- Сформулювати стратегію розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».
- Обґрунтувати економічну доцільність та ефективність запропонованої стратегії.

Метою дослідження є розробка ефективної стратегії розвитку для ТОВ «АТБ-Маркет». Досліджується процес формування стратегії, щоб визначити шляхи її оптимізації. Очікувані результати включають:

- теоретичну базу для стратегічного управління роздрібними підприємствами, що дозволить їм гнучко реагувати на зміни ринку;
- практичні рекомендації для підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» на основі нової стратегії;
- готову до впровадження, економічно обґрунтовану стратегію розвитку для ТОВ «АТБ-Маркет».

У дослідженні застосовано комплекс наукових методів, що дозволило глибоко проаналізувати стратегічне управління в роздрібній торгівлі. Зокрема, методи аналізу та синтезу допомогли визначити ключові характеристики стратегії організації. Системний аналіз дозволив розкласти стратегічне

управління на складові елементи, що полегшує його розуміння та вдосконалення. Для наочної демонстрації результатів використано табличний та графічний методи. Порівняльний аналіз показників українських роздрібних мереж дозволив виявити кращі практики. Прогнозування використано для оцінки потенційного ефекту від впровадження запропонованих заходів. Експертні оцінки фахівців у сфері роздрібної торгівлі використано для обґрунтування рекомендацій.

Практична цінність дослідження полягає в можливості його застосування ТОВ «АТБ-Маркет» та іншими суб'єктами господарювання для підвищення ефективності діяльності. Запропоновані заходи спрямовані на розширення клієнтської бази шляхом розвитку стратегії, орієнтованої на максимальне задоволення потреб споживачів та забезпечення доступності й зручності мережі

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

1. ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення управління економічною діяльністю підприємства

Ефективне управління підприємством – це специфічна діяльність, що має на меті забезпечення стабільної та результативної роботи господарюючого суб'єкта. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні інструменти та підходи, що впливають на всі аспекти діяльності підприємства.

Ключовим завданням підприємства є задоволення потреб клієнтів, одночасно забезпечуючи оптимальне використання наявних ресурсів для максимізації прибутків, розвитку та успішного просування продукції. Проте, в останні роки багато керівників описують стан своїх підприємств як боротьбу за виживання, підкреслюючи, що економічна нестабільність та непередбачуваність ускладнюють довгострокове планування та розробку стратегії розвитку.

Метою діяльності підприємства є максимізація задоволення потреб споживачів при одночасній оптимізації використання ресурсів, що сприяє отриманню максимального прибутку та забезпечує сталий розвиток. Проте, в умовах макроекономічної нестабільності та високого рівня невизначеності, більшість керівників концентрують увагу на забезпеченні операційної стійкості підприємства, що обмежує можливості довгострокового стратегічного планування та формування ефективної моделі функціонування.

Продовжуючи тему, варто зазначити, що ефективна адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища неможлива без розвиненої системи збору та аналізу інформації. Підприємство повинно постійно моніторити ринок, дії конкурентів, зміни в законодавстві та технологіях, а також потреби споживачів. Ця інформація повинна бути оперативно оброблена та використана для прийняття управлінських рішень.

Крім того, важливим фактором є організаційна структура підприємства. Вона повинна бути гнучкою та дозволяти швидко перерозподіляти ресурси та змінювати стратегію в залежності від ситуації. Бюрократичні структури, які ускладнюють процес прийняття рішень, можуть стати серйозною перешкодою для адаптації.

Не менш важливим є людський фактор. Працівники підприємства повинні бути готові до змін, мати необхідні знання та навички для роботи в нових умовах. Підприємство повинно інвестувати в навчання та розвиток персоналу, а також створювати умови для їхньої мотивації та залучення до процесу прийняття рішень.

В умовах невизначеності та ризику підприємства повинні використовувати різні інструменти управління ризиками, такі як страхування, диверсифікація діяльності, створення резервних фондів. Важливо також розробляти сценарії розвитку подій та готуватися до різних варіантів.

Висока ефективність є критично важливою для успішної роботи та стабільного розвитку підприємства в конкурентному середовищі. В умовах економічної нестабільності надійна система управління забезпечує зростання. Для ефективного управління та визначення перспективних шляхів розвитку, особливо в умовах нестабільного макросередовища, необхідна комплексна оцінка рівня розвитку підприємства та ефективності його системи управління. В ринкових умовах підприємства самостійно розробляють стратегії та шукають ресурси, що вимагає від управлінців більшої відповідальності, розширення компетенцій та здатності приймати швидкі та якісні рішення.

Система управління підприємством показує високу ефективність не лише тоді, коли керівники, які приймають рішення та встановлюють контроль, спільно працюють з працівниками, відповідальними за реалізацію цих рішень, але й коли між різними рівнями управління існує чіткий та зрозумілий механізм взаємодії. Якщо такого механізму немає, це знижує ефективність

управління. Це пояснюється тим, що в сучасних умовах бізнесу значна частина вартості, створюваної підприємством, генерується за рахунок нематеріальних активів, а неефективна система управління автоматично знижує потенціал підприємства до створення доданої вартості.

Основні можливості для вдосконалення управлінської системи необхідно шукати не в спробах модернізації існуючої системи та не у використанні поліпшуючих інновацій, а в упровадженні нововведень та інноваційних підходів до управління діяльністю підприємства. Шляхи вдосконалення управлінської діяльності повинні включати всі аспекти діяльності підприємства. Вдосконалення управління підприємством можна через такий аспект його діяльності, як управління витратами. Ми пропонуємо здійснювати управління витратами на підприємствах наступним чином :

- виділяти основні поняття і процедури, системи управління витратами;
- виявляти існуючі проблеми формування та контролю витрат на підприємстві;
- формувати моделі управління витратами з урахуванням особливостей галузі та підприємства;
- створювати та вдосконалювати інформаційної системи;
- адаптувати процес документообігу до обраної інформаційної системи;
- розподіляти відповідальність за формування витрат та створення механізму мотивації і стимулювання їх зниження.

Для підвищення ефективності планування, обліку та контролю ключових показників діяльності підприємства рекомендується впровадити комплексну систему внутрішнього контролю, активно використовувати обчислювальну техніку, розвивати комп'ютерні мережі та застосовувати сучасне програмне забезпечення, зокрема технології управління та інформаційні технології. Особливу увагу слід приділити вдосконаленню фінансового менеджменту,

бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами. Аналіз і систематизація наявних даних дозволяють визначити основні етапи розробки бізнес-моделі управління підприємством.

В умовах ринкової економіки управління відіграє ключову роль, забезпечуючи взаємозв'язок та інтеграцію економічних процесів всередині підприємства. Воно поєднує внутрішні ресурси підприємства із зовнішнім середовищем, яке включає державне регулювання, конкуренцію, соціальні

Кожне підприємство, виходячи із своєї місії, самостійно визначає мету своєї діяльності. Найчастіше вона набирає виразу стратегічної мети, яка може полягати в наступному:

- одержання доходу;
- створення потенційних можливостей для майбутнього розвитку;
- забезпечення безпеки життєдіяльності;
- створення умов для усестороннього розвитку працівників підприємства.

Для досягнення будь-якої мети мають бути сформульовані цілі окремих рівнів управління на підприємстві, окремих структурних підрозділів.

Цілі діяльності підприємства повинні відповідати таким вимогам:

1. повинні охоплювати усі сфери діяльності підприємства;
2. повинні періодично переглядатись з метою узгодження внутрішніх можливостей підприємства з мінливими зовнішніми умовами;
3. мають забезпечувати концентрацію ресурсів і зусиль;
4. повинен бути зв'язок між коротко- і довгостроковими цілями;
5. мають бути функціональними, щоб забезпечити трансформацію цілей вищого рівня у конкретні завдання для нижчих рівнів.

Функції управління:

- вивчення потреб споживачів та закономірностей їх формування;
- співставлення потреб з можливостями їх задоволення та ресурсами;
- планування діяльності трудових колективів;
- організація спільної праці всіх суб'єктів виробничого процесу;
- мотивація до спільних погоджених дій;
- контроль за результатами діяльності.

Основними характерними рисами сучасного управління є:

- поступова відмова від управлінського раціоналізму (відповідно до охарактеризованої раціоналістичної концепції) і висунення на перший план проблем гнучкості та адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища (неформально концепція управління);
- розгляд підприємства як цілісної системи, яка дозволяє досліджувати його у єдності складових частин, які пов'язані із зовнішнім середовищем; підприємство не є самозабезпечуваною системою, а залежить у своїй діяльності від ресурсів, інформації, що надходять ззовні;
- застосування ситуаційного підходу до управління, врахування конкретного набору обставин, які мають значний вплив на діяльність підприємства в даний момент часу;
- необхідність розробки і реалізації стратегічного управління підприємством, який поєднує стратегічний підхід по формуванню цілей і завдань підприємства та програмно-цільовий підхід до їх реалізації;
- визначення необхідності використання інноваційного менеджменту, який передбачає сприйняття підприємством всього нового, сучасних досягнень науково-технічного прогресу;

- усвідомлення провідної ролі лідера як носія нового господарського мислення, орієнтованого на нововведення, на інтеграцію зусиль працівників, на раціональний ризик;
- визнання соціальної відповідальності управлінця (менеджера) як перед суспільством в цілому, так і перед окремими людьми, які працюють на підприємстві; менеджер повинен таким чином організувати спільну роботу працівників, щоб кожна людина максимально реалізувала свої здібності, свій потенціал.

Основою використовуваних методів управління є закони, закономірності і принципи суспільного виробництва, науково-технічний рівень розвитку фірми, підприємства, соціальні, правові і психологічні відносини між людьми.

Методи управління поділяються на:

- економічні;
- адміністративно-правові;
- соціально-психологічні.

Економічні методи управління - це прийоми і способи управління, які мають в своїй основі використання економічних законів, економічних інтересів і показників. Ці методи включають:

- матеріальну відповідальність;
- стимулювання;
- ціноутворення;
- податки;

- державне регулювання.

Адміністративно-правові методи управління передбачають юридичний (правовий) і адміністративний вплив на відносини людей в процесі виробництва, оскільки ці відносини регулюються певними правовими нормами:

- законодавчими актами;
- положеннями;
- інструкціями;
- наказами і розпорядженнями.

Адміністративно-правові методи передбачають і застосування відповідних матеріальних, адміністративних і карно-правових санкцій.

Соціально-психологічні методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини, поскільки традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій стимулюючий вплив. Ці методи передбачають вивчення соціальних запитів та інтересів членів колективу, середовища виробництва, громадської думки. Оскільки матеріальне стимулювання стає менш ефективним, соціально-психологічні методи управління використовуються для впливу на мотивацію людей через розуміння їх соціальної поведінки. Ці методи базуються на дослідженні потреб та інтересів працівників, аналізі виробничого середовища та врахуванні громадської думки в колективі.

Всі ці методи повинні поєднуватись і створювати необхідний арсенал засобів для найефективнішого управління фірмою.

Кожна фірма є унікальною, тому не існує єдиної моделі управління. Нижче наводяться фактори, що визначають вибір цієї моделі.

Система управління повинна бути простою і гнучкою, забезпечувати ефективність і конкурентоздатність функціонування фірми. Вона повинна мати такі характеристики:

- невелике число рівнів управління;
- наявність небагаточисельних підрозділів, що мають висококваліфікованих працівників;
- якість продукції і всі процедури роботи повинні бути орієнтовані на споживача.

Формування бізнес-моделі підприємства відбувається у 4 етапи:

- на першому необхідно визначити, наскільки бізнес-модель відповідатиме пріоритетам споживачів, та тип ринку, на якому діятиме підприємство;

- другим важливим кроком є створення ціннісної пропозиції для споживачів, яка формується з унікального набору елементів, здатних задовольнити їх потреби;

- на третьому етапі потрібно сформуванню ланцюг цінності – відобразити всі види діяльності, здійснювані в процесі створення ціннісної пропозиції;

- четвертий етап є необхідним для захисту бізнес-моделі від конкурентів і передбачає вживання таких заходів, як виявлення стратегічних точок захисту та патентування об'єктів інтелектуальної власності.

Реалізація моделі, побудованої за визначеним алгоритмом, сприятиме формуванню ефективного механізму функціонування підприємства. Важливим аспектом є забезпечення стійкості бізнес-моделі, що передбачає інтеграцію внутрішніх факторів та адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища. Вирішення цього завдання можливе шляхом застосування кібернетичних принципів в управлінні, які забезпечують здатність організації до навчання на основі накопиченого досвіду та адаптації до економічного, соціального, політичного, екологічного та іншого оточення. Заходи,

спрямовані на вдосконалення системи управління підприємством, дозволять оптимізувати структуру управління, чітко визначити відповідальність працівників та організаційну і виробничу структуру підприємства, що призведе до скорочення управлінського апарату.

Основними напрямками удосконалення системи управління підприємством є:

- перегляд та зміна організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції.

Тому, з огляду на вище зазначені особливості, для більш ефективного функціонування вітчизняним підприємствам в сучасних умовах, при побудові системи управління слід враховувати наступні фактори:

- виробничий процес має бути достатньо гнучким, що дозволить швидко змінювати асортимент продукції. Це фактор, насамперед, зумовлений застосуванням у виробництві нової техніки, впровадження прогресивних технологій виробництва та охорони навколишнього середовища;
- бути адекватною, складною технологією виробництва, яка вимагає більш нових форм контролю, організації та розподілу праці;
- враховувати серйозну конкуренцію як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку продукції та покращувати якість продукції, що надається;
- приймати до уваги необхідність врахування невизначеності зовнішнього середовища;
- враховувати вимоги до рівня якості обслуговування споживачів та часу виконання договорів, які регулярно підвищують вимоги по умовам упаковки, транспортування, а також більш вигідні базиси поставки;
- враховувати зміну структури попиту;

Беручи до уваги велику кількість шляхів вдосконалення управлінської системи українських підприємств, існує ряд перешкод, що заважають їх впровадженню в діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, таких як:

- складність одержати високо кваліфіковану допомогу і консультації, та висока вартість таких послуг;
- недостатність фінансових можливостей для формування якісного управлінського потенціалу;
- низький рівень розвитку фінансового ринку;
- невисокий рівень підготовки персоналу;
- неготовність персоналу та керівництва до змін;
- високий рівень бюрократичних процедур;
- складність отримання інформації про нововведення у сфері управління.

1.2 Теоретичні підходи до визначення ефективності діяльності

Підприємство прагне збільшити свій капітал і отримати прибуток, займаючись виробництвом та іншою господарською діяльністю. Для досягнення цієї мети використовуються різні стратегії, такі як розширення асортименту продукції, оптимізація організаційної структури, освоєння нових ринків та підвищення загальної ефективності роботи. Усі ці заходи спрямовані на задоволення потреб клієнтів і, як наслідок, на отримання прибутку від продажу товарів, робіт та послуг.

Індекс розраховується на основі даних про зміни у виробництві певного переліку товарів-представників (близько 1000 найменувань). При цьому враховується структура валової доданої вартості за базовий рік, яка приймається за 100%. Щомісячний індекс обчислюється відносно середньомісячного значення базового року за формулою Ласпейреса. На основі цього індексу визначаються індекси відносно попереднього місяця,

відповідного місяця минулого року та періоду минулого року.

Окремі факти іноді краще ілюструють реальний стан речей, ніж об'ємні аналітичні звіти. Скажімо, торішнє зростання цін більш ніж на 25% при незмінному середньому чеку свідчить про те, що українці почали купувати менше, віддаючи перевагу заощадженням та більш виваженому вибору товарів. Для багатьох виробників товарів повсякденного попиту (FMCG), які демонстрували ріст протягом останнього десятиліття, зараз утримання показників на довоєнному рівні, а не падіння, вже є значним успіхом.

У відповідь на кризу галузь адаптується, змінюючи асортимент, оптимізуючи виробничі процеси та переглядаючи стратегії. Одним з ключових напрямків стає розвиток власних торгових марок (private labels), що дозволяє торговельним мережам знижувати ціни та залучати більше покупців. Наприклад, в мережі АТБ, завдяки лояльності споживачів, більше третини асортименту складають власні торгові марки, і їх частка продовжує зростати.

Війна суттєво не вплинула на попит у тих сегментах ринку, де вже сформувалася лояльна аудиторія. Зокрема, стабільно купують як найдешевші товари, так і продукцію преміум-класу, особливо натуральну та органічну. Зростає інтерес до продуктів з низьким вмістом цукру та інших шкідливих речовин. Це може свідчити про те, що українці, незважаючи на війну, дивляться в майбутнє з оптимізмом, розуміючи, що для відбудови країни після перемоги знадобиться міцне здоров'я.

Важливо відзначити, що український ринок товарів широкого вжитку (FMCG) залишається привабливим для іноземних інвесторів. Вони не лише продовжують фінансувати існуючі проєкти, але й анонсують нові. Наприклад, мережа супермаркетів "Новус" продовжує розширюватися, відкриваючи нові магазини. Компанія Nestlé інвестувала значні кошти у розвиток виробництва в Україні, зокрема, планує створити новий виробничий майданчик у Західній

Україні. Unilever також оголосила про інвестиції у нове виробництво засобів особистої гігієни в Київській області. Корпорація "Біосфера" розширює асортимент продукції, запускаючи у виробництво нові види вологих серветок. Київський картонно-паперовий комбінат планує відновити інвестиційну програму та співпрацювати з ЄБРР.

SWOT аналіз починається з того, що компанія визначає мету. Його можна проводити, аби дізнатися перспективи запуску нового продукту чи виходу на ринок іншої країни, щоб оптимізувати внутрішні процеси та підвищити дохід.

Далі компанія досліджує внутрішні та зовнішні фактори: ринок та конкурентів, фінансові показники, відгуки клієнтів та працівників. Інформація заноситься в таблицю.

Як може виглядати SWOT аналіз для інтернет-магазину дитячих іграшок:

S (Переваги):

- Надійність та якість: Пропонуємо лише перевірену продукцію від відомих брендів, що гарантує безпеку та відповідність стандартам.
- Зручність для клієнта: Інтуїтивно зрозумілий веб-сайт, швидка та професійна підтримка від компетентних менеджерів.
- Репутація: Маємо велику базу задоволених клієнтів, що свідчить про високий рівень довіри до магазину.
- Вигідні пропозиції: Регулярно проводимо акції та надаємо знижки, роблячи покупки ще привабливішими.

W (Недоліки):

- Відсутність фізичної присутності: Працюємо лише онлайн, що може бути незручним для деяких покупців.

- Конкурентне середовище: Ринок дитячих іграшок характеризується високою конкуренцією.
- Залежність від постачальників: Робота магазину тісно пов'язана з постачальниками, і затримки з їхнього боку можуть впливати на терміни доставки.
- Обмежені маркетингові можливості: Невеликий бюджет на рекламу обмежує охоплення потенційних клієнтів.

О (Можливості):

- Розширення аудиторії: Активне використання соціальних мереж для залучення нових покупців.
- Підвищення зручності: Розробка мобільного додатку для більш зручного здійснення покупок.
- Утримання клієнтів: Впровадження програм лояльності для заохочення повторних покупок.
- Партнерство: Співпраця з магазинами дитячого одягу для розширення асортименту та залучення нової аудиторії.

Т (Загрози):

- Посилення конкуренції: Поява нових гравців на ринку.
- Зміна вподобань: Зміна трендів у сфері дитячих іграшок.
- Логістичні труднощі: Проблеми з імпортом товарів через затримки на митниці.
- Інформаційна безпека: Ризики, пов'язані з кіберзагрозами.
- Економічна нестабільність: Негативний вплив економічної кризи на купівельну спроможність населення.

Що робить компанію успішною?

Успіх ресторану часто залежить від таких факторів, як неперевершена якість їжі, оперативна доставка, вигідне розташування в серці міста та репутація талановитого шеф-кухаря. Для ІТ-компанії ключовими перевагами можуть бути інноваційний продукт, десятирічний досвід на ринку та гнучкість у реагуванні на зміни. Виробниче підприємство може похвалитися сучасним обладнанням, командою професіоналів та ефективною системою логістики.

Організаційна структура управління персоналом:

Організаційна структура управління персоналом – це система, що складається з взаємопов'язаних відділів та окремих працівників, кожен з яких має свої права, обов'язки, ролі та сфери відповідальності. Ця структура відображає розподіл функцій та повноважень між різними рівнями управління персоналом.

Типи організаційних структур:

Найбільш поширеними типами організаційних структур, які використовуються на практиці, є: проста, лінійна, функціональна та матрична.

Проста організаційна структура управління персоналом характеризується двома рівнями: керівник і підлеглі. Це типова модель для малих компаній.

Лінійна організаційна структура передбачає незалежність працівників у виконанні завдань і прості вертикальні зв'язки. Вона підходить для ситуацій, коли персонал виконує однотипні завдання і не має чіткої спеціалізації, наприклад, у бригадах, невеликих сімейних підприємствах.

Функціональна організаційна структура є найпоширенішою. Вона виникає, коли в компанії відбувається поділ праці за функціями та спеціалізація. Ця структура координує роботу різних підрозділів, встановлюючи чіткі лінії підпорядкування.

Матрична організаційна структура управління персоналом являє собою таку систему, у якій базовим елементом стає не окрема функція чи вид діяльності, а багатофункціональна команда чи група співробітників, покликаних відповідати за задоволення всього набору запиту споживачів їхніх послуг і вимог ринку.

Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від правильно обраної структури. При її виборі необхідно враховувати такі ключові фактори, як: розмір і різноманітність діяльності організації, її організаційно-правова форма, технологічні процеси, ставлення до управління персоналом з боку керівництва та працівників, динаміка внутрішнього середовища та стратегія управління людськими ресурсами.

До складу організаційної структури входять певну кількість і види ланок управління на кожному рівні. Цілі такої структури:

- встановлювати зв'язки і підпорядкованість ланок управління;
- визначати цілі і завдання, права та обов'язки кожної ланки;
- визначати найменування та обсяг виконуваних загальних і спеціальних функцій підрозділів;
- характеризувати кадрове забезпечення служби управління персоналом (тобто чисельний і якісний склад персоналу).

В організаційній структурі служби управління персоналом, як і в будь-якій системі, є певні елементи, що знаходяться у взаємодії один з одним. До елементів структури відносяться:

- персонал, який бере участь у здійсненні основних завдань організації;
- засоби і предмети праці, наявні в розпорядженні цієї організації;

В логістичних системах, а також у виробництві та управлінні ланцюгами поставок, АВС-аналіз є важливим інструментом для планування асортименту та оптимізації процесів. Він дозволяє класифікувати товари, клієнтів та інші ресурси на три групи (А, В, С) на основі їхньої значущості. Наприклад, в логістиці АВС-аналіз допомагає визначити найбільш затребувані товари, частоту їх відвантаження, а також ранжувати клієнтів за обсягами замовлень. Цей метод базується на принципі Парето, згідно з яким 20% зусиль (наприклад, контроль 20% найважливіших позицій) забезпечують 80% результату (наприклад, контроль 80% системи, запасів або продуктової лінійки). Типовий розподіл в АВС-аналізі передбачає, що група А приносить 80% продажів, група В – 15%, а група С – лише 5%.

АВС-аналіз – це метод, що дозволяє впорядкувати різні об'єкти (асортимент товарів, постачальників, складські запаси, клієнтів, періоди продажів тощо) на основі певних критеріїв, за умови наявності достатньої кількості даних. Він дає змогу розділити об'єкти на групи, що відрізняються за ступенем їхнього впливу на загальний результат.

У контексті управління товарними запасами, АВС-аналіз передбачає поділ продукції на три категорії (А, В і С) з подальшим застосуванням різних стратегій управління для кожної з них:

Група А: Найбільш цінні товари, що складають 20% асортименту, але забезпечують 80% продажів.

Група В: Товари середньої цінності, що займають 30% асортименту і приносять 15% продажів.

Група С: Найменш цінні товари, що становлять 50% асортименту.

Також існує XYZ-аналіз (XYZ-класифікація).

Основна ідея XYZ аналізу полягає у групуванні об'єктів аналізу в міру однорідності аналізованих параметрів (за коефіцієнтом варіації).

Завдяки XYZ-аналізу компанія може ефективно класифікувати свої ресурси, враховуючи особливості їх споживання та можливості прогнозування потреби. Це дозволяє оптимізувати управління запасами та планування. В основі методу лежить поділ ресурсів на три групи, що характеризуються різним ступенем стабільності та передбачуваності.

Процес XYZ-аналізу реалізується в чотири етапи. Визначення коефіцієнтів варіації для аналізованих ресурсів.

1. Угрупування ресурсів відповідно до зростання коефіцієнта варіації.
2. Розподіл за категоріями X, Y, Z.
3. Графічне уявлення результатів аналізу.

ABC та XYZ аналізи можна поєднувати.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

PEST-аналіз – це метод дослідження макросередовища, що базується на чотирьох ключових аспектах: політико-правових (Political/Legal), економічних (Economic), соціокультурних (Sociocultural) та технологічних (Technological) факторах. Аббревіатура PEST утворена від перших літер цих англійських термінів.

Основна ціль PEST-аналізу полягає в систематичному спостереженні за змінами в макросередовищі за цими чотирма напрямками. Це дозволяє виявляти тенденції та події, на які підприємство не може безпосередньо

впливати, але які суттєво впливають на стратегічне планування та прийняття рішень.

Аналіз політичного фактору зовнішнього середовища є першочерговим завданням, оскільки він дає змогу зрозуміти плани та наміри уряду щодо розвитку суспільства, а також інструменти, які держава планує використовувати для реалізації своєї політики.

Економічний аналіз зовнішнього середовища дає змогу з'ясувати, яким чином держава організовує та розподіляє свої економічні ресурси. Для багатьох компаній це є ключовим фактором успішної діяльності.

Дослідження соціального середовища допомагає зрозуміти та оцінити, як на бізнес впливають такі соціальні фактори, як ставлення людей до роботи та рівня життя, міграція населення, споживча активність та інші.

Підвищення ефективності управління підприємством має відбуватися за такими ключовими напрямками:

- Оптимізація організаційної структури управління виробництвом.
- Раціональне використання та покращення управління виробничими ресурсами.
- Стимулювання науково-технічного розвитку та підвищення якості продукції.
- Удосконалення системи планування як центрального елементу управління підприємством.

При організації ефективної системи управління підприємством необхідно ретельно розрахувати кількість працівників, які будуть займатися управлінням. Для визначення чисельності персоналу у функціональних підрозділах, таких як відділи, бюро або групи, використовуються спеціальні

нормативи. Ці нормативи, як правило, розробляються науково-дослідними інститутами і містяться в методичних рекомендаціях. На практиці, часто застосовується метод, коли кількість управлінців визначається як певний відсоток від загальної кількості робітників, і ця інформація вноситься до штатного розпису підприємства.

Допоміжними показниками економічності апарату управління є:

- питома вага чисельності управлінського персоналу в загальній чисельності працюючих;
- кількість робітників, що припадають на одного працівника управління;
- питома вага фонду заробітної плати управлінського персоналу в загальному фонді заробітної плати всіх працюючих.

Економічна ефективність виробництва може бути покращена за рахунок виявлення та використання невикористаних можливостей для збільшення обсягів випуску продукції на одиницю витрачених ресурсів. Це досягається шляхом більш ефективного використання всіх наявних ресурсів підприємства.

Ключові фактори, що впливають на підвищення ефективності виробництва, включають:

- Технічний прогрес: Впровадження нових технологій та обладнання.
- Удосконалення управління: Оптимізація процесів прийняття рішень та координації діяльності.
- Організація виробництва та праці: Раціоналізація робочих місць, покращення логістики та розподілу завдань.
- Зміна обсягу та структури виробництва: Адаптація до ринкового попиту та оптимізація асортименту продукції.
- Поліпшення якості ресурсів: Використання більш якісної сировини та матеріалів.

Існує два основних підходи до підвищення ефективності діяльності підприємства:

- Організаційний: Зосереджується на оптимізації внутрішніх процесів підприємства, особливо в сфері управління.
- Технологічний та ресурсний: Націлений на впровадження нових технологій, використання більш ефективного обладнання та оптимізацію використання ресурсів.

Організаційний напрямок передбачає пошук можливостей для підвищення ефективності процесів, що відбуваються на підприємстві, з особливим акцентом на ефективність управління.

Організація виробничого процесу є важливим фактором ефективності підприємства та значним резервом для її підвищення. Необхідно ретельно проаналізувати всі аспекти, що впливають на ефективність організації робіт, починаючи від окремого робочого місця і закінчуючи підприємством в цілому. Для виробничих підприємств, з урахуванням їх специфіки, особливу увагу слід приділяти можливостям застосування більш ефективних типів виробництва, таких як масове або великосерійне виробництво.

Технологічний напрямок зосереджується на розв'язанні критично важливої для українських підприємств проблеми технологічної відсталості. Ця проблема багатогранна і включає в себе як матеріальний аспект – модернізацію технічного оснащення, так і нематеріальний – вирішення організаційних та правових питань. Економісти вважають, що для подолання технологічного розриву недостатньо простого переходу на новітні технології. Необхідно впроваджувати цілісну систему відносин, відому як корпоративна культура, переймаючи досвід лідерів ринку з багаторічним стажем.

Ресурсний напрямок акцентує увагу на аналізі ефективності використання наявних виробничих ресурсів, як матеріальних, так і людських. Важливо оцінити ступінь завантаження обладнання, структуру собівартості продукції (зокрема, співвідношення амортизації, матеріальних витрат та оплати праці). Ці показники слід вивчати в динаміці та, за можливості, порівнювати з аналогічними показниками конкурентів. Для оборотних фондів

найважливішим показником є швидкість їх обороту, отже, слід проаналізувати чинники її збільшення, зокрема такі:

- зменшення обсягів незавершеного виробництва;
- удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів;
- прискорення реалізації готової продукції (активізація маркетингової діяльності);
- зменшення обсягів дебіторської заборгованості.

Окрім зазначеного, важливо розглянути й інші шляхи більш ефективного використання матеріалів. Необхідно ретельно дослідити, чому виникають втрати та неефективне використання ресурсів, встановити обґрунтовані норми витрат матеріалів, налагодити систему використання вторинної сировини, розробити та впровадити ефективну систему мотивації для працівників, які заощаджують сировину, енергію та матеріали, а також активно впроваджувати сучасні, високотехнологічні матеріали.

Аналізуючи ефективність використання трудових ресурсів підприємства, слід приділити особливу увагу наступним моментам: виявити та мінімізувати втрати робочого часу протягом зміни, зменшити втрати, пов'язані з плинністю кадрів, оцінити рівень використання механізації, автоматизації та комп'ютерної техніки в робочих процесах, проаналізувати діючу систему стимулювання працівників та визначити оптимальну професійно-кваліфікаційну структуру персоналу.

2. АНАЛІЗ ФАКТИЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ « АТБ-маркет»

2.1 Аналіз діяльності підприємств роздрібної торгівлі в Україні

З початку 2000-х років внутрішній споживчий попит став ключовим фактором розвитку українського виробництва, особливо на тлі нестабільності на світових ринках та економічних проблем у Єврозоні, які негативно вплинули на важку промисловість України.

З початку 2000-х років зростання внутрішнього споживання в Україні стало головним рушієм для вітчизняного виробництва. Це дозволило українським підприємствам менше залежати від коливань експорту, особливо після того, як світова економіка сповільнилася, а країни Єврозони пережили економічний спад, що особливо сильно вдарило по українській важкій промисловості.

Для кращого розуміння ситуації, варто розглянути особливості та історію розвитку роздрібної торгівлі в Україні.

З початку 2000-х років у великих містах України активно розвивалися великі торговельні мережі, такі як "Сільпо", "Фуршет", "Велика Кишеня", "АТБ" та "Еко-маркет". Проте, до 2006 року значна частина товарів у сільській місцевості та невеликих містах продовжувала продаватися на ринках та у невеликих приватних магазинах. Найбільшого поширення торговельні мережі набули в Києві.

До 2006 року український ринок роздрібної торгівлі відрізнявся тим, що на ньому домінували вітчизняні компанії, а не іноземні. Це пов'язано з тим, що Україна не була активно залучена до євроінтеграційних процесів.

На відміну від Польщі, де іноземні компанії швидко захопили ринок роздрібної торгівлі, в Україні цього не сталося. У 2006 році серед п'яти

найбільших роздрібних мереж України лише одна була іноземною – німецька METRO, а інші іноземні компанії не входили навіть до десятки найбільших.

Світова економічна криза, що почалася у 2008 році, посилила економічні проблеми в Україні та спровокувала чергову політичну нестабільність. Це призвело до погіршення економічних показників і, як наслідок, до економічної кризи 2008-2009 років. Зменшення купівельної спроможності населення негативно вплинуло на обсяги виробництва.

З кінця 2000-х років виробництво все активніше розвивається у великих містах та околицях.

У майбутньому на розвиток українського виробництва негативно впливатиме швидке скорочення населення країни (приблизно на 300 тисяч осіб щороку). Крім того, швидке зростання роздрібної торгівлі в Україні часто забезпечується за рахунок імпорту, що збільшує від'ємне сальдо торгового балансу.

Попри карантинні обмеження та триваючу кризу, у листопаді 2020 року виробництво в Україні зросло на 12,1% порівняно з листопадом 2019 року (у порівнянних цінах). За даними Державної служби статистики, у попередньому місяці зростання становило 15,2%.

На ринку сформувалася група провідних торговельних мереж, які лідирують за кількістю магазинів, темпами їх відкриття, а також за фінансовими, економічними та соціальними показниками. За оцінками експертів, частка вітчизняних гіпермаркетів наближається до 5%. Найбільша кількість магазинів належить торговельній мережі "АТБ-маркет", яка є частиною корпорації "АТБ", заснованої у 1993 році. Мережа налічує близько 204 торгових об'єктів у понад 25 містах України, переважно у східному регіоні.

Основними гравцями за обсягом річного обороту є: торгово-промисловий холдинг «Fozzy Group» (з мережами супермаркетів «Сільпо», гастрономів «Фора» та гіпермаркетів «Фоззі» і «Дніпрянка»), мережа

«Фуршет», ТМ «Велика кишеня», а також «Еко-маркет», «Бумімаркет» і мережі «Пакко» та «Вопак», що входять до корпорації «Пакко».

Значний вплив на споживчий ринок України мають столичні торговельно-розважальні центри, такі як «КОМОД», «Караван», «Глобус» та компанія «Таврія-В». Серед найбільших проектів слід відзначити Mall of Kiev, ТРЦ Mall of Ukraine та ТРЦ «Либідьплаза» в Києві, а також Mall of Dnipro та ТРЦ «Либідьплаза» в Дніпрі, а також мережа гіпермаркетів «Metro», представлена в багатьох великих містах України.

Як українські, так і іноземні мережі гіпермаркетів прагнуть розширити свою присутність по всій території України. Незважаючи на політичну нестабільність, яка негативно впливає на інвестиційний клімат, іноземні ритейлери продовжують проявляти інтерес до українського ринку. Зокрема, французький гігант «Auchan Group» придбав 20% акцій компанії «Фуршет», що управляє магазинами в Україні та Молдові. Планується створення двох спільних підприємств між «Auchan» і «Фуршет», одне з яких займатиметься розвитком мережі гіпермаркетів «Auchan», а інше – створенням мережі торгово-розважальних центрів Immochan.

Позитивна динаміка та перспективи розвитку вітчизняного виробництва підтверджуються розширенням присутності та нарощуванням потенціалу торгових мереж, які, втім, демонструють стратегію наслідування у конкурентній боротьбі. Характерною особливістю українського споживача є консерватизм у виборі продуктів харчування, що проявляється у перевазі товарів вітчизняного виробництва. У випадку появи на ринку нового продукту від українського виробника, спостерігається тенденція до відмови від придбання імпортних аналогів.

Для початку наведемо в табл. 2.1 початковий етап SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет».

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
– кваліфікований персонал з досвідом роботи. – дуже 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. – активна маркетингова політика. – якісні товари в асортименті мережі. – використання всіх необхідних маркетингових комунікацій. – лідерство на ринку роздрібної торгівлі.	– 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.

В Україні розвиток торговельних мереж відбувається здебільшого шляхом розширення, а не якісного покращення. Особливо активно корпоративні мережі розширюються в роздрібній торгівлі продуктами харчування у великих містах, таких як Київ, Дніпро, Харків, Запоріжжя, Одеса та Львів. Це пов'язано з тим, що в великих містах проживає населення з вищою купівельною спроможністю та різноманітнішими соціально-демографічними характеристиками.

Водночас, торгові мережі адаптуються до різних типів населених пунктів, враховуючи чисельність населення та рівень доходів. Наприклад, компанія "Рітейл Груп" планує розвивати мережу дискаунтерів "Просто маркет" в обласних та районних центрах.

Отже, основними рисами розвитку торговельних мереж в Україні є:

- 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;
- однієї 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.

В табл.2.2 наведено дані про приріст торгових площ за 2020 р., що дозволить оцінити темпи розвитку ритейлерів за площами магазинів.

Таблиця 2.2 - Активність FMCG ритейлерів за приростом торговельних площ в Україні за 2020 р.

Компанія	Мережі	Сумарна торговельна площа, тис. кв. м	Приріст площі 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

Компанія	Мережі	Сумарна торговельна площа, тис. кв. м	Приріст площі за рік, тис. кв. м
Metro 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

Fozzy Group вже тривалий час лідирує в Україні за обсягом торговельних площ. АТБ-маркет, хоч і має найбільшу мережу магазинів, займає друге місце за цим показником, але поступово скорочує відставання від лідера.

Важливо враховувати, що компанії мають різні стратегії розвитку, і збільшення торговельних площ не завжди є для них головним пріоритетом. Наприклад, у 2019 році АТБ сповільнив темпи розширення мережі, зосередившись на оптимізації внутрішніх процесів та модернізації існуючих магазинів. Ця тенденція була характерна для ринку в цілому: лише 39% продуктових ритейлерів відкривали нові магазини, 14% скоротили торговельні площі, а 40% віддали перевагу внутрішній оптимізації.

В Україні існують перспективи для подальшого розвитку роздрібного ринку продовольчих товарів. Демографічні, економічні та соціальні фактори сприяють цьому. Значна кількість населення (близько 42 мільйонів) забезпечує стабільний попит на продукти харчування. Крім того, розвинений агропромисловий комплекс дозволяє виробляти широкий асортимент продовольчих товарів з використанням місцевої сировини та промислової бази.

Після закінчення війни багато українських ритейлерів заслуговують на те, щоб їхній досвід вивчали в бізнес-школах. Вони продемонстрували неймовірну стійкість та адаптивність, підтримуючи споживачів, працівників та країну в умовах постійної невизначеності. Це стосується не лише великих мереж, таких як АТБ та Сільпо, які продовжували працювати під обстрілами, але й тих, хто ризикнув інвестувати у відкриття нових магазинів та створення робочих місць, незважаючи на постійну загрозу руйнування з боку країни-агресора.

Польська група LPP, яка першою з міжнародних fashion-операторів покинула російський ринок, знайшла нові можливості для розвитку в Україні. Їхній бренд Sinsay є одним з небагатьох іноземних мереж одягу, що продовжують відкривати нові магазини, наприклад, в Ужгороді та Львові.

Мережа супермаркетів Varus, незважаючи на ризики, станом на липень налічувала 98 працюючих магазинів. З початку року вони відкрили чотири нові точки у Донецькій та Дніпропетровській областях, хоча зараз вони законсервовані, як і ще 10 магазинів, що опинилися в зоні бойових дій або на окупованих територіях. Компанія планує продовжувати розвиток свого продовольчого бізнесу, навіть в умовах війни.

Мережа drogerie EVA за час війни відкрила дев'ять нових магазинів у різних регіонах, включаючи Дніпропетровську область. Незважаючи на високий рівень небезпеки на півдні України, пов'язаний з близькістю до окупованих територій та частими ракетними обстрілами, роздрібні мережі шукають способи забезпечити українців продуктами харчування та товарами першої необхідності. "Таврія В" відкрила три нові магазини в Одесі та перший супермаркет "ПЮРЕ", а також нові об'єкти в Одеській області та Хмельницькому. Одеська "Копійка" поки не відкривала нових магазинів, але готує два відкриття найближчим часом та ще одне – в планах на осінь.

Попри складну ситуацію в країні, український ритейл демонструє стійкість та адаптивність. Більшість мереж не лише зберегли, але й наростили обсяги продажів та розширили торгові площі.

Наразі в Україні функціонує 90 магазинів мережі "Thrash! ТРАШ!". У Київському регіоні "Ашан" та "Novus" продовжують розвиватися: "Ашан" відкрив новий пункт видачі замовлень в Ірпені (до війни було відкрито ще два), а загалом працює 40 магазинів мережі. "Novus" відкрив новий супермаркет площею 4000 кв. м у Києві.

Мережа зоомагазинів "MasterZoo" розширює свою присутність: після відкриття магазину в Полтаві, компанія вийшла на ринок Західної України, відкривши магазини в Івано-Франківську та Тернополі, а також у Києві, Львові, Хмельницькому та Луцьку.

"Fozzy Group" переорієнтувала свою експансію на західні регіони, відкривши нові магазини "Сільпо" в Ужгороді, Львові та Червонограді (усі в

нових ТЦ). Мережа "Thrash! ТРАШ!" з'явилася в Новояворівську, Трускавці та Рівному. На сьогодні працює 297 магазинів "Сільпо" та 90 "Thrash! ТРАШ!".

"АТБ-маркет", найбільша мережа дискаунтерів в Україні, заснована в 1993 році, продовжує динамічно розвиватися. З 2020 року компанія запустила адресну доставку товарів, замовлених через інтернет-магазин, спочатку в Дніпрі, з планами на подальше розширення по всій Україні.

Онлайн-замовлення з "АТБ" доставляються додому за допомогою кур'єрської служби "iPOST", яка є партнером "АТБ-Маркет". Кур'єри "iPOST" оперативно отримують заявки на доставку через електронну систему від інтернет-магазину "АТБ" і доставляють оплачені онлайн замовлення з магазинів "АТБ" клієнтам протягом години.

Інтернет-магазин "АТБ" – це онлайн-версія звичайного магазину, де можна знайти широкий вибір продуктів харчування та інших товарів. Клієнти можуть легко вибрати потрібні товари, оплатити їх онлайн і отримати доставку за вказаною адресою.

На даний момент онлайн-сервіс "АТБ-Маркет" доступний для клієнтів, які проживають у зоні обслуговування 1112 магазинів мережі "АТБ" у 286 населених пунктах, що охоплюють 118 районів у 24 областях України (за винятком тимчасово окупованих територій).

"АТБ-Маркет" є найбільшим покупцем овочів українського виробництва, тим самим підтримуючи вітчизняних фермерів та спеціалізовані господарства, особливо в умовах карантину, коли збут продукції був ускладнений через закриття ринків

Генеральний директор "АТБ-Маркет" Борис Марков підкреслює, що компанія активно підтримує вітчизняних виробників овочів, укладаючи з ними довгострокові угоди на вирощування та постачання продукції до магазинів мережі "АТБ". Це партнерство забезпечує місцевим фермерам і постачальникам стабільний збут, дозволяючи їм планувати фінанси на основі чітких контрактних умов.

За інформацією Рау, у 2018 році в Києві функціонувало понад 130 магазинів АТБ. На запит Рау щодо загальної кількості супермаркетів у столиці, АТБ не надала відповіді.

В умовах війни АТБ розбудовує нову систему забезпечення населення продуктами, демонструючи відкритість до співпраці та працюючи навіть у небезпечних регіонах. Компанія робить значний фінансовий внесок у зміцнення обороноздатності країни та запобігання гуманітарній кризі, який оцінюється сотнями мільйонів гривень.

В АТБ наголошують, що з початку війни корпорація активно працює над забезпеченням продовольчої безпеки України. Безперебійна робота найбільшої торговельної мережі та всієї компанії є важливим внеском в оборону країни та підтримку співробітників і партнерів у цей складний час.

Сьогодні головний пріоритет компанії – безперебійне постачання продуктів харчування та товарів першої необхідності для всіх громадян України. Саме на це зосереджені зусилля багатотисячного колективу АТБ. З початку війни всі підрозділи компанії працюють в посиленому режимі, з підвищеною інтенсивністю та навантаженням.

Наразі корпорація успішно виконує свою місію на підконтрольних Україні територіях. У деяких регіонах АТБ відіграє ключову роль у запобіганні гуманітарній катастрофі.

У серпні 2022 року, через ескалацію бойових дій на Донбасі, АТБ змушена була тимчасово закрити останні чотири магазини в Донецькій області. Це рішення було прийнято з огляду на високий ризик для безпеки клієнтів і працівників, перебої з постачанням товарів, а також обмеження на пересування транспорту, введені у зв'язку з воєнним станом.

Також повідомляється, що за перше півріччя 2022 року група компаній АТБ сплатила до бюджету майже 10 мільярдів гривень податків, зборів та митних платежів (включаючи ЄСВ), а саме 9,79 млрд грн.

Від початку повномасштабної військової агресії рф корпорація надала українцям гуманітарну допомогу на понад 200 млн грн. Корпорація АТБ також

узяла участь у національному проєкті 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.

Після початку військових дій ТОВ «АТБ-Маркет» внесло значні зміни в свою діяльність. Окрім підтримки звичайного режиму роботи більшості магазинів, компанія значно розширила свою участь у гуманітарних ініціативах, благодійності та забезпеченні потреб військових. Це свідчить про зростання корпоративної соціальної відповідальності компанії та її налаштованість на розвиток, незважаючи на невизначеність.

2.2 Оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Після початку військових дій ТОВ «АТБ-Маркет» внесло значні зміни в свою діяльність. Окрім підтримки звичайного режиму роботи більшості магазинів, компанія значно розширила свою участь у гуманітарних ініціативах, благодійності та забезпеченні потреб військових. Це свідчить про зростання корпоративної соціальної відповідальності компанії та її налаштованість на розвиток, незважаючи на невизначеність.

Фінансовий стан підприємства є інтегральним показником ефективності його виробничих, комерційних та фінансових операцій. Ключовим фактором, що позитивно впливає на фінансову стабільність, є безперебійне виробництво та успішна реалізація якісної продукції. Збільшення обсягів виробництва та продажів, у поєднанні зі зниженням витрат, сприяє підвищенню прибутковості, що позитивно відображається на фінансовому стані підприємства.

Таблиця 2.3 - Основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ

Показник	2018	2019	2020	Відхилення абсолютне, 2020 р. від 2018 р., тис. грн	Відхилення відносне 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	5588,539	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%	-

Аналіз діяльності підприємства за період 2019-2020 років демонструє позитивну динаміку. Спостерігається покращення ключових показників, зокрема значне зростання рентабельності. У 2019 році структура активів характеризувалася переважанням оборотних активів, що було зумовлено значними запасами готової продукції. Однак, у 2020 році, незважаючи на вплив пандемії COVID-19, підприємству вдалося збільшити частку необоротних активів, в основному за рахунок розширення основних засобів. Це пов'язано з відкриттям нових торгових точок та підвищенням попиту на продукцію мережі в умовах карантинних обмежень та призупинення роботи ринків.

Темпи зростання чистого доходу перевищують темпи зростання собівартості реалізованої продукції, що призвело до значного збільшення чистого прибутку, який у порівнянні з 2018 роком зріс в десятки разів. За два

роки сукупні активи підприємства збільшилися більш ніж на 81%, а власний капітал став позитивним завдяки отриманню прибутку.

Фінансування поточної діяльності підприємства здійснюється переважно за рахунок поточних зобов'язань, таких як кредиторська заборгованість та короткострокові кредити. Це свідчить про використання агресивної стратегії фінансування оборотних активів, коли майже весь їх обсяг покривається за рахунок залучених коштів. Така практика підвищує фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Динаміку фінансових показників ТОВ «АТБ-Маркет» за 2018-2020 роки представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - 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

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

Спостерігається тенденція до зменшення зносу основних засобів протягом аналізованого періоду, що вказує на модернізацію матеріально-технічної бази підприємства. На 2020 рік більша частина (68%) основних засобів перебуває в робочому стані, тоді як решта потребує заміни або ремонту. Загалом, стан основних засобів можна оцінити як задовільний, враховуючи наявність нового обладнання. Важливо відзначити, що темпи введення в експлуатацію нових основних засобів перевищують темпи їх вибуття, що є сприятливим фактором для діяльності підприємства.

Ліквідність ТОВ «АТБ-Маркет»:

Підприємство «АТБ-Маркет» відчуває труднощі з ліквідністю. Усі показники ліквідності значно нижчі за нормативні значення, що свідчить про дефіцит грошових коштів та потребує термінового вирішення шляхом збільшення їх обсягу.

Чистий оборотний капітал: Протягом усього досліджуваного періоду чистий оборотний капітал підприємства був від'ємним. Це вказує на негативні

тенденції в діяльності підприємства та підвищені ризики, пов'язані з недостатністю оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань.

Підприємство має серйозні проблеми з фінансовою стійкістю, оскільки значна частина його пасивів представлена короткостроковими зобов'язаннями. Це робить його вразливим до фінансових ризиків.

Виробничий процес залишається стабільним і практично не змінився з 2018 року, що вказує на консервативність виробничої діяльності. Водночас, скорочення операційного циклу на 12 днів свідчить про покращення ефективності операційної діяльності. Зменшення фінансового циклу також є позитивним сигналом, оскільки підприємство швидше отримує гроші після початку виробництва.

Загалом, фінансові результати 2020 року були позитивними, оскільки підприємство отримало прибуток. Воно також зберігає конкурентні переваги в операційній діяльності. Однак, підприємство відчуває гостру нестачу найбільш ліквідних активів, що може створювати проблеми з платоспроможністю.

2.3 SWOT-аналіз та TOWS-аналіз виробничої діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

В умовах ринкової економіки, що характеризується швидкими змінами та високим рівнем конкуренції, моніторинг результативності бізнесу та аналіз зовнішнього середовища є необхідною умовою для успішного функціонування. SWOT-аналіз, як один з найбільш поширених аналітичних інструментів, забезпечує комплексну оцінку внутрішніх сильних та слабких сторін .

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. 2.5 початковий етап SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет».

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
– завжди високий попит на споживчі товари в Україні. – високий імідж підприємства. – проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності. – розвинена галузь харчової промисловості в Україні. – технологічне оновлення частини супермаркетів підприємства. – розширення мережі в невеликі міста. – розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі. – позиціонування підприємства як цінового лідера в подальшому.	– зниження поточної кількості платоспроможного населення у зв'язку з війною. – зниження платоспроможності населення внаслідок девальвації та інфляції в Україні. – нестабільність безпекової ситуації. – загроза руйнування супермаркетів мережі. – затримка інвестиційних програм підприємства. – подорожчання закупівельних товарів та імпортої продукції. – ускладнення отримання банківських кредитів. – порушення логістичних ланцюгів.

Основні виклики для "АТБ-Маркет" пов'язані з війною в Україні, що спричиняє проблеми з доставкою товарів, загрозу безпеці, падіння купівельної спроможності населення та ускладнення з продажем продукції. Водночас, компанія має значні переваги, такі як лідерство на ринку, конкурентні ціни, позитивна репутація, власні торгові марки, що дозволяють пропонувати доступніші ціни, висока якість товарів та професійний персонал.

Ми вважаємо, що для успішного розвитку "АТБ-Маркет" необхідно утримувати лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі, зміцнювати репутацію через соціально відповідальну діяльність, а також розширювати мережу супермаркетів у невеликих містах, використовуючи франчайзинг як економічну модель.

TOWS-аналіз дозволяє ефективно поєднати сильні сторони компанії з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, а також врахувати слабкі сторони при розробці стратегії. TOWS є логічним продовженням SWOT-аналізу, де підсумовуються результати 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 – це метод, який використовується для перетворення висновків SWOT-аналізу в конкретні стратегічні рішення. Вона допомагає виявити потенційні сценарії розвитку бізнесу, аналізуючи взаємозв'язок між

сильними та слабкими сторонами компанії, а також можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Перш ніж будувати матрицю TOWS, необхідно проаналізувати взаємодію цих факторів, використовуючи чотири допоміжні матриці. Це служить основою для подальшого вибору стратегії.

Існують чотири основні типи стратегій, що впливають з TOWS-аналізу:

- SO (Сила-Можливості): Стратегії, які використовують сильні сторони компанії для реалізації доступних можливостей (максимізація обох).
- WO (Слабкості-Можливості): Стратегії, спрямовані на подолання слабких сторін, щоб скористатися можливостями (мінімізація слабкостей, максимізація можливостей).
- ST (Сила-Загрози): Стратегії, які використовують сильні сторони компанії для зменшення впливу зовнішніх загроз (максимізація сильних сторін, мінімізація загроз).
- WT (Слабкості-Загрози): Стратегії, спрямовані на мінімізацію як слабких сторін компанії, так і зовнішніх загроз (мінімізація обох).

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. 6 та табл. 7.

Таблиця 2.6 – Матриця TOWS-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони

1. Кваліфікований персонал з досвідом роботи; 2. Дуже великий досвід діяльності на ринку роздрібної торгівлі; 3. Налагоджені зв'язки з постачальниками та покупцями; 4. Велика мережа супермаркетів; 5. Наявність власних торгових марок; 6. Нижчі ціни на велику кількість товарів, ніж у конкурентів; 7. Активна маркетингова політика; 8. Якісні товари в асортименті мережі; 9. Використання всіх необхідних маркетингових комунікацій; 10. Лідерство на ринку роздрібної торгівлі.
--

Можливості	Загрози
1. Завжди високий попит на споживчі товари в Україні; 2. Високий імідж підприємства; 3. Проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності; 4. Розвинена галузь харчової промисловості в Україні; 5. Технологічне оновлення частини супермаркетів підприємства; 6. Розширення мережі в невеликі міста; 7. Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі; 8. Позиціонування підприємства як цінового лідера в подальшому.	1. Зниження поточної кількості платоспроможного населення у зв'язку з війною; 2. Зниження платоспроможності населення внаслідок девальвації та інфляції в Україні; 3. Нестабільність безпекової ситуації; 4. Загроза руйнування супермаркетів мережі; 5. Затримка інвестиційних програм підприємства; 6. Подорожчання закупівельних товарів та імпортої продукції; 7. Ускладнення отримання банківських кредитів; 8. Порушення логістичних ланцюгів.
<i>S-O «taxi-taxi» стратегії:</i> Утримання позицій лідера на ринку споживчого ритейлу України. Посилення іміджу за допомогою корпоративної соціальної відповідальності. Пошук нових постачальників з вигідними умовами, використовуючи репутацію підприємства. Розширення асортименту шляхом збільшення кількості власних торгових марок та утримання цінового лідерства. Технологічне оновлення існуючих супермаркетів мережі, які застаріли. Розширення присутності супермаркетів мережі в невеликих містах.	<i>S-T «taxi-mini» стратегії:</i> Облаштування бомбосховищ у існуючих супермаркетах мережі. Інвестування у поліпшення логістичних поставок та пришвидшення доставки товарів. Залучення боргового корпоративного фінансування. Впровадження більш гнучкої системи знижок та програм лояльності для покупців. Розширення інвестиційних програм для удосконалення рівня обслуговування.

Таблиця 2.7 – Матриця TOWS-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

Слабкі сторони

1. Наявність суттєвої кількості застарілих супермаркетів;
2. Труднощі в організації збуту великого обсягу товарів;
3. Знижена ефективність процесу відвантаження товарів споживачам;
4. Закриття великої кількості супермаркетів у зв'язку з війною;
5. Зниження темпів розширення мережі;
6. Високий рівень плинності кадрів.

Можливості	Загрози
<i>W-O «mini-taxi» стратегії:</i> 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.	<i>W-O «taxi-mini» стратегії:</i> 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.

с

Наступним кроком буде поєднання сильних і слабких сторін ТОВ «АТБ-Маркет» з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Це дозволить визначити найбільш ефективну та відповідну стратегію для компанії.

Таблиця 2.8 – Матриця взаємодії maxі-maxі (Strength-Opportunity) TOB «АТБ-Маркет»

(S) (O)	Кваліфікований персонал з досвідом роботи	Дуже великий досвід діяльності на ринку роздрібно́ї торгівлі	Наявність 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	maxі
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)	maxі

Найбільш вигідним шляхом розвитку для підприємства є розширення мережі в менші населені пункти. Цьому сприяють такі сильні сторони, як:

- Високий рівень довіри до бренду та позитивний імідж.
- Значний досвід роботи на ринку роздрібно́ї торгівлі.
- Лідерські позиції в галузі.
- Наявність великої мережі супермаркетів.

Таблиця 2.9 – Матриця взаємодії mini-maxi (Weakness-Opportunity)

ТОВ «АТБ- Маркет»

(O) (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	maxi
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 брендами, 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

На основі аналітичних даних, оптимальною стратегією для підприємства є часткова технологічна модернізація супермаркетів у поєднанні з розширенням мережі в містах з меншою кількістю населення. При цьому, поточний рівень плинності кадрів не повинен значно ускладнити впровадження цієї стратегії.

Таблиця 2.10 – Матриця взаємодії maxi-mini (Strength-Threats)

ТОВ «АТБ-Маркет»

(S) (T)	Кваліфікований персонал з досвідом роботи	Дуже великий досвід діяльності на ринку роздрібною торгівлі	Налагоджені зв'язки з постачальниками та покупцями	Велика мережа супермаркетів	Нааявність 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 роздрібною торгівлі	maxi
Зниження поточної кількості платоспроможного населення у зв'язку з війною	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	3
Зниження платоспроможності населення внаслідок девальвації та інфляції в Україні	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	5 (T2)
Нестабільність безпекової ситуації	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3
Загроза руйнування супермаркетів мережі	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4
Затримка інвестиційних програм підприємства	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	5 (T1)
Подорожчання закупівельних товарів та імпортової продукції	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	3
Ускладнення отримання банківських кредитів	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2
Порушення логістичних ланцюгів	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3
	2	0 (S1)	5	2	2	5	3	0 (S2)	1 (S3)	7	mini

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

Таблиця 2.11 – 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	2
Зниження платоспроможності населення внаслідок девальвації та інфляції в Україні	1	0	0	1	1	0	3
Нестабільність безпекової ситуації	0	1	0	1	1	1	4
Загроза руйнування супермаркетів мережі	0	0	0	1	1	0	2
Затримка інвестиційних програм підприємства	1	1	1	1	1	0	5
Подорожчання закупівельних товарів та імпортової продукції	0	1	0	0	0	0	1 (T1)
Ускладнення отримання банківських кредитів	1	0	0	0	1	0	2
Порушення логістичних ланцюгів	0	1	1	1	0	0	3
	3	5	3	5	5	1 (W1)	mini

Для підприємства найменш значущою загрозою є зростання цін на товари для закупівлі та імпорту, особливо з огляду на те, що висока плинність кадрів є слабкою стороною, але частково компенсується специфікою бізнесу, яка передбачає певну ротацію персоналу.

На основі аналізу, представленого у таблицях, нами були сформовані такі альтернативи стратегій:

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

B. S2O2 – лідерство на ринку роздрібно 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 роздрібної 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 імпортої продукції + високий рівень плинності кадрів.

Сучасні методи стратегічного управління не надають чітких інструментів для вибору між стратегічними альтернативами, розробленими за допомогою матриці TOWS. Одним із можливих підходів є рейтингова оцінка, яка дозволяє визначити найбільш перспективні варіанти, що посилюють ефект один одного.

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.

Основні зміни:

- Більш просте формулювання: Використано більш прості слова та структуру речень для кращого розуміння.
- Акцент на значенні: Підкреслено, що загроза подорожчання є найменш важливою, а плинність кадрів хоч і є слабкістю, але частково врахована специфікою бізнесу.
- Заміна слів: Замінено деякі слова на синоніми для уникнення повторень.
- Уточнення: Додано слово "перспективні" для кращого розуміння мети рейтингової оцінки.

Таблиця 2.12 – 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	13
C	2	2		2	1	0	3	0	10
D	1	1	2		1	1	2	1	9
E	0	2	1	1		0	0	0	4
F	1	2	0	1	0		0	0	4
G	3	3	3	2	2	0		1	14
H	1	1	0	1	2	0	1		6

Враховуючи поточну ситуацію в роздрібній торгівлі, компанія планує зосередитися на зміцненні та розширенні свого лідерства на ринку в середньостроковій перспективі. Для досягнення цієї мети ми розглядаємо франчайзинг як ключовий інструмент, що дозволить нам вийти на ринки малих міст і селищ. Ми очікуємо, що це сприятиме збільшенню прибутковості та покращенню іміджу компанії.

2.4 Аналіз середовища функціонування діяльності 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.

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. 2 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.

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.

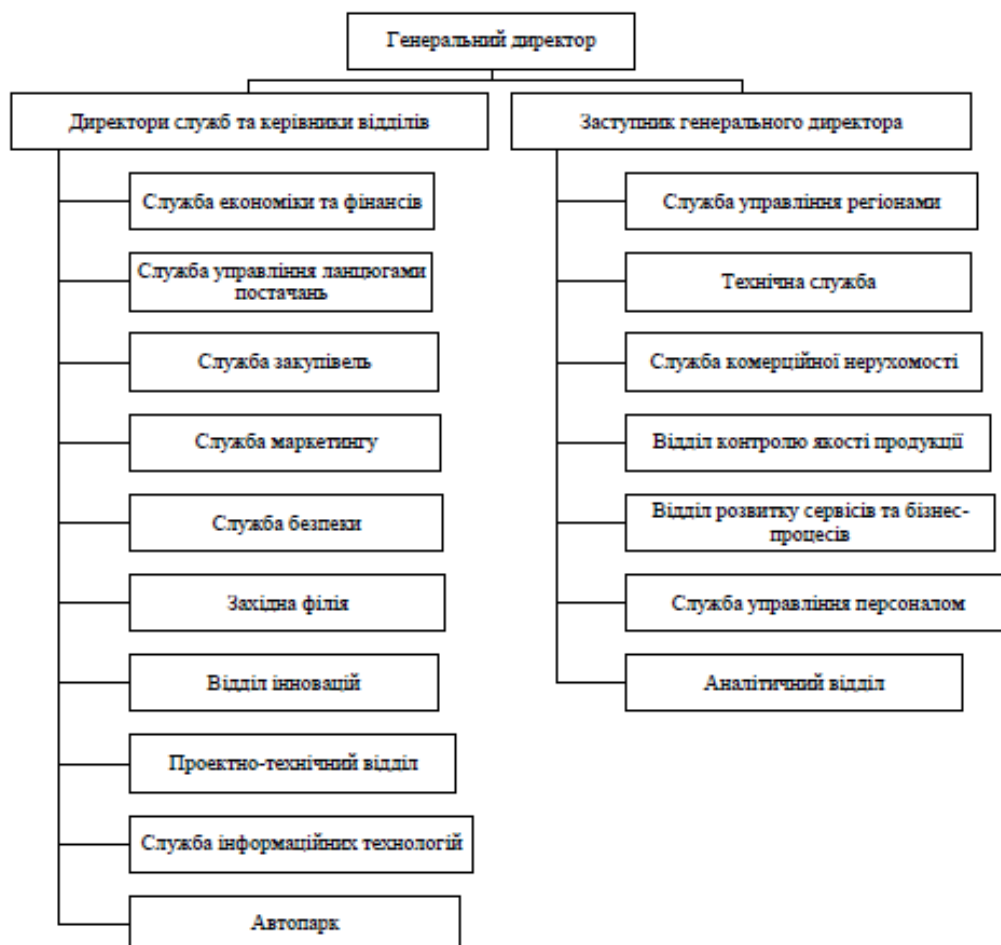


Рисунок 2.1– Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-Маркет»

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.

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». 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.

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. 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.

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.

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.

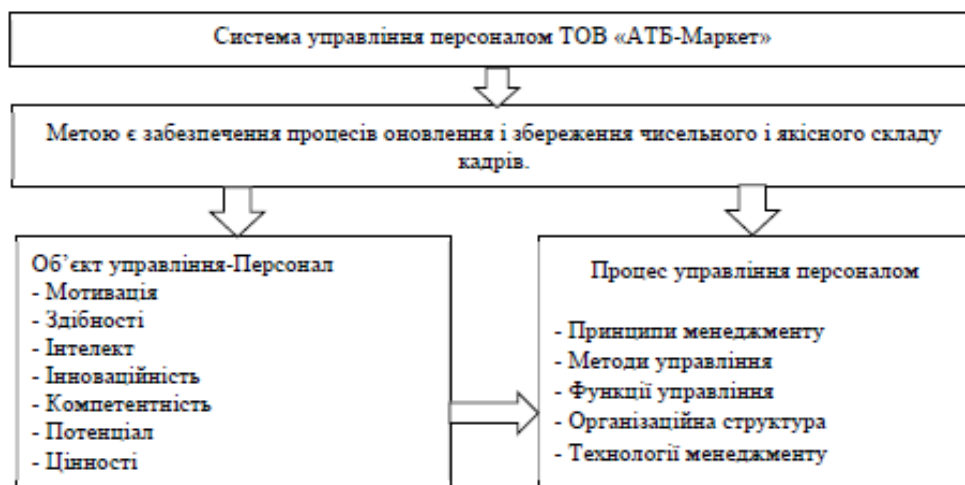


Рисунок 2.2 - Система управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»

Також для більш детального аналізу руху персоналу, що є етапом аналізу внутрішнього середовища підприємства, наведемо відповідні показники в табл. 2.13

Таблиця 2.13 – 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
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

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%). Крім того, проблемним є зниження коефіцієнту відновлення працівників. Для досягнення високої ефективності господарської діяльності ТОВ «АТБ- Маркет» використовує усі сучасні технології ритейл-бізнесу :

- 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 2.14 – 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	-	-

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%.

ТОВ «АТБ-Маркет» займає провідну позицію на ринку роздрібної торгівлі України, забезпечуючи споживачів широким спектром товарів повсякденного вжитку. Стратегічною метою компанії є максимальне задоволення попиту населення на продовольчі товари. "АТБ-Маркет" активно впроваджує сучасні технології та підходи для забезпечення високої якості та стабільності послуг. Пріоритетними напрямками розвитку є розширення географії присутності, зокрема в західних та південних областях, модернізація існуючих торгових точок та розробка нових форматів магазинів. Компанія демонструє системний підхід до освоєння нових регіонів, включаючи створення ефективної логістичної системи. Ці аспекти характеризують внутрішнє середовище підприємства.

Внутрішні сильні сторони компанії:

- Висококваліфікований та досвідчений персонал.
- Значний досвід роботи на ринку роздрібної торгівлі.
- Міцні партнерські відносини з постачальниками та клієнтами.
- Розгалужена мережа супермаркетів.
- Успішні власні торгові марки.
- Конкурентоспроможні ціни на широкий асортимент товарів.

- Інші переваги.

Внутрішні слабкі сторони компанії:

- Наявність значної кількості застарілих магазинів, що потребують модернізації.
- Проблеми з ефективною організацією збуту великих обсягів продукції.
- Недостатня ефективність логістики та доставки товарів клієнтам.
- Закриття значної кількості магазинів через воєнні дії.
- Інші недоліки.

Фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» в умовах війни в Україні:

На стратегію діяльності та розвитку підприємства суттєво впливають наступні обставини:

- Нестабільне економічне середовище та ризики, пов'язані з війною: Економічна невизначеність і воєнна агресія з боку Російської Федерації створюють значні перешкоди для стабільного планування та зростання.
- Зниження платоспроможності споживачів: Обмежена купівельна здатність населення негативно позначається на обсягах продажів та прибутковості.
- Інфляційний тиск: Зростання цін на товари та послуги призводить до збільшення витрат і зниження реальних доходів.
- Зміни в регуляторному полі: Нове законодавство та податкова політика вимагають адаптації бізнес-процесів та можуть впливати на фінансові результати.
- Посилення конкурентної боротьби: Зростаюча конкуренція в роздрібній торгівлі, зокрема нечесні методи ведення бізнесу, ускладнюють завоювання та утримання ринкової частки.

- Зростання собівартості продукції: Підвищення цін на товари від постачальників та на сировину для власного виробництва збільшує витрати та впливає на цінову політику.

На рис. 2.3 наведені частки ринку основних торгівельних мереж, які є конкурентами ТОВ «АТБ-Маркет» в 2021 р.

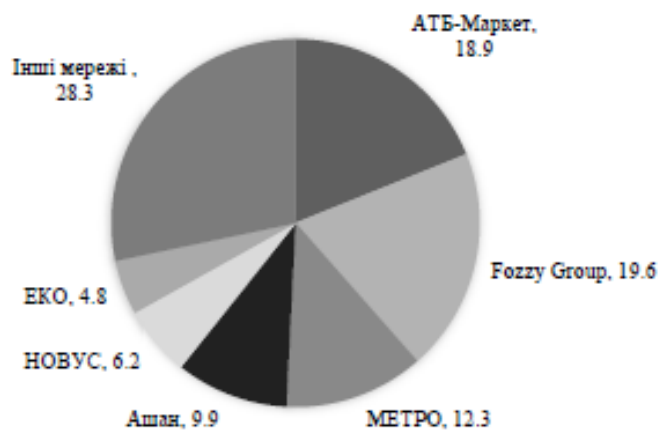


Рисунок 2.3 – Частки ринку основних торгівельних мереж України в 2021 р., %

Очевидно, що лідером ринку є Fozzy Group, яка контролює близько 20% ринку. Їхня першість зумовлена широкою мережею, що включає такі супермаркети, як "Сільпо", "Фора", "Fozzy Cash&Carry", "Le Silpo", "Thrash!" та "Favore". Друге місце за обсягом ринку посідає ТОВ "АТБ-Маркет". На третьому місці знаходиться німецька мережа METRO, що працює в Україні. Для аналізу зовнішніх факторів, які впливають на діяльність та успіх ТОВ "АТБ-Маркет", у таблиці 2.15 представлено PEST-аналіз цього підприємства.

Таблиця 2.15 – Фактори PEST-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

Фактори	Зміст факторів
P – political (політичні)	- війна в Україні та економічна криза, пов'язана з нею; - закони та нормативно-правові акти, що регулюють торговельну галузь та націнки; - державне регулювання конкурентного середовища; - політика щодо імпорту деяких видів продукції.
E – economic (економічні)	- високий рівень інфляції та девальвації в Україні; - збільшення вартості сировини та необхідність підвищення цін; - втрата можливості імпортувати продукцію морськими шляхами; - зниження обсягів імпорту внаслідок втрати деяких ринків за кордоном; - конкуренція з боку інших мереж торговельної галузі.
S – social (соціальні)	- висока репутація компанії; - імідж якісної продукції за низкими цінами; - споживчі уподобання та статус найбільш популярної української торговельної мережі; - тісний зв'язок із засобами масової інформації; - бренд, імідж сумлінного соціально відповідального роботодавця.
T – technology (технологічні)	- інноваційність, що змінюється відповідно до світових стандартів якості; - поява нових технологій обліку та продажу товарів; - доступ до технологій за рахунок інтеграції у світове господарство; - зміна логістичних ланцюгів; - наявність суттєвого автомобільного парку для доставки товарів.

Отже, на діяльність підприємства найбільше впливають такі зовнішні чинники:

- Воєнні дії в Україні, окупація територій та ускладнена логістика: Ці фактори створюють значні перешкоди для нормального функціонування бізнесу.
- Економічна нестабільність: Нестійкий курс гривні та висока інфляція можуть призвести до значних коливань цін на продукцію підприємства.
- Конкуренція: Боротьба за споживача з іншими гравцями на ринку роздрібної торгівлі також є важливим фактором впливу.

3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЛЬНОСТІ

3.1 Заходи щодо підвищення ефективності економічної діяльності «АТБ-маркет»

В українському роздрібному секторі чітко простежується зростання популярності франчайзингових моделей. Одним з лідерів у цій сфері є Volwest Group, що успішно розвиває мережі "Наш Край" та SPAR. Станом на жовтень 2020 року, компанія управляла 253 франчайзинговими магазинами.

SWOT-аналіз, проведений для ТОВ "АТБ-Маркет", дозволив оцінити можливості роздрібного ринку та співвіднести їх з власними ресурсами компанії для досягнення поставлених цілей.

Вважаємо, що для розширення діяльності та підвищення задоволеності клієнтів, "АТБ-Маркет" слід розглянути впровадження франчайзингу та обладнання кожного супермаркету касами самообслуговування. Це дозволить зменшити черги та покращити зручність обслуговування.

Встановлення кас самообслуговування дозволить покупцям з невеликою кількістю товарів самостійно здійснювати оплату, а касири зможуть зосередитися на скануванні товарів, зменшивши час на розрахунки та спілкування. Це, в свою чергу, підвищить продуктивність касирів, дозволяючи їм обробляти більшу кількість товарів за зміну.

Каси самообслуговування роблять шопінг з кошиком більш привабливим та оперативним. Їх наявність приваблює покупців, які хочуть швидко придбати невелику кількість товарів. Це стимулює їх відвідувати гіпермаркети з ширшим асортиментом, улюбленими брендами та можливістю оптових закупівель.

Заміна однієї звичайної каси на дві-три каси самообслуговування дозволяє скоротити черги, зокрема й на касах з касирами. Це особливо актуально в години пік. Крім того, каси самообслуговування працюють цілодобово, усуваючи проблему черг через відсутність касира.

В Україні кількість сучасних франчайзингових продуктових магазинів значно менша, ніж у країнах Центрально-Східної Європи, не досягаючи навіть 300. Це свідчить про значний потенціал франчайзингу в українському ритейлі.

Лідером у розвитку франчайзингової мережі продуктових магазинів є "Наш Край", який також є майстер-франчайзі голландської компанії Spar. На початку року мережа "Наш Край" налічувала 250 магазинів, 220 з яких працювали за франшизою. Кількість магазинів Spar перевищувала 15. Інші гравці, такі як Novus та "Велика Кишеня", мають меншу кількість франчайзингових партнерів. Голова Асоціації франчайзингу України Андрій Кривонос також відзначає, що "Metro" має партнерів, чиї угоди мають ознаки франчайзингу.

Обмежене поширення франчайзингу в продуктовому ритейлі пояснюється небажанням великих мереж ділитися внутрішніми процесами з зовнішніми партнерами. Існує ризик, що франчайзі, отримавши досвід, почнуть створювати власні, ідентичні бізнеси, конкуруючи з франчайзером. За словами Кривоноса, великі мережі або не приділяють достатньо уваги розвитку франчайзингової мережі, або висувають надмірні вимоги до потенційних франчайзі.

Для малих і середніх мереж, які не мають достатньо коштів для самостійного розширення, франчайзинг є оптимальним шляхом розвитку. Кривонос підкреслює значний потенціал українського ринку франчайзингу, посиляючись на досвід інших країн, де франчайзингові мережі домінують у роздрібній торгівлі. Франчайзинг дозволяє масштабувати бізнес без значних інвестицій, оскільки фінансування відкриття нових точок беруть на себе партнери.

Проте, економічна нестабільність та періодичні кризи в Україні призводять до банкрутства малих підприємств та зниження прибутків великих гравців, що робить франчайзинг, як і будь-який інший бізнес, ризикованим. Відсутність можливості довгострокового планування та загальна

невизначеність щодо майбутнього стримують розвиток нових форм організації торгівлі.

Франчайзинг має ряд значних переваг. Для франчайзера це можливість швидкого розширення мережі без значних інвестицій у відкриття нових торгових точок. Він також може ефективно контролювати роботу окремих магазинів, передаючи франчайзі перевірені бізнес-моделі та знання, заощаджуючи час і ресурси на розробку стратегій з нуля.

З іншого боку, франчайзі отримує значно вищі шанси на успіх у порівнянні з відкриттям власного бізнесу. Статистика показує, що у той час як лише невелика частина незалежних підприємців досягає успіху, більшість франчайзингових магазинів стають прибутковими.

Проте, у франчайзингу важливу роль відіграють особистісні відносини між франчайзером та франчайзі, незалежно від сфери бізнесу. Існує також ризик того, що франчайзі, отримавши необхідні знання та досвід, може стати конкурентом франчайзера. Цей аспект важливо обговорювати та врегульовувати на початкових етапах співпраці.

В цілому, франчайзинг відкриває широкі перспективи для розвитку роздрібної торгівлі в Україні. Він вигідний як франчайзерам, які отримують роялті та розширюють свій бренд, так і франчайзі, які отримують можливість вести прибутковий бізнес за перевіреною моделлю.

Останнім часом великі роздрібні компанії все частіше використовують франчайзинг для розвитку свого бізнесу.

Один з найбільших українських ритейлерів, мережа продуктових магазинів "ЕКО маркет", що налічує 115 торгових точок, активно розвиває франчайзинговий напрямок. Компанія вже має досвід співпраці з партнерами у цій сфері, а перші магазини, відкриті за франшизою, з'явилися ще у 2018 році.

За словами директора юридичного департаменту "ЕКО маркет" Фатіми Абітової, франчайзинг є перспективним інструментом для розвитку бізнесу, оскільки дозволяє розширювати мережу та збільшувати прибуток,

мінімізуючи витрати компанії. Основний тягар витрат, пов'язаних з відкриттям нових магазинів, таких як отримання дозволів, найм персоналу та пошук приміщень, бере на себе франчайзі.

Керуючий партнер Franchising Full Cycle Олександр Алексеєнко підкреслює, що розвиток франчайзингу стимулює зростання малого та середнього бізнесу, що позитивно впливає на економіку країни.

За даними Асоціації франчайзингу України, наразі в країні існує понад 700 франчайзингових проєктів, і їх кількість постійно зростає. В умовах зростаючої конкуренції успіху досягають ті франчайзери, які пропонують унікальні товари чи послуги, високий рівень сервісу та активно залучені у бізнес-процеси.

Найбільш розвинений франчайзинг у великих містах, особливо в столиці, де спостерігається найвища купівельна спроможність. Однак, останнім часом успішні франчайзингові проєкти з'являються і в невеликих містах, де нижчий рівень конкуренції та менші витрати на заробітну плату та запуск бізнесу.

В цілому, ринок роздрібної торгівлі в Україні активно розвивається, впроваджуючи сучасні технології. Зокрема, каси самообслуговування, які раніше були рідкістю, стають все більш поширеними, особливо серед молодого покоління. Тому, для успішного розвитку бізнесу в цій сфері рекомендується якомога швидше автоматизувати обслуговування клієнтів.

Впроваджуючи автоматизовані каси, важливо було забезпечити клієнтам максимум зручностей та можливостей. Каси самообслуговування повинні підтримувати різні способи оплати (карткою, NFC), дозволяти купувати будь-які товари та використовувати програми лояльності, тобто виконувати всі функції звичайної каси.

Представники роздрібних мереж та постачальники технологій сходяться на думці, що каси самообслуговування оптимізують процес обслуговування та підвищують ефективність бізнесу.

Компанія CEO «UVS GROUP», маючи значний досвід впровадження рішень самообслуговування в багатьох країнах, включаючи Україну (Novus, Епіцентр), підкреслює, що кожна торговельна мережа унікальна. Тому, рішення для кожної з них потребує індивідуального підходу, враховуючи особливості бізнес-процесів, систем лояльності та взаємодії з клієнтами.

Для успішного впровадження необхідно провести ретельний аналіз проекту, визначити цілі, цільову аудиторію, оптимальний формат рішення, обрати надійного постачальника обладнання та розробити ефективну стратегію інформування клієнтів. Важливо, щоб інтерфейс каси був інтуїтивно зрозумілим та знайомим користувачам. Ключовим етапом є інтеграція з існуючими системами, від якості якої залежить коректність розрахунків, простота використання та мінімізація необхідності втручання персоналу.

Впровадження кас самообслуговування в магазині вимагає ретельного планування та врахування наступних аспектів:

- Зміна бізнес-процесів: Автоматизація торкнеться існуючих процесів. Необхідно чітко визначити відповідальних за управління готівкою в касах самообслуговування, включаючи контроль залишків, поповнення та інкасацію.
- Адаптація покупців: Не всі клієнти одразу позитивно сприймуть новий формат обслуговування.
- Технічне обслуговування: Каси самообслуговування, як будь-яке обладнання, потребують регулярного сервісу. Особлива увага потрібна компонентам, що працюють з готівкою, і кваліфікованим спеціалістам для їх обслуговування.
- Налаштування та інтеграція: Для ефективної роботи каси самообслуговування потрібне її налаштування та інтеграція з існуючою ІТ-інфраструктурою магазину, враховуючи специфіку асортименту та особливості торгової точки.

Фактори, що стримують розвиток роздрібно́ї торгівлі:

- Недосконале законодавство, що регулює роздрібну торгівлю.

- Недостатня адаптивність підприємств до змін ринку, що заважає їм ефективно виконувати роль у системі збуту та розподілу товарів.
 - Зростання витрат на оренду складських приміщень та обладнання.
- Стратегічні пріоритети для розвитку роздрібної торгівлі в Україні:
- Створення ефективної системи каналів розподілу товарів.
 - Забезпечення стабільного та інтенсивного товарообігу.
 - Формування резервних фінансових механізмів для підтримки руху товарів.

Основні напрямки розвитку роздрібних харчових підприємств:

- Розробка нових форматів роздрібної торгівлі, що пропонують широкий спектр послуг. Створення сприятливих умов для співпраці між оптовиками, виробниками та роздрібними торговцями.
- Посилення інтеграції на ринку роздрібних послуг, зокрема створення асоціацій торгових посередників для кращого задоволення потреб споживачів.
- Фінансове оздоровлення та підвищення ефективності роздрібних підприємств.

Зростання обсягів роздрібної торгівлі сприяє розвитку економіки в цілому. В умовах кризи вітчизняні виробники мають перевагу перед іноземними, що підтверджується ситуацією під час пандемії COVID-19.

З метою збільшення присутності "АТБ-маркет" на всій території України, навіть у невеликих населених пунктах, та оптимізації стратегічного управління, доцільно розглянути можливість продажу франшиз зацікавленим інвесторам. Дослідження ринку показують, що вартість франшизи для підприємств аналогічного масштабу починається від 100 000 доларів США. Крім того, передбачається стягувати роялті у розмірі 3% від загальної виручки та 1% на рекламні потреби. У таблиці 3.1 детально розписані витрати, пов'язані з обслуговуванням 50 франчайзингових точок, запланованих до відкриття протягом першого року реалізації проєкту.

Таблиця 3.1 – 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

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.

3.2 Оцінка ефективності заходів та рекомендацій оптимізації діяльності «АТБ-маркет»

Оцінимо попередньо, як франчайзинг може вплинути на доходи та прибуток ТОВ «АТБ-Маркет». Основні очікувані доходи від впровадження франчайзингової моделі для «АТБ-Маркет» представлені в таблиці 4.1.

Таблиця 3.2 – 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

Отож, за планом, кожен з 50 франчайзингових магазинів, які мають відкритися протягом першого року, приносить 30 мільйонів гривень річного товарообігу. З кожного франчайзі компанія отримуватиме 1,5 мільйона гривень роялті на рік, а також одноразовий внесок у розмірі 3

мільйонів гривень, який частково покриватиме витрати на обладнання та оформлення магазину. Загальний дохід від 50 франчайзі складе 240 мільйонів гривень.

Після вирахування витрат, очікуваний прибуток від франчайзингової діяльності складе 47,5 мільйона гривень на рік, за умови збереження прогнозованих показників доходів та витрат. Це свідчить про економічну вигідність проекту.

Оскільки "АТБ-Маркет" не потребує власних інвестицій у розвиток франчайзингу, а може використовувати кошти, отримані від франчайзі у вигляді роялті та паушального внеску, компанія зможе, завдяки своїй впізнаваності, створити інвестиційний резерв для кожного франчайзі, використовуючи їхні ж кошти. Далі буде розрахована прибутковість для франчайзі від придбання прав на ведення бізнесу. При розрахунках буде враховано ставку дисконтування у 10%, що відповідає альтернативній вартості інвестицій за попередні роки.

Таблиця 3.3 – 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

Окрім першого року, компанія "АТБ" має намір щорічно відкривати близько 100 франчайзингових магазинів. За умови стабільного відкриття 100 франшиз на рік, починаючи з другого року, очікується, що сукупний чистий прибуток за 5 років складе близько 317 мільйонів гривень. Збільшення інвестицій у придбання франшизи потенційно може призвести до збільшення прибутків. Однак, для підтримки високої рентабельності важливо враховувати потреби ринку та фінансові можливості потенційних франчайзі.

Для оцінки успішності цього проекту, буде проведено аналіз показників рентабельності після першого року його реалізації.

Таблиця 3.4 – 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

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 прогностичні показники рентабельності після реалізації даного проекту, щоб оцінити зміни в ефективності діяльності (рис. 3.1).

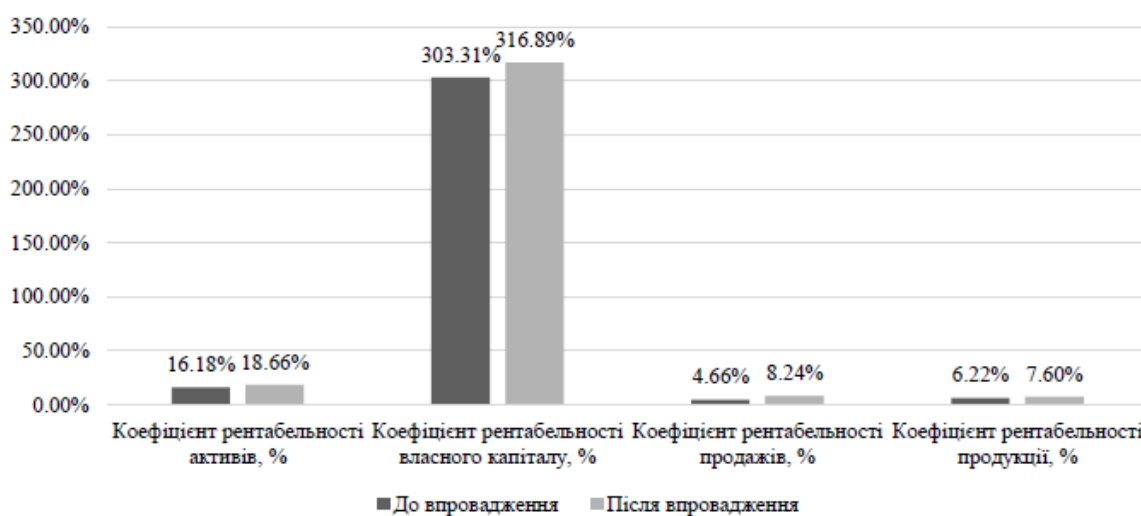


Рисунок 3.1 – Показники рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» до та після реалізації проекту франчайзингу

Впровадження франчайзингової моделі значно покращить фінансові показники компанії. Очікується суттєве зростання рентабельності вже в перший рік: загальна рентабельність може збільшитись на 2,5%, рентабельність власного капіталу – на 13,58% (через його відносно невеликий обсяг), рентабельність продажів – на 3,58%, а рентабельність продукції – на 7,6%. Крім того, франчайзинг дозволить розширити географію присутності

компанії на українському ринку та зміцнити її позиції лідера серед магазинів-дискаунтерів.

Для оцінки економічної доцільності встановлення кас самообслуговування в гіпермаркетах "АТБ-Маркет" буде розроблено детальний план надходжень і видатків поквартально.

Вартість однієї каси самообслуговування оцінюється в 300 тис. грн. З огляду на те, що мережа "АТБ" налічує 1238 супермаркетів, і в кожному планується встановити по одній касі, загальні витрати на закупівлю обладнання становитимуть 371,4 млн грн. Важливо зазначити, що традиційні каси з касирами залишаться в роботі, щоб забезпечити клієнтам вибір. Детальний розрахунок витрат на закупівлю та встановлення обладнання представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – 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

Реалізація проєкту з оснащення кожного відділення однією касою самообслуговування вимагатиме одноразових витрат у 376 352 тис. грн та щомісячних витрат у 2 476 тис. грн.

Для оцінки рентабельності цих інвестицій, необхідно спрогнозувати потенційне збільшення доходів. Згідно з експертними даними, впровадження кас самообслуговування призводить до збільшення товарообігу в середньому на 10%. Відповідно, розрахунок очікуваного прибутку буде базуватися на цьому прогнозованому зростанні.

Таблиця 3.6 – 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

Розрахунки показують, що після впровадження нововведення очікується чистий прибуток у розмірі 6,81 млрд грн. Це значно перевищує показник 2020 року, а саме на 1,04 млрд грн. Фінансова обґрунтованість проекту базується на тому, що встановлення кас самообслуговування призведе до збільшення клієнтського потоку та прискорення процесу обслуговування. Це, в свою чергу, дозволить зменшити черги, збільшити пропускну здатність підприємства та, як наслідок, збільшити товарообіг.

Далі розрахуємо основні показники рентабельності після впровадження даного проекту.

Таблиця 3.7 – 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

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

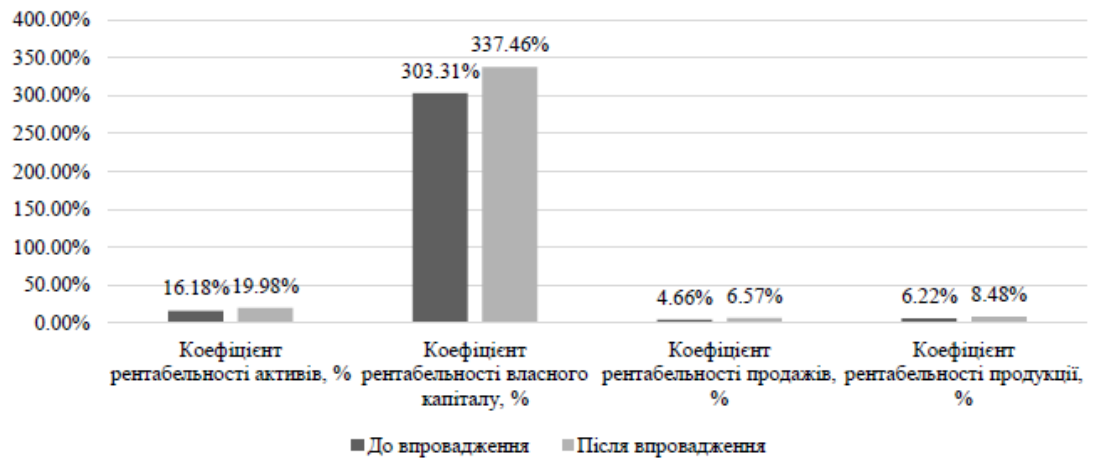


Рисунок 3.2 – Порівняння показників рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» до та після встановлення кас самообслуговування

Впровадження запропонованого проекту призведе до значного покращення фінансових показників, зокрема, рентабельності активів, власного капіталу, продажів та продукції. Впровадження кас самообслуговування в ТОВ «АТБ-Маркет» дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та удосконалив стратегічне позиціонування та управління підприємством. Це дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» зміцнити свої позиції на ринку, розширити мережу, в тому числі за рахунок франчайзингу, та збільшити прибуток. Проект спрямований на задоволення потреб широкого кола споживачів, роблячи мережу більш доступною та зручною. Аналіз показників рентабельності підтверджує економічну обґрунтованість та доцільність впровадження проекту.

ВИСНОВКИ

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

Останніми роками стратегічне управління стає дедалі важливішим для будь-якого підприємства. Воно надає можливість використовувати різноманітні інструменти для формування стратегії, яка, по суті, є планом дій, що враховує постійні зміни навколишнього середовища. Розробка стратегії передбачає вирішення ключових питань: що виробляти чи пропонувати, на які ринки орієнтуватися, які сегменти ринку охопити та які маркетингові методи використовувати для успішної реалізації стратегічних цілей.

Стратегія відіграє вирішальну роль у розвитку підприємства, оскільки допомагає систематизувати основні напрямки його розвитку, сформулювати чітке бачення майбутнього та зосередитися на ключових аспектах вдосконалення в умовах швидких змін як всередині компанії, так і за її межами.

В умовах нестабільності, ефективне управління стратегією є критично важливим для підприємств. Ретельний аналіз ризиків та прийняття обґрунтованих рішень дозволяє компаніям не лише утримувати свої ринкові позиції, але й досягати зростання, збільшуючи прибутки та обсяги продажів. Швидкі зміни, такі як воєнні дії, суттєво впливають на стратегічне управління, вимагаючи адаптації та врахування ширшого спектру зовнішніх факторів, що можуть загрожувати діяльності компанії.

Розробка стратегії передбачає пошук найбільш ефективних шляхів для досягнення стратегічних цілей та реалізації цінностей підприємства. Важливим етапом є попереднє планування стратегії. Для створення дієвої стратегії розвитку необхідно детально проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, виявити слабкі сторони компанії та розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення її конкурентоздатності.

Український ринок роздрібної торгівлі активно розвивався протягом останніх десяти років, де лідерські позиції займають "АТБ-Маркет", "Сільпо-Фуд", "Метро Кеш Енд Кері Україна" та "Ашан Україна Гіпермаркет". У фокусі нашого аналізу – діяльність "АТБ-Маркет", одного з провідних ритейлерів, що входить до ТОП-20 найбільших роботодавців України з штатом понад 64 тисячі співробітників. Компанія прагне забезпечити населення якісними товарами першої необхідності за мінімальними цінами, спираючись на професіоналізм та відповідальність своїх працівників.

З початком війни "АТБ-Маркет" зіткнулася з необхідністю адаптації бізнес-процесів, зосередившись на підтримці безперебійної роботи більшості магазинів та активній гуманітарній діяльності, включаючи допомогу військовим. Це підкреслює зростаючу роль корпоративної соціальної відповідальності компанії в умовах кризи. Попри позитивні фінансові результати 2020 року, що свідчать про прибутковість та збереження ринкової переваги, "АТБ-Маркет" відчуває значний дефіцит ліквідних коштів, що може становити виклик для подальшого розвитку.

Основними внутрішніми сильними сторонами ТОВ «АТБ-Маркет» 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. 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.

Компанії "АТБ-Маркет" рекомендується і надалі утримувати лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі, навіть в умовах воєнного стану. Для розширення присутності в малих населених пунктах доцільно використовувати франчайзинг, що, на нашу думку, позитивно вплине на прибутковість та репутацію компанії.

Запровадження запропонованих змін в "АТБ-Маркет" сприятиме підвищенню ефективності роботи, покращенню стратегічного позиціонування та управління. Зокрема, реалізація франчайзингового проєкту дозволить значно збільшити показники рентабельності вже в перший рік: рентабельність активів зросте на 2,5%, рентабельність власного капіталу – на 13,58% (враховуючи його відносно невеликий обсяг), рентабельність продажів – на 3,58%, а рентабельність продукції – на 7,6%.

Встановлення кас самообслуговування також демонструє позитивний вплив на рентабельність: рентабельність активів зросте з 16,18% до 19,98%, рентабельність власного капіталу – з 303,51% до 337,46%, рентабельність продажів – з 4,66% до 6,57%, а рентабельність продукції – з 6,22% до 8,48%. Ці цифри підтверджують ефективність впровадження цього заходу.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Поняття та необхідність управління виробничою діяльністю.
URL: <https://studfile.net/preview/9705751/page:12/> (дата звернення: 25.02.2025)
2. Шляга О. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства / О. В. Шяга, М. В. Гальцев. – [Електронний ресурс]. URL: www.zgia.zp.ua (дата звернення: 03. 03.2025)
3. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства URL: <https://buklib.net/books/37219/> (дата звернення: 23.01.2025)
4. Шляхи підвищення та чинники зростання ефективності діяльності підприємства URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virob_nichoyi_diyalnosti/143.htm (дата звернення: 2.02.2025)
5. Сич. Є. М. Діагностика ефективності діяльності підприємства / Є. М. Сич, Т.В. Хотько // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : Збірник наукових праць. – Випуск 34. – Київ: НАУ – 182 с. (дата звернення: 25.02.2025)
6. Напрями підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/47111> (дата звернення: 10.03.2025)
7. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій / О. Г. Богданович. URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka.htm (дата звернення: 5.02.2025)
8. Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна «ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА» URL:

<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/110> (дата звернення: 15.01.2025)

9. How Environment Affects Strategy. Lumen. Retrieved [URL: https://courses.lumenlearning.com/wmprinciplesofmanagement/chapter/howenvironment-affects-strategy/](https://courses.lumenlearning.com/wmprinciplesofmanagement/chapter/howenvironment-affects-strategy/) (дата звернення: 13.02.2025).

10. Корпорація АТБ завершила процес реформації структури управління групою підприємств, що входять до її складу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga> (дата звернення: 25.02.2025)

11. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручн. / С. Ф. Покропивний – [2-ге вид., перероб. та доп.] – К. : КНЕУ URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809> (дата звернення: 26.02.2025)

12. Виклики бізнесу та роль держави. Джерело: URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/marketyngovyj-analiz-vnutrishnih-ta-zovnishnih-faktoriv-instrumenty-ta-porady> (дата звернення: 5.04.2025)

13. Побудова організаційної структури служби управління персоналом http://libnet.com/content/9491_Organizaciina_stryktyra_sistemi_upravlinnya_personalom.html#google_vignette (дата звернення: 13.02.2025)

14. Формуванні служби управління персоналом для оптимізації фінансових і тимчасових витрат URL: https://stud.com.ua/9954/menedzhment/organizatsiyna_struktura_sluzhbi_upravlinnya_personalom (дата звернення: 18.03.2025)

15. Pest-анализ може використовуватися як інструмент розробки бізнес-плана. URL: <https://studfile.net/preview/7657033/page:7/> (дата звернення: 25.02.2025)

16. Чорна М., Безгінова Л., Дядін А. Оцінка ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі: монографія.: Лідер, 2022. 218 с. (дата звернення: 2.04.2025)

17. 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 (дата звернення: 7.04.2025)

18. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління. 2022. № 6. С. 68-70. (дата звернення: 25.03.2025)

19. ERP НА БАЗІ ПЛАТФОРМИ ORACLE RETAIL
URL:<https://www.atb.ua/page/innovations> . (дата звернення: 25.03.2025)

20. Корпорація АТБ завершила реформу управлінської структури.
URL:<https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/korporatsiia-atb-zavershila-reformu-upravlinskoyi-strukturi-234> . (дата звернення: 25.03.2025)

21. URL:[file:///C:/Users/Admin/Downloads/4111-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4024-1-10-20240625%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/4111-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4024-1-10-20240625%20(1).pdf) . (дата звернення: 25.03.2025)

22. Ukrainska asotsiatsiia marketynhu (2023). Top-10 ukrainiskykh produktovykh merezh za kilkistiu mahazyniv i tempamy vidkryttiv u 2023 rotsi [Top 10 Ukrainian grocery chains by the number of stores and pace of openings in 2023]. Available at: URL: <http://surl.li/ufzrc> . (дата звернення: 27.03.2025)

23. Компанія «АТБ-маркет» впроваджує інноваційні ІТ рішення для підвищення ефективності. URL: <https://news.microsoft.com/en-see/2020/06/22/%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D>

[1%96%D1%8F-%D0%B0%D1%82%D0%B1-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82-%D0%B2%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B4%D0%B6%D1%83%D1%94-%D1%96%D0%BD%D0%BD/](#) . (дата звернення: 6.04.2025)

24. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3(31). С. 118-126. . (дата звернення: 25.03.2025)

25. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України.
[URL:https://ukrstat.gov.ua/](https://ukrstat.gov.ua/) (дата звернення: 11.03.2025).

26. 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. . (дата звернення: 2.03.2025)

27. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування. (дата звернення: 29.01.2025)

28. Стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2023. № . (дата звернення: 28.02.2025)