

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему:
«Формування стратегії розвитку підприємства на роздрібному ринку
продовольчих товарів»

Виконавець:
студентка 11 групи ЦЗВФН
Павленко Анастасія Олександрівна

/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., професор
Кублікова Тетяна Борисівна

/підпис/

ОДЕСА – 2025 рік

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством	5
1.2. Сучасні підходи до формування стратегії розвитку підприємства	10
1.3. Механізм формування стратегії розвитку підприємства	18
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»	25
2.2. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» на роздрібному ринку продовольчих товарів	35
2.4. Оцінка ефективності розробленої стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»	62
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Формування ефективної стратегії розвитку на роздрібному ринку продовольчих товарів є одним із ключових завдань для сучасних підприємств торгівлі. Це зумовлено високим рівнем конкуренції, зміною споживчих вподобань, стрімкою цифровізацією, а також необхідністю швидкої адаптації до нових економічних умов. Ринок продовольчих товарів, незважаючи на свою стабільність, демонструє високу динамічність та потребує гнучкого управлінського реагування.

У сучасних умовах підприємства роздрібно́ї торгівлі стикаються з викликами, які потребують стратегічного мислення: це й зростаючі вимоги до якості сервісу, і конкуренція з боку онлайн-торгівлі, і необхідність дотримання принципів сталого розвитку. Саме тому актуальним є дослідження підходів до формування стратегій, що базуються не лише на внутрішніх ресурсах, а й враховують зовнішнє середовище.

Мета роботи - дослідити теоретичні та практичні засади формування стратегії розвитку підприємства на роздрібному ринку продовольчих товарів.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлені **такі завдання:**

1. Визначити сутність, види та особливості стратегічного управління розвитком підприємства;
2. Проаналізувати основні економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» і його конкурентні позиції на роздрібному ринку продовольчих товарів;
3. Розробити рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства та оцінити їх ефективність.

Об'єкт дослідження - господарська діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» у сфері роздрібно́ї торгівлі продовольчими товарами.

Предмет дослідження - процес формування та реалізації стратегії розвитку на роздрібному ринку продовольчих товарів.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використано загальнонаукові та прикладні методи дослідження: аналіз і синтез літературних джерел, групування, порівняння, абстрагування, статистичні методи (горизонтальний і вертикальний аналізи), графічна візуалізація, SNW-аналіз

SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також елементи проектного підходу.

Інформаційна база дослідження - фінансова та статистична звітність ТОВ «АТБ-Маркет», офіційні джерела, аналітичні матеріали, публікації вітчизняних науковців, а також авторські узагальнення.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, що включають сім підрозділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 75 сторінок. Робота містить 30 таблиць, 5 рисунків, список літератури з 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством

В умовах кризових процесів та швидких змін як у національній, так і у світовій економіці, ключовим стає забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємства. В контексті динамічного та непередбачуваного ринкового середовища особливого значення набуває необхідність розробки сучасних підходів до управління, що дозволять підприємству забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. У сучасній світовій практиці одним із ключових інструментів підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств виступає стратегічний менеджмент. Однак процес впровадження стратегічного управління часто супроводжується методологічними викликами, серед яких особливо важливим є вибір оптимальної стратегії розвитку компанії [4, с. 122].

Розвиток підприємства значною мірою визначається вибором стратегії, яка слугуватиме основою для його подальшого зростання. Стратегія розвитку охоплює не лише заплановані заходи та шляхи їх реалізації, а й враховує можливі ризики, що дозволяє компанії своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вона є важливим інструментом для досягнення поставлених цілей в умовах високої конкуренції. Отже, дослідження сутності та особливостей стратегій розвитку підприємств залишається актуальним у сучасних економічних реаліях.

В першу чергу вважаємо за доцільне з'ясувати сутність складових елементів стратегії розвитку підприємства, а саме понять «стратегія підприємства» та «розвиток підприємства». Слово «стратегія» походить від грецького «strategia», що утворене від «stratos» (військо) та «ago» (вести). Спочатку цей термін застосовувався у військовій сфері, позначаючи мистецтво ведення воєнних дій, а також принципи їх планування, підготовки та реалізації для досягнення стратегічних цілей. Згодом поняття «стратегія» було запозичене

з військової справи та введене в економічну науку. У 1962 році А. Чандлер уперше використав його для характеристики одного з підходів до управління комерційними підприємствами [16, с. 111].

На думку В. Г. Шарапи, стратегія підприємства являє собою процес визначення загального вектору його довгострокового розвитку. Вона базується на постановці принципово нових цілей, гармонізації внутрішніх ресурсів і можливостей компанії з впливом зовнішніх факторів. Крім того, стратегія включає розробку комплексу заходів, спрямованих на ефективну реалізацію поставлених завдань [44, с. 42].

Інший вчений В. П. Далик трактує стратегію як довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що охоплює масштаби, методи та форми підприємницької діяльності, а також його взаємодію із зовнішнім середовищем і внутрішніми процесами. Вона має глобальну орієнтацію та виконує роль рушійної сили в управлінні компанією. Стратегію необхідно розробити ще до початку діяльності, і вона повинна бути тісно пов'язана з основною метою та походженням підприємства [8, с. 71].

В свою чергу, аналіз наукових підходів до визначення поняття «розвиток підприємства» дозволив виокремити два основні аспекти його тлумачення: вузький і широкий. У вузькому значенні розвиток підприємства розглядається як певний стан або підсумок змін у його діяльності, структурі чи характеристиках. Це процес переходу компанії на новий рівень як у кількісному, так і в якісному вимірі, що відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. У широкому розумінні розвиток підприємства розглядається як безперервний, закономірний і цілеспрямований процес, що передбачає поступові та незворотні зміни його стану чи результатів діяльності. Цей процес відбувається у часі та просторі, охоплюючи різні етапи еволюції підприємства. Його динаміка визначається впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, які сприяють адаптації та трансформації компанії [26, с. 88].

Далі розглянемо трактування стратегії розвитку підприємства в сучасній науковій літературі представлені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Підходи щодо визначення поняття стратегії розвитку підприємства

в науковій літературі

Автор(и)	Поняття «стратегія розвитку підприємства»
Н. І. Пилипів, І. Д. Амброзьяк [32, с. 117]	Це сукупність заходів, спрямованих на визначення та впровадження нових шляхів удосконалення його діяльності в конкретній галузі економіки з метою забезпечення подальшої ефективної роботи та конкурентоспроможності на ринку.
С. М. Василюга [4, с. 124]	Це загальна концепція управління суб'єктом господарювання, яка відображає модель його поведінки у процесі постійної адаптації та трансформації стратегічних напрямків. Вона спрямована на забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах обмежених ресурсів та динамічних змін зовнішнього середовища.
А. І. Пляскіна [34, с. 116]	Це всеосяжний план дій, що поєднує кількісні та якісні показники і визначає майбутні напрями зростання суб'єкта господарювання. Вона формує чітке бачення перспектив розвитку, враховуючи поставлені цілі та ресурси, необхідні для їх реалізації.
П. В. Брінь, Ю. В. Голтвянська [3, с. 32]	Це план дій, що охоплює як довгострокові, так і короткострокові цілі компанії, сформований на основі її конкурентних переваг, що містить визначений набір завдань, виконання яких є необхідною умовою для досягнення запланованих результатів.
Ю. А. Бондар, В. С. Дейнека [2, с. 80]	Це сукупність управлінських рішень, що включає систему організаційних заходів, комплекс цільових програм та плани розвитку. Вона спрямована на визначення пріоритетних напрямів і перспектив зростання соціально-економічної системи підприємства, забезпечуючи його динамічний і стабільний розвиток.
К. С. Дудок, М. В. Прокопів, А. М. Івачевський [12, с. 94]	Це масштабний, адаптивний план його довгострокового зростання, орієнтований на інновації та врахування певного рівня ризиків, що базується на ролі людського ресурсу та ґрунтується на глибокому аналізі внутрішніх процесів та зовнішніх факторів.
Т. М. Янковець, В. О. Чабан [46, с. 52]	Це всебічний та перспективний план дій, спрямований на забезпечення зростання та ефективне функціонування підприємства, що включає ключові елементи, такі як визначення цілей, встановлення показників, розподіл ресурсів, реалізацію необхідних заходів та постійний моніторинг їх виконання.
В. П. Далик, Я. Ю. Бутельський, В. Я. Тарнавський [8, с. 71]	Це визначений керівництвом вектор діяльності, що містить стратегічні цілі, завдання та ключові напрями функціонування компанії, спрямований на досягнення високих показників ефективності та бажаних результатів у довгостроковій перспективі.
Є. О. Підгора, Т. П. Гітіс [33, с. 6]	Це перспективний план дій, заснований на стратегічному плануванні, що окреслює основні напрями діяльності компанії та способи досягнення її ключових цілей.
К. В. Желуденко [13, с. 52]	Це цілісна система довгострокових заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення визначених цілей, яка враховує наявний ресурсний потенціал компанії, а також вплив внутрішніх і зовнішніх факторів.

Хоча питання стратегії розвитку підприємства досліджується багатьма науковцями, універсального визначення цього терміну не існує. Це свідчить про його багатогранність і складність, а також про те, що зміст поняття «стратегія розвитку підприємства» постійно еволюціонує та вдосконалюється. Аналізуючи різні визначення стратегії розвитку підприємства, можна дійти таких висновків:

кожна стратегія має чітко визначені цільові орієнтири; вона розглядається як інструмент досягнення поставлених цілей; стратегія включає комплекс взаємопов'язаних рішень і завдань, спрямованих на перспективний розвиток; її впровадження та реалізація на підприємстві сприяє покращенню ефективності діяльності та досягненню бажаних результатів.

При цьому, слід погодитись з позицією А. І. Пляскіної, яка визначає стратегію розвитку як активний підхід, що включає:

- 1) оперативне реагування підприємства на зміни в глобальних суспільних процесах;
- 2) адаптивність внутрішніх процесів з урахуванням рівня використання ресурсів, зокрема трудових, матеріальних, фінансових, технічних та інформаційних;
- 3) безперервне впровадження інновацій у всі аспекти діяльності підприємства, зокрема у виробничу, комерційну, економічну, соціальну, збутову та управлінську сфери;
- 4) спрямування розвитку підприємства відповідно до обраного курсу, з урахуванням його цінностей, стратегічного бачення керівництва та перспективного бачення майбутнього [34, с. 117].

Науковці М. І. Головінов та О. І. Литвинов стверджують, що стратегія розвитку є складовою корпоративної стратегії та не завжди присутня в діяльності підприємства, а формується лише за певних умов. З концептуальної точки зору її можна розглядати як довгостроковий план, що охоплює сукупність кількісних і якісних рішень щодо вибору стратегічних напрямів розвитку компанії. Взаємодія внутрішніх процесів із зовнішнім середовищем сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, мінімізує негативний вплив зовнішніх факторів і забезпечує його стійкість [5, с. 226].

Ключові Стратегія розвитку підприємства представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові ознаки стратегії розвитку підприємства

Ознака	Характеристика
Довгостроковий характер	Стратегія розвитку орієнтована на перспективу та визначає основні напрями діяльності підприємства на кілька років вперед. Вона враховує не лише поточний стан компанії, а й майбутні виклики та можливості.
Системність	Стратегія охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову та інноваційну сфери. Вона забезпечує взаємозв'язок між різними підрозділами компанії та їх узгодженість із загальними цілями.
Гнучкість та адаптивність	Стратегія має здатність змінюватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні кризи, нові технології чи поведінка конкурентів. Вона передбачає можливість коригування та оновлення без втрати ефективності.
Ціле-спрямованість	Стратегія формується з метою досягнення конкретних результатів, які узгоджені з місією та баченням підприємства. Вона спрямована на реалізацію ключових пріоритетів компанії.
Конкурентоспроможність	Стратегія розвитку повинна формувати та посилювати конкурентні переваги підприємства на ринку. Це може бути досягнуто за рахунок інновацій, ефективного управління витратами, високої якості продукції або унікального позиціонування.
Ресурсна обґрунтованість	Стратегія враховує наявні фінансові, матеріальні, людські та технологічні ресурси підприємства. Вона має бути реалізованою в межах можливостей компанії та передбачати ефективне використання ресурсів.
Орієнтація на ефективність	Стратегія повинна містити чіткі критерії оцінки її реалізації, такі як ключові показники ефективності, рентабельність, продуктивність та рівень прибутковості.
Інноваційність	Важливою ознакою сучасної стратегії розвитку є включення інноваційних підходів у виробництво, управління та маркетинг. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у швидкозмінному ринковому середовищі.
Ризик-орієнтованість	Стратегія розвитку передбачає аналіз можливих ризиків та шляхів їх мінімізації. Вона включає заходи щодо зниження впливу зовнішніх загроз та управління невизначеністю.
Орієнтація на зовнішнє середовище	Стратегія враховує макроекономічні, політичні, соціальні та технологічні фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства. Вона будується з урахуванням глобальних та локальних ринкових тенденцій.

Джерело: складено автором за даними [7; 44; 41]

Слід відзначити, що стратегія розвитку кожного підприємства формується відповідно до конкретної місії або завдань, які організація прагне реалізувати, а різноманітність поставлених цілей визначає тип її стратегії. Проте існуючі стратегічні підходи здебільшого ґрунтуються не лише на цілях компанії, а й на її функціонуванні в системі економічних відносин..

Якщо розглядати ключові принципи, яким повинна відповідати стратегія розвитку підприємства, то, на думку В. В. Швед та А. П. Горобця, вони включають такі аспекти:

- 1) орієнтацію на досягнення довгострокових цілей підприємства як економічної системи, а також реалізацію економічних інтересів його власників;
- 2) варіативність у виборі напрямів розвитку, що зумовлена динамікою змін у зовнішньому середовищі;
- 3) безперервну адаптацію до змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі діяльності підприємства;

4) інтегровану взаємодію стратегічних підходів і відповідних дій, що охоплюють різні аспекти функціонування компанії [45, с. 40].

Отже, стратегія розвитку підприємства є ключовим інструментом довгострокового планування, який забезпечує стабільність, конкурентоспроможність та ефективне використання ресурсів. Вона визначає основні напрями діяльності, допомагаючи компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки чіткій стратегії підприємство може ефективно розподіляти фінансові, матеріальні та людські ресурси, а також прогнозувати можливі виклики та розробляти механізми їх подолання. Крім того, стратегія розвитку відіграє важливу роль у створенні конкурентних переваг, що дозволяють підприємству утримувати або покращувати свої позиції на ринку. Вона сприяє впровадженню інновацій, оптимізації бізнес-процесів та покращенню взаємодії з партнерами і клієнтами. Чітко сформульована стратегія дає змогу не лише досягти короткострокових фінансових результатів, а й забезпечити довгострокове зростання та стійкий розвиток компанії в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2. Сучасні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

В сучасній теорії та практиці управління існують різні підходи до класифікації стратегій розвитку підприємства. Зауважимо, що типізація стратегій розвитку підприємства – це систематизація різних підходів до управління зростанням і розвитком компанії залежно від її цілей, ринкової позиції, ресурсних можливостей та зовнішнього середовища.

При цьому, кожен науковець проводить класифікацію стратегій розвитку підприємства за своїми власними параметрами, виділяючи певний критерій класифікації. Основні підходи до розмежування стратегій розвитку підприємства представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Наукові підходи щодо класифікації стратегій розвитку підприємства

Автор(и)	Критерій	Види стратегій розвитку
Ю. А. Бондар,	Функціональні	– виробнича стратегія,

В. С. Дейнека	сфери діяльності	– організаційна стратегія, – фінансова стратегія, – маркетингова стратегія, – інноваційна стратегія, – кадрова стратегія
В. В. Красношапка, В. О. Кружилко	Пріоритети поставлених цілей	– продуктово-ринкова стратегія, – стратегія управління набором галузей, – стратегія поглинання, – маркетингова стратегія, – конкурентна стратегія, – стратегія нововведення
С. Б. Довбня, А. О. Найдовська	Ступінь зростання	– стратегія концентрованого зростання, – стратегія інтегрованого зростання, – стратегія диверсифікованого зростання
П. В. Брінь, Ю. В. Голтвянська	Міра підтримки	– стратегія модифікації, – стратегія підтримки виробничого потенціалу
О. Л. Романова, В. С. Шпилик	Згортання бізнесу	– стратегія ліквідації, – стратегія відновлення, – стратегія відділення
Ф. Котлер, К. Фокс	Ступінь конкуренції	– стратегія лідера, – стратегія членджера, – стратегія послідовника, – стратегія фахівця (нішера)
О. І. Гудзь, К. С. Дудок	Реагування на зміни	– активна (агресивна) стратегія, – пасивна стратегія, – пасивно-агресивна стратегія

Джерело: складено автором за даними [2; 20; 11; 7; 37; 3; 18]

Розглянемо наведені наукові підходи щодо класифікації стратегій розвитку підприємства більш детально. Так, Ю. А. Бондар та В. С. Дейнека, аналізуючи функціональний стан підприємств виділяють кілька видів стратегій розвитку:

1. Виробнича стратегія, яка визначає напрями розвитку виробничих процесів підприємства, спрямовані на підвищення продуктивності, якості та ефективності використання ресурсів. Вона включає модернізацію обладнання, автоматизацію, оптимізацію витрат і контроль якості продукції. Головна мета цієї стратегії – забезпечення конкурентоспроможності продукції та підвищення рентабельності виробництва.

2. Організаційна стратегія, що спрямована на вдосконалення внутрішньої структури підприємства, розподіл функцій і повноважень, а також підвищення ефективності управлінських процесів. Вона включає реорганізацію бізнесу, централізацію чи децентралізацію управління, оптимізацію комунікацій та корпоративної культури. Основна її мета – створення гнучкої та ефективної організаційної моделі, здатної швидко адаптуватися до змін ринку.

3. Фінансова стратегія, яка визначає механізми управління фінансовими ресурсами підприємства, включаючи залучення інвестицій, розподіл капіталу та контроль витрат. Ця стратегія спрямована на забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості компанії через ефективне управління грошовими потоками. Її ключова направленість – оптимізація фінансових ресурсів для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

4. Маркетингова стратегія, яка включає комплекс заходів, спрямованих на залучення, утримання клієнтів та формування позитивного іміджу компанії на ринку. Вона охоплює визначення цільової аудиторії, розробку цінової політики, канали збуту та рекламну діяльність. Вона направлена на збільшення ринкової частки, підвищення впізнаваності бренду та формування лояльності клієнтів.

5. Інноваційна стратегія – передбачає впровадження нових технологій, розробку нових продуктів або вдосконалення існуючих для забезпечення конкурентних переваг. Вона включає дослідження та розробки, модернізацію виробництва, цифрову трансформацію та пошук нестандартних рішень. Головна мета її застосування – це підтримка лідерських позицій компанії на ринку через технологічний розвиток.

6. Кадрова стратегія, яка спрямована на ефективне управління персоналом, розвиток корпоративної культури та формування висококваліфікованої команди. Ця стратегія включає підбір, навчання, мотивацію працівників, систему кар'єрного росту та оцінку ефективності. Вона використовується для забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей [2, с. 83-84].

В свою чергу, українські вчені В. В. Красношопка та В. О. Кружилко пропонують розділяти стратегії розвитку підприємства за набором основних позицій і пріоритетами поставлених цілей. За цим критерієм автори виокремлюють наступні види стратегій розвитку:

1. Продуктово-ринкова стратегія. Вона визначає, як підприємство буде розвивати свої товари або послуги, враховуючи технологічні можливості виробництва та потреби споживачів. Ця стратегія включає аналіз попиту, модифікацію продукту та розширення ринків збуту для забезпечення зростання

компанії.

2. Стратегія управління набором галузей. Вона базується на диверсифікації діяльності підприємства шляхом виходу у нові галузі або розширення асортименту продукції. Ця стратегія дозволяє знизити ризики, пов'язані з коливаннями ринку, та створити додаткові джерела доходу.

3. Стратегія поглинання. Передбачає придбання інших компаній для швидкого виходу у нові галузі та масштабування бізнесу. Вона допомагає отримати нові технології, клієнтські бази та конкурентні переваги за рахунок злиття з перспективними підприємствами.

4. Маркетингова стратегія. Визначає комплекс заходів щодо просування товарів і послуг, формування бренду та утримання клієнтів. Ця стратегія включає вибір цільової аудиторії, цінову політику, канали дистрибуції та комунікаційні інструменти для збільшення ринкової частки.

5. Конкурентна стратегія. Визначає, як підприємство буде створювати та підтримувати свої конкурентні переваги, займаючи сильні позиції у своїй галузі. Вона може базуватися на ціновому лідерстві, унікальності продукту або фокусуванні на вузькому ринковому сегменті.

6. Стратегія нововведення. Орієнтована на розробку та впровадження інновацій, що дозволяють підприємству залишатися технологічним лідером. Вона включає інвестиції у дослідження та розробки, впровадження нових виробничих процесів і створення революційних продуктів або послуг [20].

Вчені-економісти С. Б. Довбня та А. О. Найдовська ототожнюють стратегії розвитку підприємства та стратегії його зростання, виділяючи при цьому наступні їх види:

1. Стратегія концентрованого зростання. Вона передбачає розвиток підприємства в межах однієї галузі шляхом покращення існуючого продукту або вдосконалення технологій його виробництва. Вона включає розширення ринкової частки, вихід на нові сегменти або підвищення ефективності бізнес-процесів. Основна мета цієї стратегії – максимальне використання конкурентних переваг у вже освоєній сфері без переходу в інші галузі.

2. Стратегія інтегрованого зростання. Передбачає розширення діяльності

підприємства шляхом вертикальної або зворотної вертикальної інтеграції. Вертикальна інтеграція вперед означає контроль над етапами збуту та розподілу продукції, наприклад, відкриття власної мережі магазинів. Зворотна вертикальна інтеграція передбачає поглинання постачальників чи виробничих підприємств для контролю над ресурсами та зниження витрат.

3. Стратегія диверсифікованого зростання. Базується на розширенні діяльності підприємства через вихід у нові галузі або розробку принципово нових продуктів. Вона дозволяє зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю окремих ринків, та створює додаткові джерела доходу. Диверсифікація може бути спорідненою (новий бізнес пов'язаний із основною діяльністю) або неспорідненою (компанія освоює абсолютно нові напрями, що не мають зв'язку з її основним бізнесом) [11, с. 12].

Ще одну категорію стратегій розвитку підприємства становлять стратегії підтримки, основна мета яких – збереження досягнутих результатів та стабільності діяльності. Вони дозволяють утримувати визначений рівень показників без активного зростання чи змін. Науковці П. В. Брінь та Ю. В. Голтвянська зазначають, що такі стратегії зазвичай використовуються як тимчасовий захід між етапами трансформації для закріплення рівня прибутку та ефективності роботи або як довгостроковий підхід, якщо масштабування бізнесу та інші стратегії розвитку не є доцільними [3, с. 32].

Ключовими стратегіями підтримки розвитку підприємства є:

1. Стратегія модифікації. Вона передбачає оновлення або вдосконалення існуючих продуктів, послуг чи бізнес-процесів без кардинальної зміни діяльності підприємства. Основна мета – підтримання конкурентоспроможності компанії на ринку за рахунок адаптації до нових вимог споживачів та технологічного прогресу. Ця стратегія дозволяє зберегти стабільні позиції підприємства, забезпечуючи поступове зростання без значних фінансових і ринкових ризиків.

2. Стратегія підтримки виробничого потенціалу. Вона спрямована на збереження та оптимізацію поточних виробничих процесів без масштабного розширення. Ця стратегія включає регулярне технічне обслуговування

обладнання, підвищення ефективності роботи персоналу та оптимізацію витрат, щоб забезпечити стабільність і якість продукції. Дотримання цієї стратегії дає змогу підприємству утримувати досягнутий рівень продуктивності та мінімізувати ризики, пов'язані з зношенням активів чи економічними коливаннями.

Наступна група стратегій розвитку підприємства – це стратегії згасання або згорання діяльності. Вони застосовуються на етапі переходу до іншої діяльності, виведення частини діяльності з обороту, галузі або ж на етапі повного згорання господарської діяльності. Для таких стратегій характерні збереження вартісного значення ресурсів, оптимізація процесу розірвання відносин із галуззю та можливі виходи. Роль таких стратегій надзвичайно важлива, оскільки від них залежать ефективність виведення ресурсів із діяльності та їх подальше розміщення, ефективність роботи з ними. Слід відзначити, що під час розроблення даних стратегій можливе використання принципів реінжинірингу. До стратегій згорання діяльності належать:

1. Стратегія ліквідації, яка передбачає повне припинення діяльності підприємства шляхом його закриття, розпродажу активів та розрахунків із кредиторами. Вона застосовується у разі неможливості подальшого функціонування через фінансові труднощі, банкрутство або втрату ринкових перспектив. Основна мета цієї стратегії – мінімізація збитків і правове завершення діяльності підприємства з дотриманням усіх юридичних процедур.

2. Стратегія відновлення, що спрямована на тимчасове згорання або скорочення діяльності підприємства з метою подальшого оздоровлення бізнесу. Вона може включати реструктуризацію боргів, оптимізацію витрат, зміну бізнес-моделі або пошук нових інвесторів. Вона застосовується для відновлення фінансової стійкості компанії та її повернення до активного функціонування.

3. Стратегія відділення, яка передбачає виокремлення окремих підрозділів або напрямків діяльності в самостійні підприємства, що дозволяє зосередитися на ключових бізнес-напрямах. Такий підхід може включати продаж або реорганізацію непрофільних активів, що сприяє оптимізації ресурсів та підвищенню ефективності управління. Ключова мета – зменшення навантаження

на головне підприємство та посилення конкурентоспроможності його основних напрямів діяльності [37, с. 82].

Ф. Котлер [18] виокремлює маркетингові конкурентні стратегії розвитку підприємства та пропонує їх класифікацію, ґрунтуючись на позиції підприємства у конкурентному середовищі та його маркетинговій орієнтації. Ці стратегії відображають взаємодію між компаніями, що конкурують на ринку, включаючи їхні дії та способи протидії конкурентам. Відповідно до цього підходу, Ф. Котлер виокремлює чотири основні типи маркетингових конкурентних стратегій: ринкового лідера, членджера, послідовника та нішевого гравця (Таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика конкурентних стратегій розвитку підприємства

Назва	Характеристика стратегії
Стратегія лідера	Передбачає утримання та зміцнення провідних позицій підприємства на ринку завдяки інноваціям, ефективному управлінню та масштабуванню бізнесу. Лідер активно впроваджує нові технології, розширює асортимент і встановлює тенденції розвитку галузі. Основний акцент робиться на підвищенні якості продукції, оптимізації витрат та створенні лояльної клієнтської бази. Також компанія-лідер захищає свої позиції від конкурентів, використовуючи маркетингові кампанії, зниження цін та диверсифікацію бізнесу.
Стратегія членджера	Спрямована на активну конкуренцію з лідером ринку шляхом агресивних маркетингових дій та пошуку уразливих місць у його діяльності. Таке підприємство впроваджує інноваційні продукти або послуги, які можуть перевершити пропозиції лідера за якістю, ціною чи унікальністю. Членджер використовує стратегії зниження витрат, агресивного просування або залучення клієнтів конкурентів через покращені умови співпраці. Основна мета – посилення власних позицій, витіснення слабших конкурентів і поступове наближення до лідерства.
Стратегія послідовника	Передбачає адаптацію перевірених рішень та підходів лідерів ринку без значних інноваційних витрат. Підприємство, що дотримується цієї стратегії, уважно спостерігає за діями конкурентів, переймаючи їхні найкращі практики та уникаючи ризиків, пов'язаних із розробкою нових технологій. Основна конкурентна перевага послідовника – здатність швидко реагувати на зміни в галузі, мінімізуючи витрати на дослідження та розробку. Завдяки цьому компанія може зберігати стабільну рентабельність і займати свою нішу, не вступаючи у пряму конфронтацію з ринковими лідерами.

Продовження табл. 1.4

Стратегія фахівця (нішера)	Спрямована на обслуговування вузького сегмента ринку, де підприємство може стати беззаперечним лідером. Компанія зосереджується на певній групі споживачів або спеціалізованому продукті, що дозволяє створювати унікальні конкурентні переваги. Нішер відзначається глибоким розумінням потреб своєї аудиторії, високою якістю продукції та персоналізованим підходом до клієнтів. Така стратегія забезпечує високу лояльність споживачів та стабільний прибуток навіть за відсутності масштабного розширення.
----------------------------	---

Джерело: складено автором за даними [14; 47]

Інший науковець О. І. Гудзь пропонує розмежовувати стратегії розвитку підприємства залежно від часу їх впровадження та швидкості реагування на

зміни. Автор наводить наступну характеристику цих стратегій:

1. Активні (агресивні) стратегії розвитку передбачають динамічне впровадження інновацій, технологічних проривів та нових ринкових рішень, що сприяють швидкому зростанню бізнесу. Вони включають постійний моніторинг змін у галузі, адаптацію бізнес-моделі та розширення присутності на ринку через нові продукти чи послуги. Основний акцент робиться на випередження конкурентів, агресивну маркетингову політику та ефективне управління ресурсами для максимального використання можливостей ринку.

2. Пасивні стратегії розвитку спрямовані на стабільне функціонування підприємства шляхом збереження та поступового нарощування існуючих позицій. Вони передбачають мінімізацію ризиків, концентрацію на перевірених методах ведення бізнесу та обмежену адаптацію до змін ринку. Такі стратегії зазвичай використовують компанії, які не прагнуть до агресивного зростання, а натомість фокусуються на ефективності, оптимізації витрат та підтримці стабільної рентабельності [7, с. 347].

Українські дослідники В. В. Швед та А. П. Горобець у межах активної та пасивної стратегій розвитку підприємства виокремлюють кілька їхніх різновидів: агресивно-наступальна, стратегія ринкової ніші, помірно-наступальна та оборонна [45, с. 42].

В свою чергу вчені К. С. Дудок, М. В. Прокопів та А. М. Івачевський виокремлюють ще пасивно-агресивну стратегію розвитку, яка передбачає спочатку тестування нового або вдосконаленого продукту, а потім його запуск на ринок. Реалізація цієї стратегії потребує значних фінансових вкладень у модернізацію продукції та характеризується середнім рівнем ризику. Вона може застосовуватися на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства. Стратегії пасивно-агресивного розвитку орієнтовані на підтримку та поступове збільшення показників діяльності компанії шляхом реалізації відповідних заходів. Вони сприяють формуванню необхідних умов для збереження фінансової стійкості підприємства [12, с. 95].

Таким чином, класифікація стратегій розвитку підприємства допомагає правильно обрати підхід до управління компанією, враховуючи її масштаби,

конкурентне середовище та економічні умови. Комбінування різних стратегій розвитку підприємства дозволяє забезпечити його стійке зростання та конкурентоспроможність.

1.3. Механізм формування стратегії розвитку підприємства

Формування стратегії розвитку підприємства – це складний, багатоступеневий процес, який передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цілей, розробку стратегічних альтернатив і вибір оптимального напрямку розвитку. Цей механізм спрямований на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії, ефективне використання її ресурсів та адаптацію до змін ринку.

За твердженням К. І. Маліношевської, розробка стратегії розвитку підприємства сприяє зміцненню його позицій, оскільки передбачає створення детального плану дій, що охоплює аналіз ринкової ситуації та контроль впливових факторів з боку організації. Головною метою стратегічного планування є формування конкурентних переваг, які гарантуватимуть стабільне функціонування підприємства. Ефективна стратегія розвитку має містити конкретні заходи, бути зрозумілою, визначати ключові пріоритети та забезпечувати чіткий розподіл відповідальності між виконавцями [27, с. 75].

На думку А. І. Пляскіної, одним із найоптимальніших підходів до формування стратегії розвитку підприємства є ієрархічний, оскільки він враховує рівні управління компанією та її взаємодію із зовнішнім середовищем. З цієї точки зору механізм формування стратегії розвитку передбачає послідовне деталізування стратегічного планування на рівні загальної стратегії, бізнес-стратегії та портфельного управління функціональними субстратегіями. З цієї точки зору процес формування стратегії розвитку підприємства розглядається як комплексний підхід, що базується на стратегічному мисленні та дозволяє всебічно оцінити умови функціонування галузі чи підгалузі. Він передбачає визначення місії, ключових цілей і завдань компанії, а також розробку основних напрямів розвитку та заходів для підтримання балансу в умовах нестабільного зовнішнього середовища [35, с. 8].

Слід відзначити, що процес формування стратегії розвитку підприємства базується на певних принципах, які забезпечують ефективність управлінських рішень, адаптацію до змінного ринкового середовища та досягнення довгострокових цілей (Таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Принципи формування стратегії розвитку підприємства

Назва	Характеристика
Принцип ціле-спрямованості	Стратегія розвитку має бути орієнтована на досягнення конкретних довгострокових і короткострокових цілей підприємства. Формування стратегії повинно відповідати місії, візії та ключовим цінностям компанії, забезпечуючи її сталий розвиток.
Принцип системності	Розробка стратегії повинна враховувати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом та інноваційні процеси. Це дозволяє створити комплексний підхід до стратегічного управління та уникнути несумісності між окремими елементами стратегії.
Принцип адаптивності та гнучкості	Сучасний бізнес-середовище є динамічним, тому стратегія має передбачати можливість коригування у відповідь на зміни в економіці, технологіях, законодавстві та споживчих уподобаннях. Гнучкість стратегічного плану дає змогу оперативно реагувати на виклики та використовувати нові можливості.
Принцип інноваційності	Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від його здатності впроваджувати нові технології, покращувати продукцію та вдосконалювати бізнес-моделі. Стратегія розвитку повинна передбачати використання інновацій для підвищення ефективності, розширення ринків та задоволення потреб клієнтів.
Принцип конкурентоспроможності	Стратегія має формувати унікальні конкурентні переваги підприємства, які дозволять йому зайняти вигідну позицію на ринку. Це може включати оптимізацію витрат, впровадження унікальних товарів або послуг, покращення обслуговування клієнтів тощо.

Продовження табл. 1.5

Принцип ресурсної збалансованості	Реалізація стратегії повинна базуватися на реалістичній оцінці фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів підприємства. Оптимальний розподіл ресурсів забезпечує ефективність стратегічних рішень та запобігає ризику фінансової нестабільності.
Принцип ризик-менеджменту	Успішна стратегія передбачає ідентифікацію потенційних ризиків та розробку механізмів їх мінімізації. Проактивне управління ризиками дозволяє зменшити негативний вплив непередбачуваних факторів та забезпечити стабільність розвитку.
Принцип соціальної відповідальності	Сучасні підприємства повинні враховувати екологічні, етичні та соціальні аспекти своєї діяльності. Стратегія розвитку має включати заходи з корпоративної соціальної відповідальності, що сприятиме позитивному іміджу компанії та її довгостроковій стійкості.
Принцип економічної ефективності	Будь-яка стратегія повинна бути економічно обґрунтованою, тобто передбачати оптимальне співвідношення між витратами на її реалізацію та очікуваними результатами.
Принцип	Стратегія повинна бути узгодженою між різними підрозділами

інтеграції та координації	підприємства, щоб забезпечити ефективне виконання стратегічних рішень на всіх рівнях управління. Чітка координація між керівництвом, виробництвом, маркетингом і фінансовими структурами сприяє успішному втіленню стратегічного плану.
---------------------------	---

Джерело: складено автором за даними [17; 1; 30]

Дотримання вказаних принципів під час формування стратегії розвитку дозволить компанії вибудувати стійку, конкурентоспроможну та інноваційну модель розвитку.

На думку науковців В. П. Далика, Я. Ю. Бутельського та В. Я. Тарнавського, розробка стратегії розвитку підприємства має ґрунтуватися на здійсненні комплексу заходів, спрямованих на визначення цілей та планування дій компанії. Основна мета цього процесу – забезпечення максимально ефективного використання наявних ресурсів і можливостей підприємства для його сталого розвитку. При цьому, процес розробки стратегії розвитку підприємства має відповідати кільком ключовим вимогам:

- 1) послідовність – стратегія повинна бути логічно структурованою та узгодженою, а не складатися з окремих, непов'язаних між собою рішень;
- 2) відповідність загальній стратегії – стратегічний план розвитку має гармонійно інтегруватися в загальну концепцію управління підприємством.
- 3) адаптація до середовища – ухвалення стратегічних рішень повинно базуватися на аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів і реальних можливостей для зростання [8, с. 73].

О. В. Овдій, А. В. Гарастовська та В. В. Федорук відзначають, що процес розробки стратегії розвитку підприємства складається з кількох послідовних етапів, які необхідно реалізувати. Зокрема, він включає визначення стратегічної мети, цілей і місії підприємства; аналіз як внутрішнього потенціалу, так і зовнішнього середовища з урахуванням факторів впливу; вибір стратегічних напрямів розвитку на основі доступних альтернатив і формування довгострокових планів. Наступним кроком є впровадження обраної стратегії, яке передбачає постійний моніторинг її ефективності та коригування за необхідності. Кожен із перелічених етапів може змінюватися, доповнюватися або коригуватися відповідно до специфіки підприємства, оскільки стратегічне планування є складним і ресурсомістким процесом. Водночас його важливість

виправдовує витрати, оскільки ефективна стратегія сприяє довгостроковому розвитку та забезпечує конкурентні переваги [29, с. 157].

Схематично механізм формування стратегії розвитку підприємства представлений на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Механізм формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором за даними [31; 28; 42]

Як видно механізм формування стратегії розвитку підприємства передбачає реалізацію конкретних етапів. Розглянемо ці етапи більш детально.

Так, початковим етапом є підготовка інформаційного забезпечення для подальшого розроблення стратегії розвитку. Це передбачає збір, аналіз і систематизацію необхідної інформації, що стосується ринку, галузі, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства. Важливими джерелами інформації виступають статистичні дані, результати маркетингових досліджень, фінансові звіти та аналітичні прогнози. Отримані дані слугують основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Якісне інформаційне забезпечення дозволяє знизити ризики та підвищити ефективність подальшого планування.

На наступному етапі формулюється загальна концепція розвитку

підприємства, яка включає його місію, бачення та ключові стратегічні цілі. Цілі повинні відповідати принципу SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, актуальність, обмеженість у часі). Встановлюються стратегічні пріоритети, які визначають напрями розвитку: розширення ринку, збільшення прибутковості, впровадження інновацій тощо. Чітко сформульовані цілі є орієнтиром для розробки ефективної стратегії та подальших управлінських рішень.

В свою чергу стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства спрямований на виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також оцінку сильних і слабких сторін компанії. Вчені О. В. Дикань, Ю. О. Крихтіна та Н. Л. Фролова зазначають, що для аналізу застосовуються SWOT-аналіз (внутрішні фактори) та PESTEL-аналіз (зовнішні фактори), а також модель п'яти сил Портера для оцінки конкурентного середовища. Аналіз допомагає визначити потенційні ризики та конкурентні переваги, що впливатимуть на вибір подальшої стратегії. Результати цього етапу є основою для формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства [10, с. 81].

На етапі формування обґрунтованого набору критеріїв вибору стратегії розвитку підприємства визначаються ключові показники, за якими буде оцінюватися ефективність різних стратегічних варіантів. До таких критеріїв можуть належати фінансові показники (прибутковість, рентабельність), рівень ризику, ресурсна забезпеченість, відповідність ринковим тенденціям та конкурентним умовам. Вибір критеріїв залежить від специфіки підприємства, його галузі та стратегічних пріоритетів. Чітко визначені критерії дозволяють об'єктивно оцінювати альтернативи та ухвалювати зважені рішення.

Для ефективного планування стратегії використовуються різні інструменти стратегічного управління, такі як матриця BCG, матриця Ансоффа, матриця GE/McKinsey та метод сценарного планування. Вибір конкретного методу залежить від поставлених цілей, рівня конкуренції та доступних ресурсів підприємства. Інструменти стратегічного аналізу допомагають оцінити потенційні напрями розвитку та мінімізувати ризики. Як підкреслює Н. Е.

Красностанова, їхнє правильне використання сприяє формуванню ефективної та гнучкої стратегії [19, с. 130].

На основі проведеного аналізу розробляються кілька можливих варіантів розвитку підприємства, які відрізняються за рівнем ризику, ресурсною забезпеченістю та конкурентною стратегією. До основних стратегічних альтернатив належать стратегії зростання, стратегії стабілізації та стратегії скорочення. Кожен із запропонованих варіантів повинен враховувати можливості ринку, внутрішні ресурси та фінансові можливості компанії. Оцінка альтернатив дозволяє обрати найбільш перспективний напрямок розвитку.

Обрані стратегічні альтернативи аналізуються за визначеними критеріями ефективності, що дає змогу вибрати найоптимальніший варіант. Порівняльна оцінка стратегій може здійснюватися за допомогою методів експертного оцінювання, методу бальних оцінок або фінансового моделювання. Остаточний вибір робиться з урахуванням довгострокових перспектив, потенційних ризиків та ринкових можливостей. Вибір оптимальної стратегії є ключовим кроком у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

На етапі реалізації обраної стратегії розвитку підприємства відбувається практичне впровадження стратегічного плану через конкретні управлінські рішення та заходи. Важливими складовими є розподіл ресурсів, організаційні зміни, налагодження ефективних бізнес-процесів та мотивація персоналу. Визначаються відповідальні особи, часові рамки та необхідні коригувальні дії. Успішна реалізація стратегії залежить від чіткого планування, злагодженої роботи всіх підрозділів та постійного контролю.

На етапі оцінювання рівня виконання стратегії розвитку підприємства за критеріями ефективності проводиться аналіз досягнутих результатів та порівняння їх із запланованими показниками. Оцінка ефективності стратегії здійснюється за допомогою КРІ (ключових показників ефективності), фінансових звітів, ринкової динаміки та рівня задоволеності клієнтів. Моніторинг допомагає виявити слабкі місця та фактори, які можуть перешкоджати успішній реалізації стратегії. Регулярна оцінка дозволяє забезпечити контроль над виконанням стратегічного плану та своєчасно

реагувати на відхилення.

Останній етап передбачає внесення змін до розробленої стратегії на основі отриманих результатів та аналізу змін у зовнішньому середовищі. Коригування може включати оптимізацію бізнес-процесів, зміну пріоритетів, оновлення маркетингової стратегії або перерозподіл ресурсів. Гнучкість і здатність адаптуватися до нових умов є важливими факторами успішного стратегічного управління. Постійне вдосконалення стратегії дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики та залишатися конкурентоспроможним.

Доцільно погодитися з позицією Н. Я. Петришина, О. П. Подри та Ю. Б. Малиновської, що вибір етапів механізму формування стратегії розвитку підприємства визначається сукупністю різних чинників. Серед них важливу роль відіграють особливості ринкової кон'юнктури, масштаб діяльності та розміри підприємства, поточний етап його життєвого циклу, рівень розвитку стратегічного планування. Також значення мають організаційна структура управління, рівень централізації, ступінь диверсифікації, компетентність і кваліфікація персоналу, який бере участь у плануванні, а також рівень автоматизації управлінських процесів [31, с. 35].

Отже, формування стратегії розвитку підприємства складається з низки послідовних етапів, кожен із яких відіграє важливу роль у забезпеченні сталого зростання та конкурентних переваг. Успішне стратегічне планування потребує комплексного підходу, систематичного аналізу, ефективного управління ресурсами та готовності до адаптації в умовах динамічного ринку.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ

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

ТОВ «АТБ-Маркет» є однією з провідних торговельних компаній в Україні, що спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування, товарами першої необхідності та супутньою продукцією широкого вжитку. Компанія функціонує у форматі дискаунтера, що передбачає реалізацію товарів за доступними цінами за рахунок оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, скорочення операційних витрат і впровадження масштабних централізованих закупівель. Основні дані про підприємство наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»

Назва	Дані
Повне найменування	ТОВ «АТБ-Маркет»
Дата заснування	19 червня 1999 року
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	49000, Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок, 40.
Код ЄДРПОУ	30487219
Індивідуальний податковий номер	304872104175
Основний вид діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (код 47.11)
Директор	Шаповалова Наталія Анатоліївна
Статутний капітал	9930149 грн.
Телефон	+380800500415
Web-сайт	https://www.atbmarket.com

Джерело: складено автором за даними [39; 40]

За роки свого існування ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє динамічну експансію на території України, що виражається у постійному зростанні кількості торгових точок та розширенні географії присутності навіть у віддалених регіонах. Управління мережею здійснюється за принципами єдиної корпоративної політики, яка передбачає суворе дотримання внутрішніх стандартів якості обслуговування, асортиментної політики та брендування магазинів.

Економічна стратегія компанії базується на поєднанні низької цінової

політики з гарантією належного рівня якості товарів, що забезпечується за рахунок встановлення прямих контрактних зв'язків із виробниками та активного розвитку власних торгових марок. Значна увага приділяється логістичній інфраструктурі: компанія володіє потужною мережею сучасних розподільчих центрів і використовує автоматизовані системи управління товарними потоками, що дозволяє забезпечувати стабільні поставки продукції в усі торговельні об'єкти.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» має складний та багаторівневий характер із розподілом функціональних обов'язків між центральним офісом і регіональними підрозділами (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: складено автором за даними [40]

Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» є ієрархічно функціональною, що означає чіткий вертикальний розподіл управлінських повноважень і спеціалізацію управлінських ланок за основними напрямками діяльності. На чолі структури перебуває генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються заступник за начальники функціональних

служб та відділів. Такий тип структури дозволяє досягати високого рівня спеціалізації, стандартизації бізнес-процесів і оперативного управління великою мережею торговельних об’єктів. Система корпоративного управління орієнтована на підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, оптимізацію процесу прийняття рішень і стимулювання ініціативності співробітників усіх рівнів.

Ключові фактори успіху досліджуваного суб’єкта господарської діяльності наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ключові фактори успіху ТОВ «АТБ-Маркет»

№	Фактор успіху	Характеристика
1	Розгалужена мережа магазинів	Забезпечує широку доступність для споживачів у містах і селах по всій Україні.
2	Модель дискаунтера	Орієнтація на низькі ціни при збереженні достатньої якості продукції.
3	Централізована логістика	Ефективна система розподілу товарів дозволяє зменшити витрати і прискорити постачання.
4	Власні торгові марки	Забезпечують унікальність асортименту та контроль якості за конкурентною ціною.
5	Інформаційні технології	Автоматизація бізнес-процесів підвищує точність, швидкість і контроль операцій.
6	Управління персоналом	Система навчання, мотивації та контролю сприяє ефективній роботі співробітників.
7	Адаптивність до ринкових умов	Гнучке реагування на зміни попиту та поведінки споживача дозволяє втримувати лідерство.

Джерело: складено автором за даними [40]

Отже, ТОВ «АТБ-Маркет» успішно поєднує масштабну інфраструктуру з ефективними управлінськими підходами. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною навіть в умовах динамічного ринку.

Далі на основі фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки проведемо аналіз ключових економічних показників господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 року від 2022 року
-----------	----------	----------	----------	------------------------------------

				Абсолютн е	Віднош е
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн грн.	148,33	181,08	208,91	60,57	40,84
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	22,33	21,56	23,84	1,5	6,75
Фондовіддача, грн./грн.	6,64	8,40	8,76	2,12	31,93
Середній залишок оборотних коштів, млн. грн.	16,96	20,41	24,77	7,81	46,03
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, оборотів	8,74	8,87	8,43	-0,31	-3,56
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	48872	44094	46084	-2788	-5,70
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн./особу	3035,1	4106,9	4533,1	1498,0	49,36
Фонд оплати праці, млн грн.	13,73	13,50	14,39	665,7	4,85
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	23,41	25,51	26,03	2,62	11,19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млрд. грн.	110,72	133,24	152,64	41,92	37,86
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), грн./грн.	0,75	0,74	0,73	-0,02	-2,12
Валовий прибуток (збиток) від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	37,61	47,85	56,27	18,7	49,61
Чистий прибуток (збиток) від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн грн.	252,7	-450,4	3100,0	571,7	22,62
Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), %	2,28	-0,34	2,03	-0,25	-

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «АТБ-Маркет»

З наведених даних видно, що у період з 2022 по 2024 рік спостерігається суттєве зростання чистого доходу ТОВ «АТБ-Маркет» від реалізації продукції на 60,6 млрд. грн., або на 40,84%. Це зумовлено активною експансією торгової мережі, розширенням асортименту товарів, а також зростанням споживчого попиту в умовах адаптації економіки до кризових викликів. У той же час середньорічна вартість основних засобів зросла на 1,5 млрд. грн. (6,75%), що свідчить про модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження нових технологій та відкриття нових об'єктів.

Фондовіддача збільшилася на 2,12 грн/грн, або на 31,93%, що вказує на підвищення ефективності використання основних фондів ТОВ «АТБ-Маркет».

Цьому сприяли цифровізація управлінських процесів і оптимізація логістики. Позитивна динаміка також простежується щодо середнього залишку оборотних коштів, який зріс на 7,8 млрд. грн. (46,03%), що відображає розширення обсягів закупівель і зростання обігового капіталу. Однак коефіцієнт оборотності оборотних засобів знизився на 0,31 обороту (-3,56%), що є наслідком збільшення обсягу запасів та уповільнення реалізації окремих товарних груп.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «АТБ-Маркет» за аналізований період зменшилася на 2788 осіб (-5,70%), що пов'язано з закриттям у 2022 році магазинів ТОВ «АТБ-Маркет» на непідконтрольній Україні території внаслідок війни.

Незважаючи на скорочення персоналу, середньорічний виробіток одного працівника ТОВ «АТБ-Маркет» зріс на 1498 тис. грн. на особу (49,36%), що свідчить про підвищення продуктивності праці. Це підкріплюється зростанням фонду оплати праці на 665,7 млн. грн. (4,85%) та збільшенням середньомісячної заробітної плати на 2,62 тис. грн (11,19%), що зумовлено як індексацією зарплат, так і заохоченням кваліфікованого персоналу.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «АТБ-Маркет» за три роки зросла на 41,9 млрд. грн. (37,86%), що відповідає загальній тенденції зростання обсягів реалізації, проте темпи зростання витрат залишаються нижчими за темпи зростання доходів. Це підтверджується зменшенням витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 2 коп. (-2,12%), що свідчить про підвищення загальної ефективності витрат.

Валовий прибуток ТОВ «АТБ-Маркет» збільшився на 18,7 млрд. грн. (49,61%), що свідчить про зростання прибутковості основної діяльності. Особливо показовим є динамічне відновлення чистого прибутку: якщо у 2023 році фіксувалося від'ємне значення (-450,4 млн. грн.), то у 2024 році ТОВ «АТБ-Маркет» досягло прибутку в 3,1 млрд. грн., що у порівнянні з 2022 роком становить приріст на 571,7 млн. грн. (22,62%). Така позитивна зміна є результатом впровадження ефективних антикризових заходів, вдосконалення управління витратами та нарощування обсягів продажів.

Рівень рентабельності реалізованої продукції ТОВ «АТБ-Маркет», попри

незначне зниження у 2024 році порівняно з 2022-м на 0,25%, свідчить про відновлення стійких прибуткових позицій компанії після кризового періоду 2023 року.

Таким чином, динаміка основних показників демонструє загальну тенденцію до зростання ефективності господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» в 2024 році за рахунок стратегічного управління ресурсами, технологічної модернізації, кадрової оптимізації та гнучкої адаптації до змін ринкового середовища.

Далі проаналізуємо ліквідність ТОВ «АТБ-Маркет», тобто його здатність своєчасно й у повному обсязі виконувати свої короткострокові зобов’язання за рахунок наявних обігових активів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка ліквідності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2024 роки

Показник	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 року від 2022 року	
					Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 0,8-1	0,66	0,67	0,67	0,01	0,8
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,5-1	0,34	0,42	0,40	0,06	16,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,2	0,31	0,39	0,37	0,06	19,9

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «АТБ-Маркет»

Коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022 році становив 0,66 і за два роки зріс незначно – до рівня 0,67, що відповідає абсолютному приросту в 0,01 або 0,8%. Незважаючи на позитивну динаміку, показник залишається нижчим за рекомендований мінімум, що свідчить про обмежену здатність ТОВ «АТБ-Маркет» покривати поточні зобов’язання за рахунок обігових активів. Незначне зростання є наслідком стриманої політики у сфері залучення короткострокових позик та поступового збільшення запасів і дебіторської заборгованості, що частково компенсувало обсяги зобов’язань.

Коефіцієнт термінової ліквідності ТОВ «АТБ-Маркет» за аналізований період підвищився з 0,34 до 0,40, що становить абсолютну зміну на 0,06 і відносне зростання на 16,2%. Таке покращення свідчить про зростання частки активів, які можна швидко конвертувати в грошові кошти, зокрема дебіторської

заборгованості, у структурі обігових активів. Причиною цього стало активне управління дебіторською заборгованістю, що сприяло підвищенню фінансової гнучкості ТОВ «АТБ-Маркет» в короткостроковому періоді.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «АТБ-Маркет», який характеризує частку грошових коштів і їх еквівалентів у покритті поточних зобов'язань, демонструє стабільно високий рівень: зростання з 0,31 у 2022 році до 0,37 у 2024-му з абсолютним приростом на 0,06 і відносним – 19,9%. Така позитивна динаміка є свідченням наявності достатнього рівня ліквідних ресурсів на рахунках ТОВ «АТБ-Маркет», що дозволяє оперативно виконувати зобов'язання без необхідності термінового залучення зовнішніх джерел фінансування. Причиною цього стало як зростання доходів і прибутків у 2024 році, так і зважене управління грошовими потоками.

Загалом, незважаючи на деякі відхилення від нормативних значень, аналіз ліквідності ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства в короткостроковій перспективі, що є результатом цілеспрямованої політики в сфері оборотного капіталу, оптимізації витрат і підвищення обсягу грошових надходжень.

На наступному етапі розглянемо фінансову стійкість ТОВ «АТБ-Маркет», тобто його здатність стабільно функціонувати та розвиватися, забезпечуючи баланс між власними й залученими ресурсами для покриття зобов'язань та фінансування господарської діяльності в умовах змін зовнішнього середовища. Основні показники фінансової стійкості наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2024 роки

Показник	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 року від 2022 року	
					Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,12	0,10	0,10	-0,02	-20,3
Коефіцієнт фінансової залежності	≥ 1	8,25	10,48	10,35	2,10	25,5
Коефіцієнт фінансового ризику	≤ 1	7,25	9,48	9,35	2,10	29,0

Коефіцієнт мобільності	> 0,5	0,78	0,93	0,96	0,18	23,4
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,1$	1,86	2,53	2,55	0,69	37,1
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	≥ 1	1,08	1,37	1,26	0,18	17,1
Коефіцієнт автономії джерел формування запасів	збільшення	0,20	0,21	0,21	0,01	5,0
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	зменшення	0,81	0,69	0,67	-0,13	-16,5
Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	1,0	0,04	0,04	0,04	0	0

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «АТБ-Маркет»

З наведених даних видно, що коефіцієнт фінансової автономії ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022 році становив 0,12 і знизився до 0,10 у 2024 році, що означає абсолютне зменшення на 0,02 або 20,3%. Така динаміка свідчить про послаблення незалежності ТОВ «АТБ-Маркет» від зовнішніх джерел фінансування, що зумовлено активним залученням позикових коштів для розширення діяльності в умовах економічної нестабільності. Це підтверджується збільшенням коефіцієнта фінансової залежності з 8,25 до 10,35 (приріст на 2,10 або 25,5%), що вказує на значну частку залучених коштів у структурі пасивів та, відповідно, підвищення ризиків залежності від кредиторів.

Коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «АТБ-Маркет», який зріс за 2022-2024 роки з 7,25 до 9,35 (на 2,10 або 29,0%), демонструє зростання загального навантаження на власний капітал, що означає домінування зобов'язань у фінансовій структурі підприємства. Незважаючи на це, спостерігається позитивна динаміка коефіцієнта мобільності, який виріс з 0,78 до 0,96 (на 0,18 або 23,4%), що свідчить про зростання частки обігових активів у загальному обсязі активів та підвищення оперативної гнучкості підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу ТОВ «АТБ-Маркет» за аналізований період зріс з 1,86 до 2,55 (на 0,69 або 37,1%), що характеризує високу здатність підприємства самостійно фінансувати поточну діяльність за рахунок власних ресурсів у формі обігових коштів. Це є позитивною тенденцією, оскільки вона свідчить про достатній рівень ліквідності власного капіталу, навіть попри його обмежену загальну частку.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами ТОВ «АТБ-Маркет» покращився з 1,08 до 1,26 (на 0,18 або 17,1%), що вказує на зростання здатності підприємства покривати свої запаси без залучення зовнішнього фінансування. Коефіцієнт автономії джерел формування запасів також продемонстрував незначне, але позитивне зростання з 0,20 до 0,21 (на 5%), що є результатом підвищення обсягу власних обігових активів у структурі джерел фінансування запасів.

Коефіцієнт кредиторської заборгованості ТОВ «АТБ-Маркет» зменшився з 0,81 до 0,67 (на 0,13 або -16,5%), що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про зменшення частки зобов'язань перед постачальниками в структурі загальних пасивів, завдяки скороченню строків оплати або збільшенню авансування. Водночас коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю ТОВ «АТБ-Маркет» залишився стабільним на рівні 0,04, що свідчить про переважання зобов'язань перед кредиторами над вимогами до дебіторів, тобто компанія залишається більшою мірою боржником, ніж кредитором.

Таким чином, попри зростання фінансової залежності та ризику, загальна фінансова стійкість ТОВ «АТБ-Маркет» зберігається завдяки достатньому рівню мобільності активів, високій маневреності власного капіталу та поступовому зменшенню кредиторського навантаження. Це свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами в умовах зростання масштабів діяльності та адаптації до ринкових викликів.

Наостанок проаналізуємо рентабельність господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», тобто показники ефективності використання ресурсів підприємства, що відображає його здатність отримувати прибуток (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 року від 2022 року
Рентабельність сукупних активів, %	6,15	-0,95	5,68	-0,5
Рентабельність власного капіталу, %	50,75	-9,94	58,82	8,1
Рентабельність інвестицій, %	18,26	-3,41	21,56	3,3
Рентабельність продукції, %	2,28	-0,34	2,03	-0,3
Рентабельність продажів, %	1,70	-0,25	1,48	-0,2

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «АТБ-Маркет»

З наведених даних видно, що рентабельність сукупних активів ТОВ «АТБ-Маркет», яка у 2022 році становила 6,15 %, у 2023 році знизилась до від'ємного значення -0,95 %, що вказує на втрату ефективності використання активів і, відповідно, зменшення здатності підприємства генерувати прибуток із наявного майнового потенціалу. У 2024 році спостерігалось зростання цього показника до 5,68 %, що наближено до рівня 2022 року, що свідчить про відновлення господарської активності та ефективніше управління активами.

Рентабельність власного капіталу ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022 році була досить високою – 50,75 %, однак уже в 2023 році зафіксоване суттєве зниження до -9,94 %, що засвідчує наявність збитків і втрат інвестованого капіталу. Проте у 2024 році рентабельність капіталу зросла до 58,82 %, що свідчить про реалізацію ефективних стратегічних рішень, спрямованих на відновлення прибутковості через реструктуризацію діяльності та оптимізацію витрат.

Показник рентабельності інвестицій ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє схожий тренд: з 18,26 % у 2022 році він знизився до -3,41 % у 2023 році та зріс до 21,56 % у 2024 році. Така динаміка свідчить про зниження дохідності вкладених капіталовкладень у 2023 році, водночас зростання у 2024 році вказує на успішне відновлення інвестиційної активності та підвищення прибутковості інвестованих ресурсів.

Рентабельність продукції ТОВ «АТБ-Маркет» знизилася з 2,28 % у 2022 році до 2,03 % у 2024 році при тимчасовому погіршенні до -0,34 % у 2023 році. Такий спад можна пояснити підвищенням собівартості продукції на фоні збереження рівня реалізаційних цін, що зумовило зменшення прибутку з одиниці продукції. Незважаючи на певне покращення у 2024 році, відновлення не є повним, що свідчить про триваючий тиск з боку витрат та конкуренції.

Рентабельність продажів ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє аналогічну тенденцію: зниження з 1,70 % у 2022 році до -0,25 % у 2023 році та часткове відновлення до 1,48 % у 2024 році. Така зміна вказує на зниження ефективності основної операційної діяльності, через зростання адміністративних та збутових витрат, зміну структури товарообігу. Часткове відновлення у 2024 році свідчить

про стабілізацію операційних процесів і підвищення прибутковості торговельної діяльності.

Таким чином, уся сукупність показників рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить про наявність кризових явищ у 2023 році з подальшим поступовим відновленням фінансової стабільності у 2024 році.

2.2. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» на роздрібному ринку продовольчих товарів

Роздрібний ринок продовольчих товарів України є важливою складовою національної економіки, що відіграє ключову роль у забезпеченні населення товарами повсякденного споживання. В умовах ринкової трансформації української економіки роздрібна торгівля продовольством стала динамічним сектором, що оперативно реагує на зміни у споживчому попиті, демографічні тенденції, а також макроекономічні та політичні фактори.

Особливістю сучасного стану ринку продовольчих товарів є його адаптація до викликів, пов'язаних з повномасштабною війною, порушенням логістичних ланцюгів, скороченням платоспроможного попиту населення та релокацією бізнесу. Попри зазначені труднощі, галузь демонструє стійкість, зокрема через активну участь вітчизняних виробників, розвиток локальних ринків та розширення онлайн-каналів збуту. Інфраструктура роздрібної торгівлі поступово змінюється, що зумовлює необхідність адаптації асортиментної політики, змін у формуванні цін і переформатування торговельних площ.

Розглянемо спочатку стан роздрібної торгівлі в Україні за останні п'ять років на рис. 2.2.

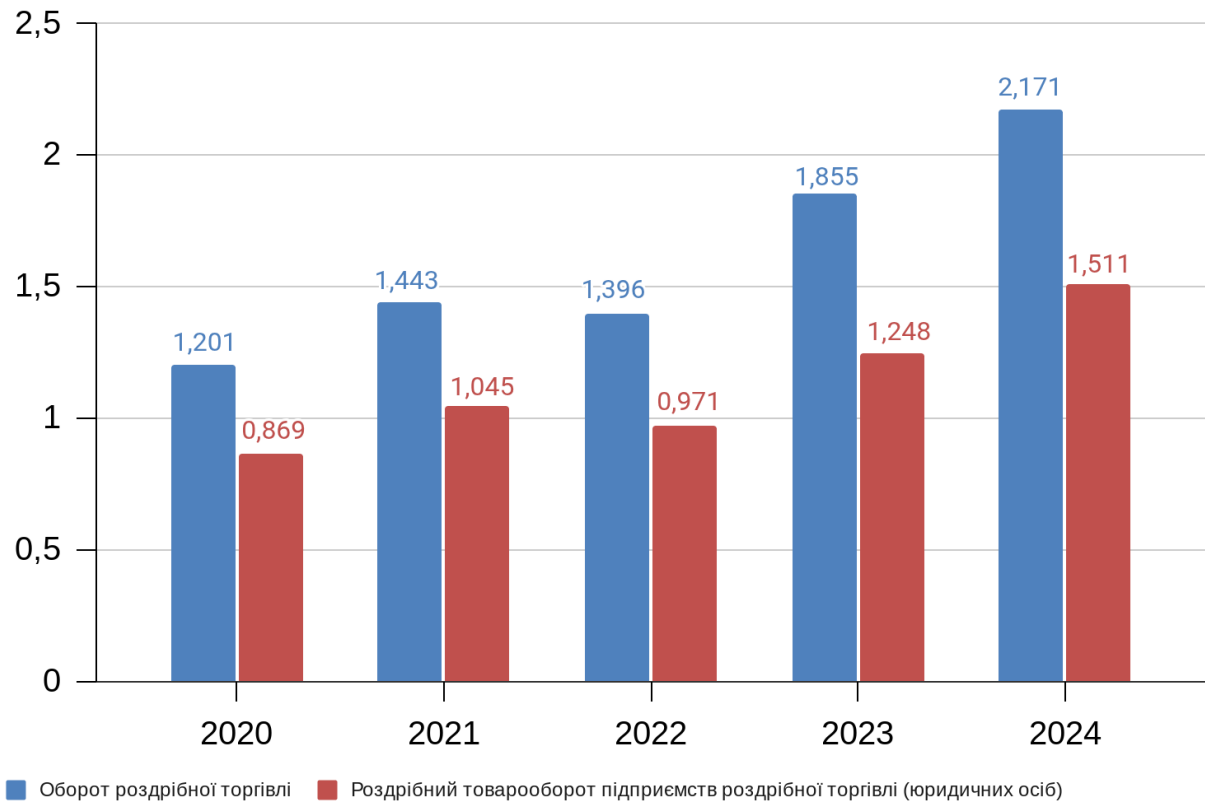


Рис. 2.2. Стан роздрібної торгівлі в Україні за 2020-2024 роки, млн. грн.

Джерело: складено автором за даними [9]

Аналіз динаміки роздрібної торгівлі в Україні за 2020-2024 роки засвідчує наявність як позитивних, так і кризових змін, обумовлених складними макроекономічними та соціально-політичними чинниками. У 2020 році, що припав на період глобальної пандемії COVID-19, обсяг роздрібного товарообороту становив 1,2 трлн. грн., із чим пов'язане сповільнення ділової активності, порушення ланцюгів постачання та зниження споживчої активності через карантинні обмеження. У 2021 році зафіксовано зростання обороту до понад 1,44 трлн. грн., що відображає часткове економічне відновлення, зростання доходів населення та поступову стабілізацію торгівлі після пандемічного спаду.

У 2022 році, з початком повномасштабного вторгнення, відбулося незначне зменшення загального товарообороту, що опустився до рівня 1,396 трлн. грн., що свідчить про деструктивний вплив воєнних дій на економічну інфраструктуру, релокацію населення, зниження купівельної спроможності та втрату контролю над частиною ринків. Особливо показовим є зменшення

обороту юридичних осіб, що зумовлено тимчасовою зупинкою роботи багатьох підприємств, скороченням комерційної пропозиції та фізичним руйнуванням торговельних об'єктів у постраждалих регіонах.

У 2023 році ринок демонструє потужне відновлення: загальний обсяг роздрібного товарообороту перевищує 1,85 трлн. грн., що є наслідком адаптації бізнесу до умов війни, посилення гуманітарної підтримки, стабілізації логістичних маршрутів і переорієнтації споживчого попиту. Водночас активізація діяльності юридичних осіб, оборот яких досяг понад 1,24 трлн. грн., свідчить про поступове відновлення організованої торгівлі, розширення онлайн-продажів та зміцнення ланцюгів постачання. Це підтверджує тенденцію до зростання комерційної активності попри тривале військове навантаження.

У 2024 році зростання зберігається і навіть прискорюється, адже оборот роздрібною торгівлі сягнув понад 2,17 трлн. грн., що є найвищим показником за досліджуваний період. Такі результати зумовлені декількома факторами: посиленням внутрішнього споживання, поступовою інтеграцією України в європейські ринки, стабілізацією фінансової системи та державною підтримкою бізнесу, особливо малого та середнього підприємництва. Зростання обороту юридичних осіб до понад 1,51 трлн. грн. свідчить про структурне укріплення формальної торгівлі, посилення податкової дисципліни та поступову відбудову інституційного середовища роздрібного сектору.

Далі проаналізуємо роздрібний товарооборот безпосередньо продовольчих товарів за останні п'ять років (рис. 2.3). Динаміка роздрібного товарообороту продовольчих товарів в Україні протягом 2020–2024 років демонструє змінну траєкторію, що обумовлюється впливом як економічних чинників, так і форс-мажорних подій, зокрема пандемії та повномасштабної війни.

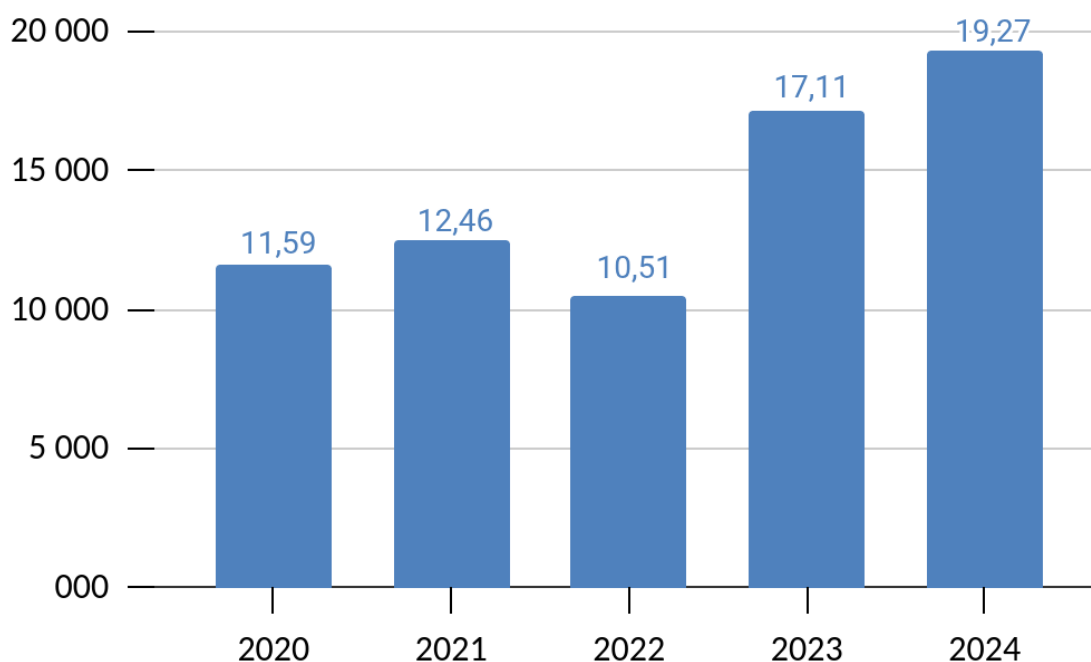


Рис. 2.3. Роздрібний товарооборот продовольчих товарів за 2020-2024 роки, млрд. грн.

Джерело: складено автором за даними [9]

У 2020 році обсяг роздрібного продажу продовольчих товарів становив 11,59 млрд. грн. У 2021 році зафіксовано приріст на 870,6 млн грн, що становить 7,5% у відносному вимірі, що свідчить про поступове відновлення економічної активності після карантинних обмежень і стабілізацію споживчої поведінки, зокрема зростання попиту на базові товари, зокрема продукти харчування.

У 2022 році відбулося суттєве зниження обсягів до рівня 10,51 млрд. грн., що становить абсолютне скорочення на 1,95 млрд. грн. або 15,6%. Така динаміка пояснюється воєнними обставинами, що вплинули на функціонування логістики, доступ до торгівельної інфраструктури, внутрішнє переміщення населення та загальне падіння купівельної спроможності. Крім того, значна частина територій опинилася в зоні бойових дій, що спричинило закриття торговельних закладів та порушення ланцюгів постачання, особливо в сегменті продовольства.

У 2023 році ринок продемонстрував потужне відновлення, коли товарооборот продовольчих товарів зріс до 17,11 млрд. грн., що становить абсолютне зростання на 6,6 млрд. грн. або 62,8%. Це пояснюється адаптацією споживчого попиту, розвитком альтернативних каналів торгівлі, зокрема

онлайн-платформ, а також стабілізацією внутрішнього виробництва харчових продуктів у відносно безпечних регіонах. Додатковим стимулом виступила активізація державних програм підтримки виробників продовольства та розширення гуманітарних постачань, що позитивно позначилися на загальному обсязі торгівлі.

У 2024 році тенденція до зростання збереглася, хоча темпи дещо сповільнилися: товарооборот досяг 19,27 млрд. грн., що на 2,16 млрд. грн. більше, ніж у попередньому році, тобто приріст становив 12,6%. Уповільнення динаміки можна пов'язати з поступовим насиченням внутрішнього ринку, стабілізацією споживчих витрат, а також зростанням конкуренції на ринку продовольства, зокрема з боку імпорту. У той же час, підтримка з боку державних і донорських програм, адаптивність бізнесу та покращення доступу до роздрібної інфраструктури залишаються ключовими факторами, що забезпечують позитивну динаміку.

Слід відзначити, що у структурному аспекті роздрібний ринок продовольчих товарів залишається досить фрагментованим, однак спостерігається тенденція до консолідації великих гравців, які здатні забезпечувати стабільні поставки, впроваджувати сучасні технології обслуговування споживачів та реалізовувати комплексні маркетингові стратегії. Водночас дрібні роздрібні оператори намагаються зберегти конкурентоздатність шляхом гнучкого ціноутворення, тісного зв'язку з місцевими виробниками та орієнтації на потреби конкретного споживчого сегмента.

Враховуючи це, розглянемо сегментацію роздрібного ринку продовольчих товарів України з погляду торговельної інфраструктури у вигляді табл. 2.7. Можна стверджувати, що роздрібний ринок продовольчих товарів в Україні характеризується інфраструктурною різноманітністю, що дозволяє адаптувати торгівлю до потреб різних регіонів і соціальних груп. (табл. 2.7)

Сегментація роздрібного ринку продовольчих товарів України

Тип торговельної інфраструктури	Основні характеристики	Цільовий сегмент споживачів	Переваги	Недоліки
Національні та регіональні торговельні мережі (супермаркети, гіпермаркети)	Централізоване управління, широке покриття, єдині стандарти обслуговування	Середній і преміальний клас, жителі міст	Широкий асортимент, стабільні ціни, акції, контроль якості	Висока конкуренція, залежність від імпорту
Малі та середні продуктові магазини	Незалежні підприємства або сімейний бізнес, локальний масштаб	Локальні споживачі, люди старшого віку, споживачі з низьким доходом	Зручне розташування, індивідуальний підхід	Обмежений асортимент, вища ціна, слабка логістика
Продуктові ринки та ярмарки	Торгівля безпосередньо від виробника або дрібного посередника, часто сезонна	Широке коло споживачів, включаючи прихильників локальної продукції	Свіжість продукції, можливість торгу, ціни нижчі за середні	Відсутність контролю якості, нестабільність асортименту
Інтернет-торгівля продуктами	Онлайн-платформи, доставка до дверей, цифрові сервіси	Молодь, зайняті споживачі, жителі мегаполісів	Зручність, економія часу, ширший вибір товарів	Ризики якості, час доставки, не всюди доступна логістика
Мобільна та тимчасова торгівля (транспортувальні точки, виїзні кіоски)	Торгівля у віддалених районах або в умовах надзвичайних ситуацій	Сільські жителі, внутрішньо переміщені особи	Гнучкість, охоплення територій з низькою інфраструктурою	Обмеженість асортименту, нерегулярність торгівлі

Джерело: складено автором

Найбільш стабільною та структурованою формою залишаються великі торговельні мережі, які забезпечують стандартизацію обслуговування та широкий асортимент. Водночас зберігається значна роль малих магазинів та ринків, особливо в умовах зниження доходів і попиту на локальні товари. Зростаючий сегмент онлайн-торгівлі демонструє динамічний розвиток, особливо у великих містах. Мобільна торгівля набуває особливого значення в кризових умовах, забезпечуючи продовольчу доступність у віддалених або постраждалих регіонах.

Далі проведемо стратегічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» на роздрібному ринку продовольчих товарів – це комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою оцінки його

конкурентоспроможності, виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а також визначення напрямів подальшого стратегічного розвитку.

Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно розпочати з визначення місії компанії та формулювання її основних цілей. Так, місія ТОВ «АТБ-Маркет» полягає в тому, щоб забезпечити широкі верстви населення якісними та доступними продовольчими товарами через ефективну систему роздрібної торгівлі, впроваджуючи сучасні технології, високі стандарти обслуговування та орієнтацію на потреби споживача. Цілі діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Цілі діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Цілі	Перелік
Довгострокові	1. Зміцнення лідерства на ринку роздрібної торгівлі. 2. Розширення торговельної мережі в усіх регіонах України. 3. Впровадження інноваційних технологій в обслуговуванні клієнтів. 4. Формування сталого іміджу соціально відповідального підприємства. 5. Забезпечення сталого зростання капіталу та інвестиційної привабливості.
Середньострокові	1. Оптимізація логістичних і складських процесів. 2. Підвищення енергоефективності магазинів. 3. Розширення асортименту товарів власних торгових марок. 4. Автоматизація бізнес-процесів та облік витрат. 5. Підвищення кваліфікації працівників через внутрішнє навчання.
Короткострокові	1. Проведення маркетингових акцій для стимулювання попиту. 2. Аналіз рівня задоволеності клієнтів. 3. Запуск нових торгових точок у містах з високим попитом. 4. Закупівля сучасного торгового обладнання. 5. Вдосконалення логістичних маршрутів для зниження витрат на доставку.

Джерело: складено автором

Отже, основні цілі діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» охоплюють як стратегічні напрямки розвитку, так і конкретні тактичні завдання. Вони спрямовані на забезпечення конкурентних переваг, підвищення ефективності внутрішніх процесів і задоволення потреб споживачів.

Далі проведемо стратегічний SNW-аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» – це метод стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити внутрішній потенціал компанії шляхом класифікації її характеристик за трьома основними групами: S (Strengths) – сильні сторони, тобто аспекти, які дають підприємству конкурентні переваги; N (Neutral) – нейтральні сторони, тобто характеристики, що не мають

значного впливу на позицію компанії; W (Weaknesses) – слабкі сторони, тобто фактори, які стримують розвиток або знижують ефективність діяльності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Стратегічний SNW-аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Сфера	Показник	S	N	W	Аргументація
1	2	3	4	5	6
Система управління	Централізована структура управління	✓			Дозволяє оперативно приймати рішення та зменшувати управлінські витрати.
	Рівень автоматизації	✓			В компанії впроваджено сучасні CRM-та ERP-системи.
	Гнучкість управлінських рішень			✓	Складна структура іноді гальмує адаптацію до ринкових змін.
	Впровадження інновацій	✓			Використовується електронний документообіг та цифрова аналітика.
	ІТ-підтримка процесу управління	✓			Забезпечується внутрішнім ІТ-департаментом.
Маркетинг	Брендова впізнаваність	✓			«АТБ» – один із найвідоміших роздрібних брендів в Україні.
	Система лояльності	✓			Діє програма «АТБ-клуб» з понад 4 млн користувачів.
	Онлайн-просування		✓		Соціальні мережі активні, але відсутня персоналізація реклами.
	Рекламні кампанії	✓			Регулярні знижки, акції та брошури в кожному магазині.
	Власні торгові марки	✓			Понад 30% асортименту – товари під власними брендами, з конкурентною ціною.
Фінанси	Фінансова стабільність	✓			У 2024 р. виторг сягнув понад 200 млрд. грн., прибутковість стабільна.
	Рівень витрат	✓			Оптимізовані постачання та витрати на логістику знижують собівартість.
	Регіональна інвестиційна політика			✓	Інвестиції нерівномірні – більшість сконцентрована у великих містах.
	Доступ до кредитних ресурсів	✓			Має стабільні відносини з банками-партнерами.
	Чутливість до цін на енергоносії		✓		Висока енергозалежність призводить до зростання операційних витрат.

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Персонал	Кваліфікація працівників	✓			Компанія має навчальний центр і проводить регулярні тренінги.
	Плинність кадрів			✓	Високий рівень плинності серед касирів і продавців.

	Мотивація персоналу	✓			Система преміювання залежить від результатів роботи.
	Корпоративна культура	✓			Чітка система внутрішніх правил та стандартів поведінки.
	Кар'єрне зростання		✓		Можливе, але більше у великих містах.
Реалізація продукції	Асортимент	✓			У магазинах понад 3500 найменувань товарів.
	Швидкість товарообігу	✓			Висока – товари оновлюються декілька разів на тиждень.
	Логістична система	✓			Має понад 20 сучасних логістичних центрів.
	Географічне покриття	✓			Понад 1300 магазинів у 300+ населених пунктах України.
	Онлайн-доставка			✓	Не реалізована на всеукраїнському рівні – доступна лише в окремих містах.

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «АТБ-Маркет» має сильні позиції у більшості ключових сфер своєї діяльності, зокрема завдяки стабільній системі управління, високому рівню фінансової ефективності, широкій торговельній мережі та популярному бренду. Компанія активно впроваджує інновації, розвиває власні торгові марки та вдосконалює логістичну інфраструктуру. Водночас виявлено низку слабких сторін: недостатню гнучкість управління, високий рівень плинності кадрів, обмежений розвиток онлайн-продажів та нерівномірний розподіл інвестицій між регіонами. Частина показників залишається нейтральною і вимагає подальшої адаптації до сучасних ринкових умов.

SNW-аналіз підтверджує необхідність стратегічних змін у напрямку персоналізації маркетингу, розвитку e-commerce та посилення гнучкості управлінської моделі. Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» закріпити лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі.

Далі проведемо PEST-аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» на роздрібному ринку продовольчих товарів. Для ТОВ «АТБ-Маркет» такий аналіз дає змогу виявити фактори політичного, економічного, соціального та технологічного характеру, що впливають на роздрібну торгівлю продуктами харчування. Політичні фактори включають державне регулювання, податкову політику та стабільність законодавства. Економічні аспекти охоплюють рівень інфляції, купівельну спроможність населення та коливання обмінного курсу.

Соціальні фактори стосуються змін у споживчих перевагах, демографії та рівні урбанізації. Технологічні фактори пов'язані з інноваціями, автоматизацією торгівлі та розвитком цифрових платформ. Аналізуючи ці чинники, компанія може краще адаптувати свої стратегії до змін на ринку. Результати PEST-аналізу представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

**PEST-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет» на роздрібному ринку
продовольчих товарів**

Фактори	Експерти (бали від 1 до 5)				Середня оцінка	Ступінь впливу, %
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4		
Political factors						
Податкова політика та фіскальний тиск	4	5	4	4	4,25	6,56
Державне регулювання торгівлі	3	4	3	4	3,5	5,41
Політична стабільність	4	3	5	3	3,75	5,79
Стандарти щодо якості продукції	4	3	3	4	3,5	5,41
Законодавство щодо праці	3	4	3	2	3	4,63
Всього						27,8
Economic factors						
Інфляція та ціни на продукти	5	4	4	4	4,25	6,56
Купівельна спроможність населення	4	5	3	4	4	6,18
Обмінний курс	3	2	3	2	2,5	3,86
Розмір мінімальної зарплати	3	3	4	2	3	4,63
Рівень безробіття	3	2	2	1	2	3,09
Всього						24,32
Social factors						
Зміна стилю життя	2	2	1	1	1,5	2,32
Демографічні зміни	3	2	2	2	2,25	3,47
Урбанізація	1	1	2	2	1,5	2,32
Вимоги до якості обслуговування	3	4	2	3	3	4,63
Ставлення до екології	2	3	2	2	2,25	3,47
Всього						16,22

Продовження табл.2.10

Technological factors						
Автоматизація бізнес-процесів	5	4	5	4	4,5	6,95
Впровадження цифрових сервісів	5	4	4	4	4,25	6,56
Розвиток мобільних додатків	4	5	4	4	4,25	6,56
Інновації в логістиці	4	4	5	4	4,25	6,56
Інформаційна безпека	3	4	3	3	3,25	5,02
Всього						31,66

Всього	–	–	–	–	64,75	100
--------	---	---	---	---	-------	-----

Джерело: складено автором

PEST-аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить про значний вплив технологічних факторів на розвиток компанії. Найбільшу вагу серед усіх категорій займає саме технологічна складова (ступінь впливу 31,66%), що свідчить про необхідність активного впровадження інновацій у бізнес-процеси. Компанія вже має успішні кейси автоматизації, цифрових сервісів і мобільних додатків, що потребують подальшого розвитку. Політичні фактори займають друге місце (ступінь впливу 27,80%), зокрема фіскальний тиск, державне регулювання й законодавчі обмеження мають суттєвий вплив на рентабельність бізнесу. Економічні чинники, хоча й менш вагомі (ступінь впливу 24,32%), відображають вразливість ТОВ «АТБ-Маркет» до макроекономічних коливань, зокрема інфляції, курсу валюти та купівельної спроможності населення. Соціальні фактори мають найнижчий показник (ступінь впливу 16,22%), однак не слід недооцінювати вплив змін у стилі життя, екологічної свідомості й урбанізації.

Високі оцінки технологічних змін демонструють актуальність цифрової трансформації ТОВ «АТБ-Маркет» для підвищення конкурентоспроможності. З іншого боку, політична та економічна нестабільність можуть обмежити можливості для зростання та інвестування. ТОВ «АТБ-Маркет» важливо враховувати баланс зовнішніх факторів, формуючи стратегічні плани. Особливу увагу слід приділити підвищенню гнучкості до змін регуляторного середовища та економічних умов. Зміцнення технологічної бази й адаптація до соціальних трендів можуть стати точками росту для «АТБ-Маркет». Таким чином, компанія має сфокусуватись на цифровій модернізації та одночасно мінімізувати ризики, пов'язані з політичними й економічними чинниками.

Також доцільно провести SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» на роздрібному ринку продовольчих товарів. Слід відзначити, що SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, що дозволяє оцінити внутрішні фактори (сильні й слабкі сторони) та зовнішнє середовище (можливості й загрози), які впливають на ефективність діяльності компанії. Для ТОВ «АТБ-Маркет» цей

аналіз є ключовим інструментом для прийняття управлінських рішень у конкурентному середовищі роздрібного продовольчого ринку, зокрема в таких містах, як Одеса.

Спочатку розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «АТБ-Маркет» в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Висока впізнаваність бренду на національному рівні 2. Широка мережа магазинів по всій Україні, включно з Одесою 3. Конкурентні ціни та система власних торгових марок 4. Стабільне фінансове становище та ефективна логістика 5. Наявність постійної клієнтської бази 6. Налагоджена співпраця з вітчизняними постачальниками 7. Сучасні підходи до розміщення товару в торгових залах	1. Низький рівень інновацій у форматі обслуговування 2. Обмежений асортимент у деяких регіонах України 3. Перевантаженість кас в магазинах у години пік 4. Низький рівень персоналізованого сервісу в мережі 5. Неефективність системи онлайн-доставки продуктів та товарів 6. Висока плинність кадрів 7. Недосконала електронна система обліку знижок
Зовнішні можливості (O)	Зовнішні загрози (T)
1. Зростання попиту на онлайн-доставку продуктів та товарів 2. Інтерес до товарів українського виробництва 3. Поширення мобільних додатків для покупок 4. Можливості партнерства з платформами доставки (Glovo тощо) 5. Зростання урбанізації та зміна споживчих звичок 6. Державні ініціативи підтримки локального бізнесу 7. Розвиток технологій аналітики клієнтських даних	1. Посилення конкуренції з боку локальних мереж (наприклад, «Таврія В», «Обжора», «Сільпо») 2. Підвищення закупівельних цін та зростанні інфляції 3. Зниження купівельної спроможності населення 4. Коливання курсу гривні 5. Зростання витрат на енергоносії 6. Впровадження нових регуляторних вимог 7. Репутаційні ризики через скарги клієнтів у соцмережах

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз дозволив виявити основні чинники, що впливають на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет». Так, ТОВ «АТБ-Маркет» має низку потужних сильних сторін, зокрема широку мережу магазинів, стабільну логістику та лояльну клієнтську базу. Проте існують слабкі місця, такі як відсутність цифрової інфраструктури та низький рівень сервісу.

Зовнішнє середовище відкриває значні можливості, зокрема партнерство з платформами доставки та розвиток е-комерції. Водночас ТОВ «АТБ-Маркет»

стикається з серйозними загрозами, пов'язаними з економічною нестабільністю та конкуренцією. SWOT-аналіз є підґрунтям для розробки ефективних стратегічних рішень, які дозволять підвищити стійкість компанії до зовнішніх викликів. Особливо перспективними є заходи, пов'язані з цифровізацією обслуговування. Важливо також вирішувати внутрішні проблеми з персоналом і якістю обслуговування. Це створить фундамент для стабільного довгострокового зростання.

На наступному етапі, дослідивши сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози ТОВ «АТБ-Маркет», складемо стратегічну матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Стратегічна матриця SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

		Зовнішнє середовище	
1	2	3	4
		Можливості (О)	Загрози (Т)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей) 1. Використання логістичних потужностей для доставки онлайн-замовлень через партнерство з Glovo. 2. Розвиток власного мобільного застосунку на базі даних лояльних клієнтів. 3. Просування українських товарів під власною торгівельною маркою у партнерстві з локальними виробниками. 4. Використання нових форматів магазинів у спальних районах. 5. Впровадження аналітики Big Data для персоналізації пропозицій.	ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз) 1. Використання масштабності мережі для зменшення витрат і стабілізації цін. 2. Застосування брендової впізнаваності для втримання частки ринку в умовах конкуренції. 3. Запровадження енергозберігаючих технологій у магазинах. 4. Проведення кампаній у соціальних мережах для захисту репутації бренду. 5. Модифікація асортименту відповідно до змін купівельної спроможності.

	Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (усунення слабких сторін через зовнішні можливості): 1. Розробка програми навчання персоналу через державні ініціативи підтримки бізнесу. 2. Впровадження системи самостійної оплати покупок через мобільний додаток. 3. Інтеграція з платформами доставки замість створення власного логістичного сервісу. 4. Введення електронної системи знижок із персоналізованими купонами. 5. Пілотні запуски інноваційного сервісу у вибраних магазинах Одеси	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і загроз): 1. Встановлення системи мотивації для зниження плинності кадрів. 2. Розширення асортименту для зменшення ризику втрати клієнтів. 3. Автоматизація касових зон для зменшення черг. 4. Адаптація до регуляторних вимог через партнерство з юридичними консультантами. 5. Запровадження інструментів зворотного зв'язку з клієнтами
--	--------------------	---	---

Джерело: складено автором

Розроблена SWOT-матриця вказує на широкий спектр стратегічних рішень для підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Найперспективнішим напрямом є розвиток цифрових сервісів, таких як онлайн-замовлення та мобільні додатки. Компанія може ефективно використати свою мережу магазинів і логістику для забезпечення швидкої доставки. У той же час необхідно вирішувати внутрішні проблеми, пов'язані з обслуговуванням і плинністю кадрів. Впровадження інновацій дозволить покращити клієнтський досвід і утримати лояльних покупців. В умовах інфляції й конкуренції важливо залишатися гнучкими в ціновій політиці. Підтримка локальних виробників також підвищить соціальний імідж компанії. Стратегії повинні враховувати регіональні особливості ринку Одеси. Загалом, ТОВ «АТБ-Маркет» має значний потенціал для адаптації та розвитку, якщо вдало використає свої сильні сторони й мінімізує слабкі.

Далі проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку роздрібному ринку продовольчих товарів Одеси. Слід відзначити, що на цьому ринку основними конкурентами ТОВ «АТБ-Маркет» є як всеукраїнські торговельні мережі, так і сильні регіональні гравці. Конкурентне середовище в місті формується в межах високої щільності населення, транспортної

доступності, попиту на економ-сегмент та зростання популярності магазинів біля дому. В таблиці 2.13 наведено характеристику ключових конкурентів.

Таблиця 2.13

Конкуренти ТОВ «АТБ-Маркет» на роздрібному ринку продовольчих товарів Одеси

Назва	Коротка характеристика
Мережа супермаркетів «Таврія В»	Це один із найпотужніших регіональних гравців, який має добре розвинену логістику та численні торговельні точки в усіх районах Одеси. Мережа позиціонує себе у середньому ціновому сегменті, роблячи акцент на асортименті, сервісі та локальній лояльності споживачів.
Мережа магазинів «Копійка»	Орієнтована на бюджетний сегмент, ця мережа є прямим конкурентом «АТБ-Маркету» завдяки схожому формату (дискаунтер), низьким цінам та високій доступності. Її магазини мають компактний формат і розташовані поблизу житлових масивів.
Мережа супермаркетів «Обжора»	Ця локальна мережа супермаркетів також активно функціонує в межах Одеси. Її магазини орієнтовані на щоденні покупки, що дозволяє їй утримувати певну частку споживачів у форматі «магазин біля дому».

Продовження табл.2.13

«Сільпо» (мережа Fozzy Group)	У преміальному та середньому сегменті вагоме місце посідає «Сільпо». Незважаючи на вищий ціновий діапазон, ця мережа конкурує з АТБ за рахунок іміджу, унікального оформлення магазинів, розширеного асортименту, включаючи імпортні товари та власні торгові марки.
«Сантим»	Це регіональна одеська мережа, яка має сильні позиції завдяки впізнаваності бренду, зручному розташуванню магазинів і позитивним оцінкам якості продукції. Вона є помітним гравцем у сегменті свіжих овочів та фруктів.
METRO Cash & Carry	Хоча ця мережа переважно орієнтована на гуртового покупця, вона також залучає роздрібних клієнтів і має великий торговельний об'єкт в Одесі, що конкурує за рахунок широкого асортименту, великих упаковок і конкурентних цін.
«Ашан»	Хоча «Ашан» представлений обмежено в Одесі (здебільшого у форматі гіпермаркету), він залишається важливим конкурентом завдяки поєднанню низьких цін і широкого асортименту товарів, особливо під час акцій.

Джерело: складено автором

Узагальнюючи, можна зазначити, що ринок роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Одесі є насиченим і фрагментованим. ТОВ «АТБ-Маркет» залишається лідером у сегменті дискаунтерів, однак постійно стикається з тиском як з боку національних конкурентів, так і локальних мереж, що мають тісніші зв'язки з регіональними споживачами. Це змушує компанію постійно оновлювати свої підходи до логістики, цінової політики та сервісу.

Далі проведемо аналіз конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет» та його ключових конкурентів (табл. 2.14). Для цього розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності (К):

$$K = \sum_{j=1}^n a_j * x_j \quad (2.1)$$

де a_i - значимість фактору конкурентоспроможності;

x_j – оцінка фактору конкурентоспроможності (шкала від 0 до 10 балів).

Таблиця 2.14

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет» та його ключових конкурентів

Чинник конкурентоспроможності	Значимість чиннику (a_j)	Підприємства							
		АТБ-Маркет		Таврія В		Копійка		Обжора	
		x_j	$a_j * x_j$	x_j	$a_j * x_j$	x_j	$a_j * x_j$	x_j	$a_j * x_j$
Рівень цін	0,10	9	0,90	6	0,60	9	0,90	7	0,70
Якість товарів	0,08	7	0,56	8	0,64	6	0,48	7	0,56
Асортимент	0,08	8	0,64	9	0,72	6	0,48	7	0,56
Логістика	0,08	9	0,72	9	0,72	6	0,48	6	0,48
Рівень обслуговування	0,08	6	0,48	8	0,64	5	0,40	7	0,56
Швидкість обслуговування	0,07	4	0,28	7	0,49	6	0,42	6	0,42
Онлайн-продажі	0,07	4	0,28	7	0,49	5	0,35	6	0,42
Локація магазинів	0,07	8	0,56	8	0,56	9	0,63	8	0,56
Плинність кадрів	0,07	4	0,28	7	0,49	6	0,42	6	0,42
Фінансова стабільність	0,06	8	0,48	8	0,48	7	0,42	6	0,36
Дизайн і зручність залів	0,06	6	0,36	8	0,48	5	0,30	6	0,36
Репутація бренду	0,06	8	0,48	7	0,42	6	0,36	6	0,36
Маркетингова активність	0,06	7	0,42	8	0,48	5	0,30	6	0,36
Програми лояльності	0,06	6	0,36	7	0,42	4	0,24	5	0,30
Інновації та цифрові сервіси	0,06	6	0,36	7	0,42	5	0,30	5	0,30
Інтегральний показник конкурентоспроможності	1,00	–	7,24	–	7,57	–	6,98	–	6,74

Джерело: складено автором

Результати проведеного порівняльного аналізу свідчать про збереження конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет» на локальному ринку роздрібною торгівлі, однак з вираженими ознаками вразливості в окремих функціональних напрямках діяльності. Лідируючу позицію за інтегральним показником конкурентоспроможності посіла мережа «Таврія В», що зумовлено її

збалансованим підходом до формування асортименту, якісного обслуговування та маркетингової активності. Мережа «Копійка», маючи порівняно менший інтегральний показник, зберігає конкурентоздатність за рахунок цінової політики та зручного розташування торгових точок, однак поступається за стратегічними чинниками довгострокового розвитку. Локальна мережа «Обжора» демонструє відносно невисокі значення оцінок, що свідчить про її обмежену участь у конкуренції за ширшими критеріями, зосереджуючись на вузькому споживчому сегменті.

Незважаючи на суттєві переваги в логістиці, ціновій політиці та охопленні ринку, ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє нижчі показники у сфері обслуговування споживачів в онлайн-середовищі, а також має системні труднощі з оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів. Зокрема, високий рівень черг на касах, відсутність розвинених каналів онлайн-продажів, а також значна плінність кадрів серед касирів і продавців знижують загальне споживче сприйняття бренду, що, у свою чергу, відображається на його інтегральному показнику конкурентоспроможності. У порівнянні з основними конкурентами, такими як «Таврія В» та «Копійка», «АТБ-Маркет» виявляється менш ефективним у питаннях персоналізованої комунікації зі споживачем, використання цифрових інструментів та забезпечення стійкого кадрового ресурсу. В умовах посилення конкуренції ці аспекти набувають критичного значення, адже формують не лише короткострокові результати, а й довготривалі конкурентні переваги.

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку компанії доцільно посилити стратегічну увагу до цифрової трансформації, підвищення ефективності внутрішніх процесів і формування сприятливого середовища для працівників, що дозволить зміцнити позиції на ринку та адаптуватися до динамічних змін у поведінці споживачів.

2.3. Обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» на роздрібному ринку продовольчих товарів

Проведений стратегічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» на роздрібному ринку продовольчих товарів виявив наступні перспективні напрями

конкурентного стратегічного розвитку компанії: удосконалення online-сервісу шляхом виконання інтернет-замовлень з доставкою по місту; автоматизація касових зон для зменшення черг та покращення мотивації трудової діяльності працівників (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Складові конкурентної стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» на роздрібному ринку продовольчих товарів

Проблема	Стратегічний захід	Коротка характеристика заходу
Обмежений розвиток онлайн-продажів	Організація партнерства з платформою Glovo для виконання онлайн-замовлень з доставкою по місту	Запуск співпраці з платформою Glovo дозволить охопити ширшу аудиторію клієнтів, які віддають перевагу онлайн-покупкам. Це забезпечить швидку доставку товарів додому та зменшить навантаження на фізичні магазини. Такий захід сприятиме зростанню продажів за рахунок цифрових каналів.
Великі черги на касах	Автоматизація касових зон для зменшення черг	Встановлення кас самообслуговування дозволить прискорити процес розрахунку покупців. Це покращить клієнтський досвід та зменшить навантаження на персонал. Крім того, автоматизація знизить ймовірність помилок під час обслуговування.
Високий рівень плинності кадрів серед касирів та продавців	Мотивація трудової діяльності працівників	Запровадження бонусних програм та покращення умов праці сприятимуть підвищенню лояльності персоналу. Також варто інвестувати в навчання й розвиток співробітників. Комплексний підхід до мотивації дозволить знизити плинність кадрів і покращити якість обслуговування.

Джерело: складено автором

Представлені заходи стратегічного конкурентного розвитку спрямовані на вирішення найактуальніших проблем діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Їх реалізація сприятиме сталому підвищенню конкурентоспроможності компанії в умовах змінного ринкового середовища. Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Перший стратегічний захід – це організація партнерства ТОВ «АТБ-Маркет» з платформою Glovo для виконання онлайн-замовлень з доставкою по місту.

Слід відзначити, що сучасний споживчий ринок стрімко трансформується в напрямі цифровізації й зростання попиту на онлайн-сервіси. За останні роки частка онлайн-продажів у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні щороку зростає на 20-30%. Однак ТОВ «АТБ-Маркет» поки що

демонструє слабкі позиції в цьому сегменті, поступаючись конкурентам із розвиненими каналами e-commerce (наприклад, «Таврія В» має власний сайт доставки, а також інтеграцію з Glovo та Raketa). Партнерство з Glovo дозволить без значних капіталовкладень отримати інфраструктуру для доставки та реалізувати онлайн-продажі без створення власної логістичної платформи. (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Змістовна характеристика організації партнерства ТОВ «АТБ-Маркет» з платформою Glovo

Назва	Характеристика
Мета заходу	1. Підвищення рівня доступності товарів для споживачів шляхом розширення присутності в онлайн-середовищі. 2. Задоволення попиту на швидку та зручну доставку продуктів «до дверей» без потреби відвідувати магазин. 3. Підвищення конкурентоспроможності та прибутковості ТОВ «АТБ-Маркет».
Зміст партнерства	1. Інтеграція каталогу товарів ТОВ «АТБ-Маркет» у мобільний додаток Glovo. 2. Створення функціоналу для замовлення з найближчого магазину та оперативної доставки (до 60 хвилин). 3. Встановлення єдиної цінової політики для онлайн-замовлень та фізичних магазинів.
Очікувані переваги	1. Зростання виручки за рахунок залучення нових сегментів клієнтів (особи з обмеженим часом, люди похилого віку, молодь). 2. Підвищення впізнаваності бренду серед користувачів Glovo. 3. Зменшення черг у магазинах ТОВ «АТБ-Маркет» та оптимізація роботи персоналу на касах. 4. Швидкий вихід на онлайн-ринок без інвестицій у власну IT-інфраструктуру доставки.
Можливі ризики	1. Залежність від зовнішньої платформи в питаннях контролю за якістю доставки. 2. Ймовірне підвищення цін через комісію Glovo, що може знизити конкурентність у деяких сегментах.

Джерело: складено автором

Процес організації партнерства між ТОВ «АТБ-Маркет» і платформою Glovo як одного з ключових елементів стратегії цифрової трансформації підприємства вимагає комплексного підходу, який охоплює правові, технологічні, логістичні, фінансові та організаційно-управлінські аспекти (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Процес організації партнерства між ТОВ «АТБ-Маркет» і платформою Glovo

Етап	Опис	Умови реалізації
Ініціювання співпраці	Проведення переговорів, обмін комерційними пропозиціями, попередній аудит сумісності	Погодження інтересів сторін, аналіз потенційних прибутків, перевірка репутації Glovo
Юридичне оформлення	Укладання договору про партнерство, визначення прав та обов'язків, регламентів, стандартів обслуговування	Правове узгодження відповідальності, конфіденційності, питань обробки персональних даних
Технічна інтеграція	Синхронізація IT-систем, підключення API, обмін даними про товари, ціни, акції, статус замовлень	Забезпечення сумісності POS-систем, тестування інтеграційної платформи, гарантування кібербезпеки
Логістична адаптація	Визначення алгоритму збору замовлень у магазині, зон комплектації, взаємодії з кур'єрами Glovo	Розробка внутрішніх регламентів, інструктаж персоналу, оптимізація трафіку всередині магазинів
Підготовка персоналу	Навчання працівників правилам обробки онлайн-замовлень, взаємодії з платформою Glovo	Проведення тренінгів, інструктажів, розробка довідкових матеріалів для працівників
Запуск платформи	Тестовий запуск у кількох магазинах, збір зворотного зв'язку, коригування процесів	Обмежена географія пілоту, контроль якості, виявлення "вузьких місць"
Маркетингова підтримка	Проведення рекламної кампанії щодо запуску доставки з АТБ через Glovo	Узгоджені маркетингові бюджети, просування в соцмережах, залучення клієнтів Glovo
Оцінка ефективності та масштабування	Вимірювання ключових показників: кількість замовлень, швидкість доставки, задоволеність клієнтів	Використання аналітики для прийняття рішень про масштабування моделі в інші регіони

Джерело: складено автором

Ключовим чинником ефективності організації партнерства між ТОВ «АТБ-Маркет» і платформою Glovo виступає попередній аудит сумісності бізнес-процесів обох сторін, що забезпечує системну інтеграцію онлайн-платформи з внутрішньою операційною інфраструктурою мережі супермаркетів. Успішна реалізація цієї ініціативи залежить від здатності АТБ адаптувати логістику, навчити персонал і впровадити стабільну технічну підтримку. Важливою умовою також є чітке юридичне регулювання взаємної відповідальності та розмежування зон впливу на етапі обробки замовлень. Інструментом стимулювання попиту виступає ефективна маркетингова кампанія, спрямована на інформування наявних і потенційних клієнтів про нові сервіси. Впровадження такого партнерства дозволить оперативно запровадити канал онлайн-торгівлі без значних інвестицій у власну кур'єрську службу.

Використання вже існуючої платформи Glovo зменшує бар'єри входу в сегмент e-commerce та прискорює процес виходу на нову цільову аудиторію. Додаткову цінність створює можливість масштабування проєкту на інші міста та регіони.

Така стратегія створює передумови для довготривалого конкурентного зростання в умовах цифрової трансформації ринку. У комплексі, партнерство із Glovo стає не лише інструментом розширення каналу збуту, але й засобом стратегічної модернізації бізнес-моделі ТОВ «АТБ-Маркет».

Далі складемо приблизний кошторис разових витрат ТОВ «АТБ-Маркет» на організацію партнерства з Glovo (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Кошторис разових витрат ТОВ «АТБ-Маркет»
на організацію партнерства з Glovo**

Категорія витрат	Стаття витрат	Сума, грн
Технічна інтеграція	Розробка та впровадження API-зв'язку з Glovo	90000
	Адаптація касового та складського ПЗ до зовнішньої системи	40000
	Тестування IT-систем, налаштування POS-терміналів	20000
	Сертифікація кібербезпеки, захист даних клієнтів	25000
Внутрішня логістика та інфраструктура	Організація зон збору замовлень у 5 магазинах	75000
	Закупівля упаковки, термобоксів, брендovаних пакетів	40000
	Модифікація торгових площ, меблювання пакувальних зон	30000
Навчання персоналу	Розробка інструкцій, проведення тренінгів для касирів, зборщиків	25000
	Оплата роботи тренерів, оренда приміщення та техніки	15000
Маркетингове просування	Розміщення реклами у соціальних мережах, Glovo та мобільних застосунках	60000
	Виготовлення банерів, POS-матеріалів, акційних листівок	30000
Юридичне оформлення партнерства	Послуги юридичного супроводу, складання договору	20000
	Узгодження політик щодо персональних даних, прав на контент	10000
Всього		480000

Джерело: складено автором

Запропонований кошторис демонструє, що організація партнерства ТОВ «АТБ-Маркет» із платформою Glovo потребує помірних стартових інвестицій, що загалом становлять менше пів мільйона гривень для повноцінного запуску в кількох магазинах. Основні витрати припадають на технічну інтеграцію, адаптацію логістичних процесів і навчання персоналу, що є критично важливими для безперебійного функціонування сервісу доставки. Порівняно з капітальними інвестиціями у створення власної платформи чи логістичної служби, модель

партнерства з Glovo є значно економічно вигіднішою та швидшою в реалізації.

Далі розглянемо річний кошторис поточних витрат ТОВ «АТБ-Маркет» на співпрацю з платформою Glovo, який представлений в таблиці 2.19.

Таблиця 2.18

Річний кошторис поточних витрат ТОВ «АТБ-Маркет» на співпрацю з платформою Glovo

Категорія витрат	Стаття витрат	Щомісячна сума, тис. грн	Річна сума, тис. грн
Комісійні платежі Glovo	25% від середньої місячної виручки (2,000,000 грн × 25%)	500	6000
Заробітна плата додаткового персоналу	2 працівники (збір + обслуговування) × 5 магазинів × 10000 грн	100	1200
Пакувальні матеріали та витратні ресурси	Пакети, упаковка, термобокси, стікери, захисні засоби	50	600
Технічна підтримка та обслуговування	Обслуговування API, оновлення ПЗ, резервне копіювання, ІТ-підтримка	15	180
Обслуговування пакувальних зон	Прибирання, технічне обслуговування, витратні матеріали	10	120
Амортизація обладнання та меблів	Знос ваг, термобоксів, мобільних принтерів тощо	8	96
Внутрішній контроль якості та аудит	Моніторинг процесів, перевірка точності збору, звітність	7	84
Комунікаційна підтримка клієнтів	Контакт-центр, обробка запитів, сповіщення	5	60
Всього		695	8340

Джерело: складено автором

Отже, річні поточні витрати ТОВ «АТБ-Маркет» на підтримку партнерства з платформою Glovo становлять близько 8,34 млн. грн. при середньомісячному обсязі обслуговування в межах 6000 замовлень. Найбільшу частку в структурі витрат складають комісійні відрахування Glovo, що є стандартною практикою на ринку платформи доставки. Витрати на персонал є другим за значущістю елементом бюджету, однак забезпечують критично важливу функцію виконання та контролю якості замовлень. Розподіл витрат є збалансованим і враховує як операційні, так і сервісно-контрольні компоненти співпраці. Постійне технічне обслуговування дозволяє підтримувати стабільність ІТ-рішення, уникати перебоїв у синхронізації систем і забезпечувати безперервність обслуговування клієнтів. Окрему статтю становлять витрати на пакувальні матеріали, які безпосередньо впливають на споживче сприйняття якості сервісу. Витрати на

внутрішній аудит і контактну підтримку сприяють підвищенню лояльності клієнтів і зменшенню рівня рекламаций. Річна вартість проекту повністю покривається за рахунок зростання виручки від онлайн-каналу та відкриває новий потік доходів для ТОВ «АТБ-Маркет».

Зважаючи на масштабованість моделі, потенційне розширення на інші міста дозволить оптимізувати собівартість за рахунок ефекту масштабу. Таким чином, довгострокова окупність та стратегічні переваги партнерства виправдовують витрати та забезпечують ТОВ «АТБ-Маркет» сталий розвиток у цифровому середовищі.

Другий стратегічний захід – це автоматизація касових зон шляхом встановлення кас самообслуговування. Цей захід є важливим стратегічним кроком у напрямі підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет». Такий захід дозволяє суттєво зменшити черги в години пікового навантаження, оптимізувати час обслуговування клієнтів і підвищити загальний рівень задоволеності покупців. Встановлення кас самообслуговування сприяє скороченню витрат на оплату праці, зменшуючи залежність від плинності кадрів серед касирів. Крім того, використання цифрових технологій покращує імідж мережі як сучасного ритейлера, що відповідає вимогам ринку та технологічним трендам. Системи самостійного сканування товарів дозволяють споживачам здійснювати покупки швидше, зберігаючи при цьому контроль над процесом. У поєднанні з бонусними програмами або мобільними додатками каси самообслуговування можуть інтегруватися в екосистему клієнтського сервісу. Етапи реалізації цього заходу наведені в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Процес автоматизації касових зон в ТОВ «АТБ-Маркет»

Етап	Опис дій	Умови реалізації
Попередній аналіз	Оцінка рівня навантаження на касові зони, доцільність запровадження в кожному магазині	Збір статистики обсягів продажів, черг, аналіз розміру торговельної площі

Вибір технологічного партнера	Проведення тендеру, вибір постачальника касового обладнання	Технічна специфікація, гарантійне обслуговування, сумісність із поточним програмним забезпеченням
Технічне встановлення	Монтаж кас, налаштування систем сканування, вагових модулів, терміналів	Забезпечення інтернет-з'єднання, електроживлення, інтеграція з системою обліку
Навчання персоналу	Інструктаж консультантів щодо супроводу покупців у касовій зоні	Розробка методичних матеріалів, тренінги, технічна підтримка
Тестовий запуск	Пілотна експлуатація в окремих магазинах, аналіз помилок, адаптація процесів	Збір зворотного зв'язку, технічна підтримка, коригування інтерфейсу
Масштабування та супровід	Поетапне впровадження в інших точках, регулярне оновлення ПЗ та обслуговування	Бюджетне планування, укладення сервісних контрактів, підтримка працездатності системи

Джерело: складено автором

Процес автоматизації касових зон у ТОВ «АТБ-Маркет» потребує чіткої поетапної реалізації, що включає як технічні, так і організаційні заходи. Встановлення кас самообслуговування дозволяє зменшити навантаження на персонал і підвищити комфорт обслуговування клієнтів. Важливими передумовами ефективності цього заходу є якісний аналіз поточних процесів і належна підготовка працівників. Успішна реалізація проєкту може бути масштабована на мережевому рівні, забезпечуючи стратегічні переваги в умовах високої конкуренції. Таким чином, автоматизація кас є не лише технологічною інновацією, а й важливим інструментом зміцнення позицій компанії на ринку. Кошторис витрат ТОВ «АТБ-Маркет» на автоматизацію касових зон представлений в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

**Кошторис витрат ТОВ «АТБ-Маркет» на автоматизацію касових зон
(для 5 магазинів м. Одеси)**

Категорія витрат	Стаття витрат	Од. виміру	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
Обладнання кас само-обслуговування	Каса самообслуговування (термінал, сканер, ваги, екран, ПЗ)	комплект	15	120000	1800000
	Принтер чеків для кожної каси	шт.	15	5000	75000
	Банківський POS-термінал	шт.	15	4000	60000

Інфраструктурна підготовка	Електромонтаж, інтернет, розміщення	точка	5	15000	75000
	Меблювання зони самообслуговування	точка	5	10000	50000
Ліцензії та програмне забезпечення	Програмне забезпечення (ліцензія + обслуговування на 1 рік)	точка	5	20000	100000
Навчання персоналу	Проведення тренінгів для консультантів (адміністраторів)	точка	5	8000	40000
Непередбачувані витрати	Запасний фонд (5% від основних витрат)	-	-	-	110000
Всього					2310000

Джерело: складено автором

Загальний кошторис проєкту автоматизації касових зон у п'яти торгових точках ТОВ «АТБ-Маркет» становить 2,31 млн. грн., що включає як вартість технічного обладнання, так і витрати на інфраструктуру, програмне забезпечення та навчання персоналу. Найбільшу частину витрат становлять каси самообслуговування як базові технічні модулі системи. Водночас резервний фонд закладено для покриття можливих додаткових витрат, пов'язаних із технічним налаштуванням або підтримкою. Економія часу клієнтів і скорочення операційного навантаження на персонал забезпечують швидке повернення інвестицій. У довгостроковій перспективі автоматизація дозволяє знизити витрати на оплату праці та підвищити якість обслуговування. Отже, проєкт є доцільним як з точки зору витрат, так і стратегічного ефекту.

Третій стратегічний захід – це мотивація трудової діяльності працівників ТОВ «АТБ-Маркет» з метою зменшення плинності кадрів. Цей захід є стратегічно важливим інструментом зміцнення внутрішньої стабільності ТОВ «АТБ-Маркет» та забезпечення високої якості обслуговування споживачів. Зменшення плинності кадрів безпосередньо впливає на ефективність операційних процесів, витрати на навчання нових співробітників та рівень задоволеності клієнтів. Основу сучасної системи мотивації має становити поєднання матеріального стимулювання (премії, надбавки, бонуси за якість обслуговування) з нематеріальними чинниками (визнання, кар'єрне зростання, підтримка персоналу). Досвід провідних ритейлерів свідчить, що підвищення рівня залученості персоналу знижує кадрову турбулентність і сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця. Запровадження програм

внутрішнього наставництва, гнучких графіків, додаткового навчання та можливостей професійного розвитку створює умови для довготривалої зайнятості. З урахуванням жорсткої конкуренції в галузі роздрібної торгівлі, стабільність кадрового складу є важливим конкурентним активом. Процес реалізації заходу щодо підвищення мотивації персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» наведений в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

**План реалізації заходу підвищення мотивації персоналу
ТОВ «АТБ-Маркет»**

Етап	Опис дій	Умови реалізації
Аналіз причин плинності	Вивчення звітів про звільнення, анкетування співробітників, оцінка мотиваційних бар'єрів	Внутрішній аудит HR-служби, конфіденційність опитування, аналіз динаміки звільнень
Розробка мотиваційної програми	Формування системи преміювання, бонусів, кар'єрних планів, соціальних гарантій	Урахування бюджету, інтересів працівників, погодження з керівництвом
Запуск програм лояльності персоналу	Впровадження корпоративних ініціатив: конкурси, подяки, гнучкий графік	Створення мотиваційної культури, заохочення зразкових працівників
Навчання та наставництво	Створення системи внутрішніх тренінгів, парного навчання, зворотного зв'язку	Залучення досвідчених працівників як наставників, регулярність навчання

Продовження табл.2.21

Оцінка ефективності	Моніторинг змін у рівні плинності, настрої працівників, продуктивності	Аналітика HR-показників, корекція заходів на основі отриманих даних
---------------------	--	---

Джерело: складено автором

Кошторис заходів щодо підвищення мотивації персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» представлений в табл. 2.21 (розраховано для 5 магазинів, загальна чисельність – 100 працівників) (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Кошторис витрат ТОВ «АТБ-Маркет» на заходи з підвищення мотивації персоналу (для 5 магазинів м. Одеси)

Категорія заходів	Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість/період	Ціна за одиницю, грн	Сума, тис. грн
Матеріальна мотивація	Щомісячні бонуси за якісне обслуговування	працівник/місяць	100 × 12	500	600

	Разові премії за низьку плинність у магазині	магазин/рік	5	15000	75
Нематеріальні стимули	Організація конкурсу «Кращий працівник місяця»	місяць	12	4000	48
	Нагороди (грамоти, подяки, символічні подарунки)	подія	12	3000	36
Соціальна підтримка	Часткова компенсація на проїзд або харчування	працівник/місяць	100 × 12	200	240
Професійний розвиток	Тренінги з клієнтського сервісу, стресостійкості	сесія	10	6000	60
	Створення програми наставництва та навчальних матеріалів	проект	1	25000	25
Корпоративна культура	Проведення тимблдінгів, святкових заходів	подія	4	20000	80

Продовження табл. 2.22

Адміністративні витрати	Комунікаційна підтримка, друк матеріалів, організація оцінювання	місяць	12	3000	36
	Непередбачувані витрати (5%)	—	—	—	60
Всього					1260

Джерело: складено автором

Реалізація комплексної програми підвищення мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-Маркет» передбачає річний бюджет у розмірі 1,26 млн. грн., що є економічно виправданою інвестицією у кадрову стабільність. Найбільшу частку коштів становлять регулярні бонуси та соціальні компенсації, що безпосередньо впливають на рівень задоволеності працівників. Інші витрати спрямовані на нематеріальні стимули, розвиток корпоративної культури й професійне навчання. Впровадження таких заходів дозволяє знизити рівень плинності кадрів, покращити атмосферу в колективах та підвищити ефективність роботи

торгових точок. Заходи з підвищення мотивації персоналу дозволяють суттєво зміцнити внутрішню стабільність ТОВ «АТБ-Маркет» та зменшити витрати, пов'язані з постійним оновленням кадрів. За відносно помірних витрат компанія отримує довготривалі вигоди у вигляді підвищеної лояльності персоналу та стабільного рівня обслуговування. Отже, програма мотивації працівників є важливою частиною конкурентної стратегії ТОВ «АТБ-Маркет».

2.4. Оцінка ефективності розробленої стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Ефективність розробленої стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» полягає в досягненні поставлених цілей підприємства з найменшими витратами ресурсів та максимальною віддачею у вигляді фінансових, операційних і конкурентних результатів. Вона відображає ступінь відповідності стратегічних заходів очікуваним результатам у контексті зростання рентабельності, продуктивності та ринкових позицій компанії.

З метою всебічної оцінки економічної доцільності впроваджених стратегічних ініціатив ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно провести порівняльний аналіз між обсягом інвестиційних та операційних витрат, спрямованих на реалізацію заходів, і прогнозованим додатковим доходом, який може бути отриманий унаслідок підвищення ефективності діяльності, зростання обсягу продажів та розширення клієнтської бази.

Визначимо загальну вартість реалізації стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» на роздрібному ринку продовольчих товарів в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23

Витрати на реалізацію стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Стратегічний захід	Вартість, тис. грн.
1. Організація партнерства з платформою Glovo для виконання онлайн-замовлень з доставкою по місту:	
– разові (інвестиційні) витрати;	480
– поточні річні витрати	8340
2. Автоматизація касових зон для зменшення черг (встановлення кас самообслуговування)	2310
3. Мотивація трудової діяльності працівників ТОВ «АТБ-Маркет»	1260
Всього	12390

Джерело: складено автором

З наведених даних видно, що загальні витрати на реалізацію стратегічних заходів з розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» становлять 12390 тис. грн.

Слід відзначити, що від реалізації стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» отримає ряд економічних та соціальних ефектів (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

**Економічні та соціальні ефекти від реалізації стратегії розвитку
ТОВ «АТБ-Маркет»**

Стратегічний захід	Економічні ефекти	Соціальні ефекти
Організація партнерства з платформою Glovo для виконання онлайн-замовлень з доставкою по місту	– зростання обсягу продажів на 5–8% через новий онлайн-канал ; – швидка окупність інвестицій ($\approx 2,5$ міс); – розширення клієнтської бази; – зменшення навантаження на фізичні магазини	– доступність товарів для маломобільних груп; – позитивне сприйняття бренду як сучасного та клієнтоорієнтованого; – створення нових робочих місць у сфері логістики

Продовження табл. 2.24

Автоматизація касових зон для зменшення черг (встановлення кас самообслуговування)	– зменшення витрат на оплату праці касирів; – підвищення швидкості обслуговування; – зростання пропускну здатності магазинів	– зниження рівня стресу у клієнтів; – формування позитивного клієнтського досвіду; – стимулювання цифрової грамотності серед покупців
Мотивація трудової діяльності працівників	– зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів; – підвищення продуктивності праці; – підвищення рентабельності роботи відділів	– підвищення задоволеності працівників; – формування лояльності до роботодавця; – поліпшення психологічного клімату в колективах

Джерело: складено автором

Реалізація стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет», що включає цифрову трансформацію, оптимізацію внутрішніх процесів і підвищення соціальної орієнтованості, має комплексний позитивний ефект. Кожен зі стратегічних заходів приносить не лише фінансові результати, але й створює сприятливі умови для довготривалої конкурентоспроможності підприємства. Партнерство з платформою Glovo дозволяє розширити ринкове охоплення та забезпечити нові потоки доходів, водночас покращуючи доступність сервісів для клієнтів. Автоматизація касових зон сприяє економії ресурсів і підвищенню ефективності обслуговування, що позитивно позначається на споживчому досвіді. Заходи з

підвищення мотивації персоналу істотно знижують рівень плинності кадрів, стабілізують роботу магазинів і підвищують якість людського капіталу.

Усі запропоновані заходи взаємодоповнюють один одного та формують системний підхід до розвитку мережі. Економічний ефект від реалізації стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» у грошовому вираженні розрахований в таблиці 2.25.

Таблиця 2.25

**Річна економічна ефективність реалізації стратегії розвитку
ТОВ «АТБ-Маркет», тис. грн.**

Стратегічний захід	Вартість	Результат		Ефект
Організація партнерства з платформою Glovo	8820	Збільшення обсягу продажів продовольчих товарів на 5%	15160	6340
Автоматизація касових зон для зменшення черг)	2310	Економія витрат на оплату праці касирів	2840	530
Мотивація трудової діяльності працівників	1260	Економія витрат, пов'язаних із плинністю кадрів	1550	290
Всього	12390	—	19550	7160

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок про високу річну економічну ефективність реалізації стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет». Загальні витрати на впровадження трьох ключових стратегічних заходів становили 12390 тис. грн, тоді як очікуваний економічний результат перевищив 19550 тис. грн. Сумарний економічний ефект досяг 7160 тис. грн, що підтверджує доцільність та прибутковість обраної стратегії. Найбільший внесок у загальний ефект забезпечено завдяки партнерству з платформою Glovo, яке дало понад 88% загального ефекту. Автоматизація касових зон та покращення мотивації персоналу також продемонстрували позитивний вплив, хоча й у менших обсягах. Таким чином, стратегічні ініціативи підприємства мають як фінансову результативність, так і потенціал для подальшого масштабування.

З метою оцінки економічної доцільності розроблених заходів, враховуючи зміну вартості грошей у часі, проведемо дисконтування грошових потоків та розрахуємо відповідні показники ефективності. Для цього використаємо

формулу:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} - I_0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (2.2)$$

де NPV – поточна вартість проекту,

I_0 - інвестиції (12390 грн),

CF (cash flow) – грошовий потік у кінці періоду t ,

i – ставка дисконту.

Результати проведених розрахунків показників економічної ефективності представлені в таблиці 2.26.

Таблиця 2.26

Показники економічної ефективності реалізації стратегії розвитку

ТОВ «АТБ-Маркет»

Показники	Роки			
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Доходи, тис. грн.	7000	7500	7800	8200
Коефіцієнт дисконту	0,7181	0,5156	0,3703	0,2659
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	5026,7	3867,0	2888,3	2170,4
Сумарний дисконтований ефект, тис. грн.	13952,4			
Поточна вартість (NPV), тис. грн.	$NPV = 13952,4 - 12390 = 1562,4$			
Індекс прибутковості (PI)	$PI = 13952,4 / 12390 = 1,13 (>1)$			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	$IRR > \text{коефіцієнт дисконту}$			
Період окупності (DPP)	$DPP = 0,89 \text{ року (325 днів)}$			

Джерело: складено автором

Проведений аналіз показників економічної ефективності реалізації стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» засвідчив позитивну динаміку фінансових результатів упродовж аналізованого періоду. Зростання доходів протягом чотирьох років свідчить про стабільність та поступове розширення господарської діяльності підприємства. Розрахунок дисконтованих грошових потоків демонструє здатність компанії генерувати додану вартість у довгостроковій перспективі, навіть за умови врахування впливу фактору часу. Отримане значення чистої поточної вартості (NPV), яке становить 1562,4 тис. грн, підтверджує інвестиційну привабливість обраної стратегії розвитку. Індекс прибутковості на рівні 1,13 перевищує одиницю, що також свідчить про

доцільність реалізації проєкту. Перевищення внутрішньої норми дохідності (IRR) над коефіцієнтом дисконту вказує на високу ефективність капіталовкладень. Період окупності, що становить менше одного року, є важливим індикатором швидкого повернення інвестицій та зниження пов'язаних із цим ризиків.

Отже, проєкт є прибутковим, має високий індекс рентабельності та демонструє позитивну динаміку окупності інвестицій у межах одного року. Найбільший ефект досягнуто завдяки цифровій трансформації та партнерству з Glovo. Комплексне впровадження усіх заходів забезпечує сталий розвиток і конкурентні переваги. Сукупність отриманих результатів дозволяє зробити висновок про ефективність та рентабельність стратегії, впровадженої ТОВ «АТБ-Маркет». Економічні показники засвідчують правильність управлінських рішень та наявність потенціалу для подальшого зростання. Урахування цих чинників створює підґрунтя для планування наступних етапів стратегічного розвитку підприємства.

Планується, що всі розроблені стратегічні заходи, у разі їх практичного впровадження, зможуть підвищити рівень конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет». Для того, щоб з'ясувати, на скільки підвищиться конкурентоздатність ТОВ «АТБ-Маркет», проведемо її порівняну оцінку експертним шляхом за десятибальною шкалою (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

Оцінка конкурентних позицій ТОВ «АТБ-Маркет» методом експертних оцінок до та після впровадження стратегічних заходів

Показники	До впровадження заходів	Після впровадження заходів
Обсяг онлайн-продажів	3	9
Величина клієнтської бази	6	8
Якість та швидкість обслуговування	5	9
Пропускна здатність магазинів	4	8
Плинність кадрів	3	9
Продуктивність праці	5	8
Імідж підприємства	6	8

Джерело: складено автором

На основі отриманих експертних оцінок побудуємо для ТОВ «АТБ-Маркет» багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет» до та після впровадження заходів

Джерело: складено автором

Значне покращення якісних характеристик сервісу, таких як швидкість обслуговування, продуктивність праці та пропускна здатність магазинів, стало наслідком автоматизації касових зон. Особливо показовим є зниження плинності кадрів, що свідчить про ефективність реалізованих мотиваційних програм. Підвищення іміджу підприємства також відображає загальне покращення сприйняття бренду серед споживачів. Сукупне зростання оцінок за всіма показниками свідчить про комплексний ефект від впроваджених стратегічних рішень. Досягнуті результати формують новий рівень конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку роздрібної торгівлі. Водночас вони створюють потенціал для подальшого розвитку, масштабування успішних практик і закріплення позицій лідера в обраному сегменті. Таким чином, впровадження стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» дало як кількісні, так і якісні результати, що підтверджують її ефективність.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Стратегія розвитку підприємства є довгостроковим планом дій, спрямованим на досягнення сталих конкурентних переваг, підвищення ефективності функціонування та забезпечення зростання в майбутньому. Її формування базується на комплексному аналізі зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів підприємства та прогнозуванні ринкових тенденцій. Вона визначає ключові напрями розвитку, ресурси та інструменти реалізації стратегічних цілей.

2. У сучасній управлінській науці виокремлено низку підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства. Основними критеріями виступають напрями діяльності, характер цілей, інтенсивність зростання, ступінь адаптивності до змін середовища, рівень конкуренції та стратегічні орієнтири бізнесу.

3. Механізм формування стратегії включає кілька взаємопов'язаних етапів: підготовку аналітичної бази; визначення цілей і завдань; аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників; формування набору критеріїв; генерування альтернативних стратегій; вибір оптимального варіанту; реалізацію обраної стратегії; оцінювання її ефективності та внесення коригувань.

4. Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» засвідчив, що компанія є одним із лідерів українського ринку роздрібної торгівлі. Її конкурентні переваги формуються завдяки розгалуженій торговельній мережі, централізованому управлінню, ефективній логістиці, використанню ІТ-рішень, впровадженню власних торгових марок і ціновій політиці. Фінансові показники свідчать про стабільне зростання чистого доходу та прибутковості, проте виявлено низький рівень ліквідності та високу залежність від зовнішнього фінансування. Позитивною є динаміка рентабельності активів і власного капіталу у 2024 році, що свідчить про післякризове відновлення.

5. Результати стратегічного аналізу показали, що ТОВ «АТБ-Маркет» посідає провідні позиції завдяки масштабності діяльності, впізнаваності бренду та ціновій політиці. Проведений PEST-аналіз вказав на високий вплив

технологічних факторів і водночас актуальність політичної та економічної стабільності для подальшого зростання. Результати SNW- та SWOT-аналізів підтвердили наявність сильних сторін: фінансова стійкість, автоматизація, стабільні відносини з постачальниками. Серед слабких місць — обмежена персоналізація обслуговування, плинність кадрів, недостатній рівень онлайн-сервісів. Попри високу конкуренцію в місті Одеса, підприємство зберігає конкурентоспроможність. Подальший розвиток доцільно пов'язати з цифровою трансформацією, покращенням сервісу та зміцненням кадрового потенціалу.

6. У роботі обґрунтовано стратегію розвитку ТОВ «АТБ-Маркет», що включає ключові напрями вдосконалення:

- співпраця з платформою Glovo,
- автоматизація касових зон,
- модернізація системи мотивації персоналу.

Запропоновані заходи поєднують економічну вигоду з соціальною ефективністю, сприяють підвищенню прибутковості, скороченню витрат і зростанню задоволеності клієнтів і працівників. Партнерство з Glovo забезпечує вихід на ринок e-commerce з мінімальними витратами, каси самообслуговування — підвищення продуктивності, а нова система мотивації — стабільність персоналу. Стратегія має комплексний характер і спрямована на довгострокове посилення ринкових позицій.

7. Оцінка ефективності впровадженої стратегії показала її високу результативність. Сумарний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становив 7160 тис. грн при витратах 12390 тис. грн. Найвищу віддачу продемонстрував напрям виходу на онлайн-ринок. Результати експертного оцінювання засвідчили покращення показників у сфері онлайн-продажів, сервісного обслуговування, кадрової стабільності та корпоративного іміджу.

Поглиблений аналіз економічних показників ТОВ «АТБ-Маркет» у контексті реалізації стратегії розвитку підтвердив стійке зростання фінансових результатів протягом аналізованого періоду. Динаміка доходів за чотири роки демонструє стабільність та розширення господарської діяльності. Розрахунки дисконтованих грошових потоків показали здатність компанії генерувати додану

вартість у довгостроковій перспективі з урахуванням впливу фактора часу. Чиста приведена вартість (NPV), що становить 1562,4 тис. грн, свідчить про привабливість обраної стратегії з точки зору інвестування. Індекс прибутковості на рівні 1,13 перевищує одиницю, що підтверджує доцільність реалізації проекту, а перевищення внутрішньої норми дохідності (IRR) над коефіцієнтом дисконту вказує на високу ефективність капіталовкладень. Період окупності, який становить менше одного року, є свідченням швидкого повернення інвестицій та мінімізації ризиків.

Таким чином, обрана стратегія розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» є ефективною як з економічної, так і з управлінської точки зору. Вона має чітко виражений потенціал до масштабування в межах усієї торговельної мережі, створюючи надійне підґрунтя для подальшого сталого зростання підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балджи М. Д. Формування стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 2. С. 38-51.
2. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. Вип. 3. С. 77-88.
3. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31-34.
4. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125.
5. Головінов М. І., Литвинов О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. № 21. С. 224-228.
6. Гончарук І. В., Томашук І. В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4. С. 7-24.
7. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2022. № 18. С. 346-352.
8. Далик В. П., Бутельський Я. Ю., Тарнавський В. Я. Формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2023. № 11(1). С. 69-79.
9. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.05.2025).
10. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1 (24). С. 78-81.
11. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навчальний посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
12. Дудок К. С., Прокопів М. В., Івачевський А. М. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний*

- науковий журнал "Інтернаука". 2023. № 11(1). С. 92-99.
13. Желуденко К. В. Еволюція підходів до визначення сутності стратегій підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2024. №19. С. 48-54.
 14. Завербний А. С., Чукаєва І. Д. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_11 (дата звернення: 22.02.2025).
 15. Завідна Л. Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 120-125.
 16. Захарчук Н. О. Суть та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. С. 110-114.
 17. Іващенко А. Г. Сучасні стратегії організаційного розвитку промислового підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Вип. 2. С. 283-297.
 18. Котлер Ф., Фокс К. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. Київ: УАМ, 2021. 580 с.
 19. Красностанова Н. Е. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Економіка і управління*. 2021. № 3. С. 120-131.
 20. Красношопка В. В., Кружилко В. О. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_37 (дата звернення: 23.02.2025).
 21. Кублікова Т., Кузнецова І., Інноваційні відношення як основа трансформаційних процесів економічних систем. *Економічний аналіз Західноукраїнського національного університету: зб. наук. праць*. 2023. № 2. С. 32-43
 22. Кублікова Т. Стратегії залучення прямих іноземних інвестицій як ключовий фактор успішного управління економічним розвитком. *Економічний аналіз Західноукраїнського національного університету: зб. наук. праць*. 2024. № 2. С. 30-40.
 23. Кублікова Т., Кузнецова І., Розвиток інноваційної інфраструктури як основа процесів диверсифікації економіки України. *Економічний аналіз*

- Західноукраїнського національного університету: зб. наук. праць. 2022. № 1. С. 58-70*
24. Кублікова Т., Кузнецова І., Управління інноваційною діяльністю: формування альтернативних джерел розвитку підприємств України. *Економічний аналіз Західноукраїнського національного університету: зб. наук. праць. 2021. № 4(126). - С. 36-45*
 25. Кузнецова І., Малютенко О., Кублікова Т. Технологія використання експертних методів в процесі управління стратегічними ризиками діяльності зернопереробних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. 2019. № 5(268). С. 125-146.*
 26. Лопушинська О. В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2021. № 5. С. 87-92.*
 27. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 41. С. 74-78.*
 28. Мушеник І. М., Чорнобай Л. М. Формування стратегії розвитку підприємства з використанням інструментарію стратегічного контролінгу. *Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 52. С. 99-103.*
 29. Овдій О. В., Гарастовська А. В., Федорук В. В. Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ "Андрушівський маслосирзавод"). *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Вип. 43. С. 155-161.*
 30. Павленко О. С., Кобець Є. А., Корольов Д. Д. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи. *Агросвіт. 2023. № 22. С. 78-84.*
 31. Петришин Н. Я., Подра О. П., Малиновська Ю. Б. Рекомендації стосовно технології здійснення обґрунтованого вибору стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 11. С. 34-37.*
 32. Пилипів Н. І., Амброзьяк І. Д. Аналітичне забезпечення стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 9(1). С. 114-119.*
 33. Підгора Є. О., Гітіс Т. П., Касьянюк С. В. Стратегія розвитку підприємства:

- навчальний посібник. Тернопіль: ДДМА, 2023. 98 с.
- 34.Пляскіна А. І. Економічна сутність «стратегії розвитку» підприємства та фактори, що на неї впливають. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 3. С. 114-118.
 - 35.Пляскіна А. І. Місце ділової стратегії розвитку у ієрархії стратегій розвитку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55(2). С. 7-11.
 - 36.Попрозман О. І. Етапи розробки загальної стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 2. С. 63-70.
 - 37.Романова О. Л. Шпилик В. С. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі»*. 2023. Вип. 1. С. 81-82.
 - 38.Стрюк О. С., Водяник Р. В. Розробка стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 77. С. 97-104.
 - 39.ТОВ «АТБ-маркет»: інформація про підприємство. URL: <https://clarity-project.info/edr/30487219> (дата звернення: 25.04.2025).
 - 40.ТОВ «АТБ-маркет»: офіційний сайт. URL: <https://www.atbmarket.com> (дата звернення: 25.04.2025).
 - 41.Філіна С. В., Дрига О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2024. №192. С. 120-124.
 - 42.Харченко Ю. А., Марченко В. О. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2. С. 72-78.
 - 43.Цалко Т. Р., Овсюк В. О. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 165-169.
 - 44.Шарапа В. Г. Формування стратегій: теоретико-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. С. 40-47.
 - 45.Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та

значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. №49. С. 36-43.

46. Янковець Т. М., Чабан В. О. Стратегія розвитку підприємства та бренд-менеджмент. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11-12. С. 50-58.
47. Яців С. А. Вибір стратегії розвитку підприємства. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. 2022. № 29. С. 89-93.