

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування, протокол № 18 від 16 червня

завідувач кафедри



Оксана НЕСТЕРЕНКО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**«Аналіз системи бізнес-планування діяльності підприємства
(на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»)»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент»

Здобувач



Роман ГАЛДАВА

Науковий керівник



Юлія ПРУС

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(підпис)

«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Романа Георгійовича Галдави

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Менеджмент»

(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Аналіз системи бізнес-планування діяльності підприємства
(на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»)»

керівник роботи Прус Юлія Ігорівна, доктор філософії, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: 15 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України; дані Державної служби статистики України; фінансова звітність і внутрішня документація ТОВ «АТБ-Маркет»; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики дослідження; інтернет-ресурси.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

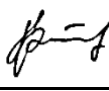
- Розкрити сутність та роль бізнес-планування в системі управління підприємством.
- Узагальнити методичні підходи до аналізу системи бізнес-планування підприємства.
- Систематизувати інструменти та моделі бізнес-планування діяльності підприємства.

- Проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».
- Провести оцінку стану системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет».
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет».

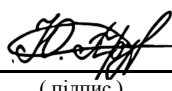
5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3.	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
8.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти 
(підпис)

Роман ГАЛДАВА
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи 
(підпис)

Юлія ПРУС
(ім'я, прізвище)

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Галдави Романа Георгійовича на тему «Аналіз системи бізнес-планування діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»)» викладена на 70 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 12 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел включає 65 найменувань.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти аналізу системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет».

Об'єкт дослідження – процес бізнес-планування діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

Методи та підходи дослідження: методи теоретичного пізнання (аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, систематизація); методи економічного аналізу (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний аналіз); методи стратегічного управлінського аналізу (SWOT-аналіз); метод експертної оцінки за критеріями; табличний і графічний методи.

Основні результати:

- розкрито особливості провадження процесів бізнес-планування, що дозволило визначити їх місце в системі управління підприємством;
- систематизовано методичні підходи до аналізу системи бізнес-планування, за результатами якого обрано інструментарій для проведення аналізу системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет»;
- упорядковано інструменти й моделі сучасного бізнес-планування, що дозволило запропонувати алгоритм проведення аналізу системи бізнес-планування підприємства;
- узагальнено організаційно-економічні характеристики діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», за результатами чого виокремлено сильні, слабкі сторони підприємства, можливості та загрози для його розвитку;
- проведено оцінку фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 роки, що дозволило встановити особливості його ресурсного забезпечення, ефективність використання активів і капіталу;
- виокремлено особливості системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет», що дозволило систематизувати її проблемні аспекти за рівнями та функціональними сферами з метою розробки превентивних заходів;
- розроблено рекомендації з удосконалення системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет», доцільність впровадження яких підтверджена результатами розрахунку економічної ефективності.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає в уточненні змісту системного підходу до аналізу бізнес-планування підприємств роздрібною торгівлі в умовах війни, обґрунтуванні авторського алгоритму

комплексного оцінювання та критеріальної діагностики системи бізнес-планування.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання сформульованих висновків та рекомендацій керівництвом ТОВ «АТБ-Маркет» для удосконалення системи бізнес-планування. Окремі положення роботи можуть бути використані іншими підприємствами галузі продуктового ритейлу при розробці та вдосконаленні власних систем бізнес-планування.

Ключові слова: система бізнес-планування, фінансово-економічні показники діяльності, роздрібна торгівля, управління ризиками.

Annotation

Thesis of student Roman Haldava on the topic “Analysis of the business planning system of the enterprise (on the example of “ATB-Market” LLC)” is presented on 70 pages of computer text. It contains 12 tables, 8 figures, and the list of references includes 65 sources.

Subject of research – theoretical, methodical, and applied aspects of analyzing the business planning system at “ATB-Market” LLC.

Object of research – the business planning process within a retail enterprise.

Research methods and approaches: methods of theoretical cognition (analysis and synthesis, comparison, generalization, systematization); methods of economic analysis (horizontal, vertical, and ratio analysis); methods of strategic management analysis (SWOT analysis); expert assessment method based on criteria; tabular and graphical methods.

Key results:

- The specifics of implementing business planning processes were disclosed, allowing for the determination of their place within the enterprise management system.
- Methodical approaches to the analysis of the business planning system were systematized, resulting in the selection of a toolkit for analyzing the business planning system of “ATB-Market” LLC.
- Modern business planning tools and models were organized, enabling the proposal of an algorithm for conducting an analysis of an enterprise's business planning system.
- The organizational and economic characteristics of “ATB-Market” LLC were generalized, identifying the enterprise's strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT).
- An assessment of the financial and economic performance of “ATB-Market” LLC for the period 2022–2024 was conducted, establishing the specifics of its resource provision and the efficiency of asset and capital utilization.
- The distinctive features of the business planning system at “ATB-Market” LLC were identified, allowing for the systematization of its problematic aspects by level and functional area to develop preventive measures.
- Recommendations for improving the business planning system of “ATB-Market” LLC were developed, the feasibility of which was confirmed by the results of economic efficiency calculations.

Scientific novelty and theoretical significance of the research results lie in the clarification of the systemic approach to analyzing business planning for retail enterprises under wartime conditions, as well as the substantiation of an original

(author's) algorithm for comprehensive evaluation and criteria-based diagnostics of the business planning system.

The practical value of the thesis (qualification work) lies in the possibility for the management of “ATB-Market” LLC to utilize the formulated conclusions and recommendations to improve their business planning system. Certain provisions of the work may be adopted by other enterprises in the food retail industry when developing and enhancing their own business planning systems.

Keywords: business planning system, financial and economic performance indicators, retail trade, risk management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Сутність та роль бізнес-планування в системі управління підприємством	12
1.2 Методичні підходи до аналізу системи бізнес-планування підприємства.....	17
1.3 Інструменти та моделі бізнес-планування діяльності підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТОВ «АТБ- МАРКЕТ»	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АТБ- Маркет»	26
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ- Маркет»	32
2.3 Оцінка стану системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет»	40
2.4 Рекомендації щодо вдосконалення системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет»	47
Висновки до розділу 2.....	54
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується значною турбулентністю зовнішнього середовища, спричиненою повномасштабною збройною агресією російської федерації, енергетичною кризою, інфляційним тиском, порушенням ланцюгів постачання та глобальною переоцінкою бізнес-моделей у напрямі сталого розвитку. У цих умовах ефективність функціонування підприємств, особливо тих, що задовольняють базові потреби населення в продовольчих товарах, значною мірою залежить від якості системи бізнес-планування, яка дозволяє адаптувати діяльність до зовнішніх викликів, забезпечити фінансову стійкість і формувати стратегічні переваги в довгостроковій перспективі.

Особливої актуальності проблема вдосконалення систем бізнес-планування набуває для підприємств торгівлі, що функціонують в умовах високої конкуренції, тонкої маржі, швидкого обороту товарів і чутливості до соціально-економічних чинників. Серед лідерів продуктового ритейлу України провідну позицію посідає ТОВ «АТБ-Маркет» – найбільша мережа продуктових дискаунтерів країни. Глибоке дослідження системи бізнес-планування цього підприємства дозволяє виявити характерні для галузі проблеми планування і розробити практично орієнтовані пропозиції щодо їх вирішення.

Окремі аспекти теорії та практики бізнес-планування знайшли відображення у працях Г. М. Тарасюк, С. Ф. Покропивного, І. З. Должанського, В. В. Македона, В. В. Ясинського, В. В. Іванової, Г. І. Кіндрацької, А. В. Шегди, П. Друкера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа, А. Файоля, Р. Акоффа, М. Портера, Р. Каплана, Д. Нортон, А. Остервальдера та інших. Однак специфіка функціонування систем бізнес-планування в умовах війни та забезпечення стійкості діяльності великих торговельних мереж залишається недостатньо дослідженою у вітчизняній науковій літературі, що зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи бізнес-планування діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».

Відповідно до мети дослідження поставлено й вирішено такі завдання:

- розкрито особливості провадження процесів бізнес-планування, що дозволило визначити їх місце в системі управління підприємством;
- систематизовано методичні підходи до аналізу системи бізнес-планування, за результатами якого обрано інструментарій для проведення аналізу системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет»;
- упорядковано інструменти й моделі сучасного бізнес-планування, що дозволило запропонувати алгоритм проведення аналізу системи бізнес-планування підприємства;
- узагальнено організаційно-економічні характеристики діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», за результатами чого виокремлено сильні, слабкі сторони підприємства, можливості та загрози для його розвитку;
- проведено оцінку фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 роки, що дозволило встановити особливості його ресурсного забезпечення, ефективність використання активів і капіталу;
- виокремлено особливості системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет», що систематизувати її проблемні аспекти за рівнями та функціональними сферами з метою розробки превентивних заходів;
- розроблено рекомендації з удосконалення системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет», доцільність впровадження яких підтверджена результатами розрахунку економічної ефективності.

Об'єктом дослідження є процес бізнес-планування діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти аналізу системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет».

Методичну основу дослідження становлять: методи теоретичного пізнання (аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, систематизація) – для опрацювання літературних джерел та формування понятійно-категоріального апарату; методи економічного аналізу (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний аналіз) – для оцінки динаміки та структури фінансово-економічних показників ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 роки; методи стратегічного управлінського аналізу (SWOT-аналіз) – для систематизації внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності підприємства; метод експертної оцінки за критеріями – для діагностики стану системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет»; табличний і графічний методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували: монографії, підручники, наукові статті провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників із питань бізнес-планування та фінансово-економічного аналізу; консолідовані фінансові звіти ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023 і 2024 роки, підтверджені незалежним аудитором ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»; аналітичні матеріали Forbes Ukraine, OpenDataBot, McKinsey & Company; статистичні дані Державної служби статистики України; чинні нормативно-правові акти України.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання сформульованих висновків та рекомендацій керівництвом ТОВ «АТБ-Маркет» для удосконалення системи бізнес-планування. Окремі положення роботи можуть бути використані іншими підприємствами галузі продуктового рітейлу при розробці та вдосконаленні власних систем бізнес-планування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та роль бізнес-планування в системі управління підприємством

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції на товарних і фінансових ринках, прискорення цифрової трансформації економіки ефективність функціонування сучасних підприємств усе більшою мірою визначається якістю управлінських рішень, що приймаються їхнім керівництвом. Серед інструментів, які забезпечують обґрунтованість таких рішень, особливе місце посідає бізнес-планування – управлінська діяльність, що дозволяє формалізувати уявлення про майбутній стан підприємства, окреслити шляхи досягнення поставлених цілей та оцінити необхідні для цього ресурси.

Як самостійна управлінська категорія бізнес-планування сформувалося внаслідок тривалої еволюції наукової думки в галузі менеджменту. Витоки сучасного розуміння планування пов'язують із роботами А. Файоля, який ще на початку XX ст. виокремив передбачення (planning) як одну з п'яти базових функцій управління [48]. Подальший розвиток теоретичних засад планування відбувся в межах американської школи менеджменту: П. Друкер обґрунтував концепцію управління за цілями [47], І. Ансофф розробив теорію стратегічного планування [45], Р. Акофф запропонував концепцію інтерактивного планування [44]. У 1980-х рр. з виходом досліджень М. Портера [58] та Г. Мінцберга [55] стратегічне і бізнес-планування поступово виокремились як самостійні наукові напрями. В Україні бізнес-планування як невід'ємний елемент ринкових відносин почало активно розвиватися з 1990-х рр., що знайшло відображення у працях Г. М. Тарасюк

[33], С. Ф. Покропивного [31], І. З. Должанського та Т. О. Загорної [13], В. В. Македона [26], В. В. Ясинського [43], В. В. Іванової [15] та інших дослідників.

У сучасній науковій літературі бізнес-планування трактується по-різному, що зумовлено комплексністю самого явища та різними методичними позиціями дослідників. Систематизація поглядів провідних вітчизняних і зарубіжних науковців на сутність бізнес-планування представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення поняття «бізнес-планування»

№	Автор (джерело)	Визначення поняття «бізнес-планування»
1	П. Друкер [47]	Безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень із систематичним передбаченням майбутнього, організацією зусиль для реалізації цих рішень та вимірюванням результатів через зворотний зв'язок.
2	І. Ансофф [45]	Процес визначення довгострокових цілей організації та розробки альтернативних варіантів дій для адаптації до змін зовнішнього середовища.
3	Г. Мінцберг [55]	Формалізована процедура отримання чітко визначеного результату у вигляді інтегрованої системи планових рішень.
4	Г. М. Тарасюк [33, с. 12]	Один із важливих видів управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей підприємства та шляхів їх досягнення з урахуванням ринкових умов і наявних ресурсів.
5	С. Ф. Покропивний [31, с. 18]	Систематизована, оформлена за визначеною структурою сукупність ділової інформації, що описує цілі та плани розвитку підприємства, а також шляхи реалізації наміченого.
6	І. З. Должанський, Т. О. Загорна [13, с. 23]	Інструмент управлінської діяльності, що передбачає розробку плану з організації та функціонування підприємства, спрямованого на досягнення комерційного успіху.
7	В. В. Македон [26, с. 17]	Цілеспрямована діяльність із розробки бізнес-плану як підсумкового документа, що містить опис ідеї нового бізнесу або заходів з удосконалення діючого.
8	В. В. Ясинський, О. О. Гайдей [43, с. 24]	Складний багатоетапний процес, який охоплює всі сторони діяльності підприємства та формує систему планів – від стратегічного до оперативного.
9	В. В. Іванова [15, с. 32]	Процес обґрунтованого визначення майбутнього стану підприємства та ефективних способів його досягнення, що базується на детальному аналізі ринку, конкурентів і власних можливостей

Аналіз представлених у табл. 1.1 визначень дає підстави виокремити кілька принципових підходів до тлумачення сутності бізнес-планування:

- процесний підхід (П. Друкер, Г. М. Тарасюк, В. В. Іванова) – бізнес-планування розглядається як безперервний управлінський процес, спрямований на вироблення обґрунтованих рішень;
- результатний підхід (С. Ф. Покропивний, В. В. Македон) – основну увагу зосереджено на бізнес-плані як підсумковому документі;
- системний підхід (Г. Мінцберг, В. В. Ясинський) – бізнес-планування трактується як цілісна система, що інтегрує плани різних рівнів;
- стратегічний підхід (І. Ансофф) – наголос робиться на довгостроковому горизонті та адаптації до зовнішнього середовища;
- інструментальний підхід (І. З. Должанський, Т. О. Загорна) – бізнес-планування розглядається як управлінський інструмент досягнення комерційних цілей.

На думку автора, наведені підходи не суперечать один одному, а доповнюють: процес бізнес-планування неминуче завершується підсумковим документом, який, у свою чергу, є інструментом досягнення стратегічних цілей у межах цілісної системи планових рішень. Узагальнюючи їх, бізнес-планування доцільно визначити як систематичну управлінську діяльність із розробки, обґрунтування та реалізації планових рішень щодо майбутнього функціонування й розвитку підприємства, що передбачає формування комплексу планових документів – від стратегічного бізнес-плану до операційних бюджетів – і забезпечує узгодженість цілей розвитку з наявними ресурсами та вимогами зовнішнього середовища.

Як управлінська категорія бізнес-планування виконує низку взаємопов'язаних функцій, що зумовлюють його роль у системі управління підприємством [33, с. 18; 26, с. 24; 15, с. 41]:

- цілепокладання – формалізація стратегічних і поточних цілей підприємства, переведення абстрактних намірів у конкретні кількісні та якісні орієнтири;
- прогнозування – передбачення можливого стану внутрішнього та зовнішнього середовища на плановий період;
- координація – узгодження діяльності окремих структурних підрозділів і функціональних служб підприємства;
- мотивація – формування орієнтирів для персоналу та прив'язка системи стимулювання до планових показників;
- контроль – створення бази для зіставлення фактичних результатів із плановими і виявлення відхилень;
- комунікація – інформування внутрішніх (працівники, акціонери) та зовнішніх (інвестори, кредитори, партнери) стейкхолдерів про наміри підприємства;
- залучення фінансування – обґрунтування інвестиційної привабливості проєктів і доцільності кредитування.

Ефективна реалізація названих функцій можлива лише за умови дотримання ключових принципів бізнес-планування. Найбільшого визнання у науковій літературі здобули принципи, сформульовані А. Файолем [48] і доповнені Р. Акоффом [44]: єдність (системний характер планування), участь (залучення усіх рівнів управління до процесу), безперервність (постійне оновлення планів зі змінами умов), гнучкість (здатність до перегляду планів), точність (конкретизація планових показників). Сучасні дослідники доповнюють цей перелік принципами наукової обґрунтованості, оптимальності, реалістичності та відповідальності за результати [33, с. 21; 26, с. 28; 15, с. 47].

Місце бізнес-планування в системі управління підприємством визначається його взаємозв'язком з іншими функціями менеджменту – організацією, мотивацією та контролем. У межах класичного управлінського циклу планування виступає вихідною функцією: саме на цьому етапі

формується цільові орієнтири, які потім реалізуються через інші управлінські дії та контролюються через зворотний зв'язок. Загальна структура взаємозв'язків бізнес-планування з іншими елементами системи управління підприємством наведена на рис. 1.1.

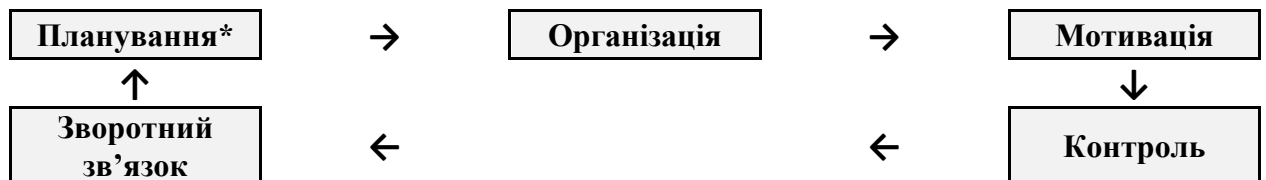


Рисунок 1.1 – Місце бізнес-планування в системі управління підприємством

** включаючи бізнес-планування діяльності підприємства*

Джерело: складено автором на основі [33, с. 22; 47; 48].

Як видно з рис. 1.1, бізнес-планування є наскрізною управлінською діяльністю, що пронизує всі рівні управління – стратегічний, тактичний і оперативний – та охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства: виробничу, маркетингову, фінансову, кадрову, інноваційну. На стратегічному рівні бізнес-планування реалізується через розробку стратегічного бізнес-плану розвитку підприємства, що охоплює період від трьох до п'яти років. На тактичному рівні воно представлене річними бізнес-планами підрозділів, маркетинговими планами та фінансовими бюджетами. На оперативному рівні бізнес-планування охоплює квартальні, місячні та тижневі плани підрозділів, операційні графіки робіт і оперативні бюджети [43, с. 36; 29, с. 42].

Особливої актуальності бізнес-планування набуває в сучасних умовах функціонування українських підприємств, що характеризуються:

- високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, спричиненим воєнною агресією російської федерації проти України, енергетичною кризою та порушенням логістичних ланцюгів;

- цифровою трансформацією бізнес-процесів і необхідністю інтеграції сучасних технологій (Big Data, штучного інтелекту, хмарних сервісів) у процеси планування;

- посиленням конкуренції на національному та міжнародних ринках, інтеграцією України до європейського економічного простору;
- зростанням вимог стейкхолдерів до прозорості, обґрунтованості та сталості бізнес-рішень, врахування ESG-чинників (екологічних, соціальних, управлінських).

У контексті торговельної галузі, до якої належить ТОВ «АТБ-Маркет», бізнес-планування набуває специфічних рис, зумовлених особливостями ритейлу: висока швидкість обороту товарів, значна залежність від логістичної інфраструктури та збалансованих відносин із постачальниками, географічна розгалуженість мережі, висока чутливість споживчого попиту до цінових і соціально-економічних факторів. Це визначає необхідність використання спеціальних інструментів планування – планування товарних потоків, формування асортиментної політики, бюджетування промо-активностей, оптимізації мережі магазинів – і підвищує комплексність бізнес-планування у торговельному підприємстві порівняно з виробничим сектором.

Узагальнюючи розглянуте, можна стверджувати, що бізнес-планування виступає одним із базових елементів сучасної системи управління підприємством, забезпечуючи обґрунтоване прийняття управлінських рішень, координацію діяльності, ефективне використання ресурсів і адаптацію до змін зовнішнього середовища. Подальший розгляд бізнес-планування потребує систематизації методичних підходів до його аналізу, що буде здійснено в наступному підрозділі роботи.

1.2 Методичні підходи до аналізу системи бізнес-планування підприємства

Ефективність аналізу системи бізнес-планування підприємства значною мірою визначається коректністю обраних методичних підходів, оскільки саме вони задають логіку дослідження, послідовність аналітичних процедур та

формат отриманих результатів. У сучасній науковій літературі представлено значну кількість методичних підходів до аналізу планової діяльності підприємства, які різняться як за ступенем формалізації, так і за об'єктом дослідження: одні фокусуються на оцінці зовнішнього середовища, інші – на діагностиці внутрішніх процесів планування, треті – на оцінці результативності планових рішень. Для коректного дослідження системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» необхідним є попереднє узагальнення та критичне осмислення наявних методичних підходів.

Систематизація методичних підходів до аналізу системи бізнес-планування підприємства представлена в табл. 1.2, в якій порівнюються погляди провідних науковців на структуру і зміст методичного інструментарію планування.

Узагальнення поглядів, представлених у табл. 1.2, дозволяє виокремити три основні групи методичних підходів до аналізу системи бізнес-планування:

- методи аналізу зовнішнього середовища підприємства – PEST-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, бенчмаркінг, аналіз ринкових тенденцій;
- методи аналізу внутрішнього потенціалу та процесів планування – SWOT-аналіз, аналіз ланцюга створення вартості, GAP-аналіз, аналіз бізнес-процесів, аудит системи планування;
- методи аналізу результативності планових рішень – план-факт аналіз, факторний аналіз відхилень, аналіз ключових показників ефективності (KPI), збалансована система показників, методи фінансового аналізу.

Методи аналізу зовнішнього середовища спрямовані на виявлення можливостей і загроз, які впливають на формування стратегічних та оперативних планів підприємства. PEST-аналіз дозволяє систематизувати вплив політико-правових, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників на діяльність організації [18, с. 71]; його сучасні модифікації (PESTEL, STEEP, STEEPLE) додають екологічний, правовий і етичний компоненти. Модель п'яти сил М. Портера [58] забезпечує оцінку конкурентного середовища через аналіз інтенсивності конкуренції в галузі,

загрози появи нових учасників, ринкової сили постачальників і споживачів, ризику товарів-замінників – що особливо важливо для торговельних підприємств, які функціонують у висококонкурентних умовах. Бенчмаркінг – метод порівняльного аналізу показників діяльності підприємства з кращими практиками галузі – дозволяє виявити резерви підвищення ефективності планування на основі досвіду провідних компаній [18, с. 95; 22, с. 142].

Таблиця 1.2 – Систематизація методичних підходів до аналізу системи бізнес-планування підприємства

№	Автор (джерело)	Підхід до класифікації методів аналізу
1	Г. М. Тарасюк [33, с. 45]	Розрізняє методи аналізу ринку, конкурентного середовища, внутрішнього потенціалу підприємства та фінансово-економічного стану.
2	С. Ф. Покропивний та ін. [31, с. 67]	Класифікує методи за етапами процесу планування: підготовчі, аналітичні, прогнозні, контролюючі.
3	І. З. Должанський, Т. О. Загорна [13, с. 89]	Розділяє методи на загальнонаукові (системний підхід, аналіз і синтез, індукція та дедукція) та спеціальні (SWOT-, PEST-аналіз, фінансовий аналіз, бенчмаркінг).
4	В. В. Ясинський, О. О. Гайдей [43, с. 78]	Виокремлює методи стратегічного аналізу, оперативного планування та фінансового обґрунтування планових рішень.
5	В. В. Іванова [15, с. 124]	Систематизує методи за функціональними сферами діяльності підприємства: маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, інновації.
6	Г. І. Кіндрацька [18, с. 65]	Виокремлює групу методів стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, GAP-аналіз, бенчмаркінг.
7	А. В. Шегда [41, с. 38]	Класифікує методи за об'єктом аналізу: середовище, ресурси, процеси, результати діяльності.
8	Р. Каплан, Д. Нортон [53, с. 24]	Пропонують метод збалансованої системи показників, що інтегрує чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів, навчання та розвитку.
9	П. Друкер [47]	Робить акцент на методі управління за цілями (Management by Objectives), який поєднує постановку, планування і контроль досягнення цілей.
10	Г. Мінцберг [55, с. 67]	Виокремлює три моди планування – підприємницький, адаптивний і формальний – кожен з яких потребує специфічного методичного інструментарію.

Методи аналізу внутрішнього потенціалу та процесів планування орієнтовані на діагностику внутрішніх можливостей підприємства та якості управлінських процесів. SWOT-аналіз – інтегральний метод, який поєднує оцінку внутрішніх (сильні та слабкі сторони) і зовнішніх (можливості та загрози) чинників – є базовим інструментом обґрунтування стратегічних та поточних планів [18, с. 76]. GAP-аналіз спрямований на виявлення розривів між поточним і бажаним станом підприємства або окремих показників його діяльності, що формує основу для постановки планових завдань. Аналіз ланцюга створення вартості (Value Chain Analysis), запропонований М. Портером [58, с. 41], дозволяє оцінити внесок окремих видів діяльності у формування конкурентних переваг та ідентифікувати «вузькі місця» в системі бізнес-процесів. Аудит системи планування – спеціалізований підхід, спрямований на оцінку повноти, узгодженості та реалістичності планових документів, ефективності процедур їх розробки і контролю [41, с. 62].

Методи аналізу результативності планових рішень забезпечують оцінку ступеня досягнення поставлених цілей та виявлення причин відхилень. План-факт аналіз – базовий метод, що передбачає зіставлення планових і фактичних значень показників із подальшим розрахунком абсолютних і відносних відхилень. Факторний аналіз відхилень дозволяє кількісно оцінити вплив окремих чинників на формування фактичних результатів та ідентифікувати причини недосягнення планових цілей [5, с. 218]. Збалансована система показників (Balanced Scorecard), розроблена Р. Капланом і Д. Нортоні [53], забезпечує комплексну оцінку результативності бізнес-планування за чотирма перспективами – фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів і навчання та розвитку – що дозволяє уникнути однобокості традиційного фінансово-орієнтованого підходу. Аналіз ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) є оперативним інструментом моніторингу виконання планів і своєчасного виявлення проблемних зон.

Особливе місце в системі методів аналізу системи бізнес-планування посідають методи фінансового аналізу – горизонтальний (трендовий), вертикальний (структурний) та коефіцієнтний аналіз фінансової звітності. Горизонтальний аналіз дозволяє оцінити динаміку планових показників за зіставні періоди та виявити тенденції розвитку. Вертикальний аналіз забезпечує дослідження структури показників і її змін у часі. Коефіцієнтний аналіз – найбільш широко вживаний інструмент – передбачає розрахунок системи фінансових коефіцієнтів (ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності) та їх зіставлення з нормативними значеннями і галузевими орієнтирами [5, с. 246]. Для торговельних підприємств особливе значення мають коефіцієнти оборотності товарних запасів, рентабельності продажів і капіталу, валової та чистої маржі.

У контексті аналізу системи бізнес-планування торговельного підприємства, до якого належить ТОВ «АТБ-Маркет», окрім універсальних методів, доцільно застосовувати специфічні інструменти: ABC- та XYZ-аналіз асортиментної політики (виявлення товарних позицій, що формують основну частку обороту і прибутку), аналіз показників наповнюваності полиць (out-of-stock rate), аналіз ефективності промо-активностей, аналіз географії розміщення мережі магазинів, оцінку сезонних коливань попиту [22, с. 215]. Інтеграція цих методів у єдину систему планового аналізу дозволяє отримати комплексну картину результативності системи бізнес-планування ритейлера.

На основі узагальнення наведених підходів запропоновано класифікацію методів аналізу системи бізнес-планування підприємства.

Як видно з рис. 1.2, найбільш повне дослідження системи бізнес-планування потребує комплексного застосування методів усіх трьох виокремлених груп: лише за такого підходу можна отримати об'єктивну та різнобічну оцінку зовнішнього середовища функціонування підприємства, внутрішніх процесів планування й результативності планових рішень.

МЕТОДИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ		
Аналіз зовнішнього середовища	Аналіз внутрішнього потенціалу	Аналіз результативності планових рішень
- PEST-аналіз - модель п'яти сил - М. Портера - бенчмаркінг - аналіз ринкових тенденцій	- SWOT-аналіз - GAP-аналіз - аналіз ланцюга створення вартості - аудит системи планування	- план-факт аналіз - факторний аналіз відхилень - аналіз KPI - Balanced Scorecard - фінансовий аналіз

Рисунок 1.2 – Класифікація методів аналізу системи бізнес-планування підприємства

Джерело: складено автором на основі [13; 58; 18; 41; 53].

Узагальнюючи розглянуте, можна стверджувати, що сучасний методичний інструментарій аналізу системи бізнес-планування підприємства є достатньо розгалуженим і дозволяє забезпечити багатоаспектне дослідження різних компонентів планової діяльності. Раціональне поєднання методів зовнішнього і внутрішнього аналізу та оцінки результативності планових рішень формує методичну основу подальшого дослідження. Конкретний інструментарій, що буде застосований при аналізі системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет», залежатиме від специфіки об'єкта дослідження та доступної інформаційної бази, розгляд якої здійснено в наступному підрозділі роботи.

1.3 Інструменти та моделі бізнес-планування діяльності підприємства

Практична реалізація бізнес-планування на підприємстві ґрунтується на широкому арсеналі інструментів та моделей, що забезпечують структурування процесу розробки планів, формалізацію планових рішень та обґрунтування їхньої реалістичності. Сучасний інструментарій бізнес-планування поєднує як традиційні підходи (бізнес-плани розвитку, фінансові бюджети, стратегічні плани), так і новітні концепції (Business Model Canvas,

Lean Startup, реінжиніринг бізнес-процесів), а також цифрові платформи планування. Вибір конкретних інструментів залежить від специфіки підприємства, особливостей галузі, рівня деталізації плану та горизонту планування.

Передусім бізнес-планування знаходить вираження у конкретних планових документах – бізнес-планах різного цільового призначення. У науковій літературі та практиці управління представлено низку класифікаційних ознак бізнес-планів, систематизація яких наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація бізнес-планів за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Види бізнес-планів	Призначення
За цільовим призначенням	Для залучення інвестицій або отримання кредиту; для внутрішнього використання керівництвом; для продажу бізнесу; для державної підтримки	Визначає аудиторію та змістовий акцент документа
За об'єктом планування	Бізнес-план підприємства в цілому, бізнес-план структурного підрозділу, бізнес-план інвестиційного проєкту, бізнес-план нового продукту чи послуги	Визначає масштаб і деталізацію планування
За горизонтом планування	Стратегічні (3-5 років і більше), тактичні (1-3 роки), оперативні (до 1 року)	Визначає рівень деталізації та точність прогнозів
За стадією розвитку бізнесу	Бізнес-план нового бізнесу (стартапу), бізнес-план розвитку діючого підприємства, бізнес-план реструктуризації або санації, бізнес-план злиття чи поглинання	Зумовлює структуру та зміст бізнес-плану
За ступенем формалізації	Повний бізнес-план, скорочена (експрес) версія, техніко-економічне обґрунтування	Визначає обсяг і глибину опрацювання документа
За функціональною спрямованістю	Маркетинговий план, виробничий план, фінансовий план, інвестиційний план, план управління персоналом	Визначає функціональну сферу планування

Джерело: складено автором на основі [33; 31; 26; 43; 57; 42; 23].

Серед моделей, що використовуються при розробці стратегічних бізнес-планів, найбільшого визнання здобули матричні підходи. Матриця І. Ансоффа [45] класифікує стратегії розвитку за двома критеріями – продукт (існуючий /

новий) і ринок (існуючий / новий) – виокремлюючи чотири типові стратегії: проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку продукту і диверсифікації. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), запропонована Б. Хендерсоном [50], використовує параметри відносної частки ринку та темпу зростання ринку для розподілу бізнес-портфеля на чотири категорії – «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки», що формує основу для управлінських рішень про інвестування або дезінвестування. Матриця GE / McKinsey розширює цей підхід, оцінюючи стратегічні бізнес-одиниці за дев'ятьма позиціями за критеріями привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства [42, с. 287].

В останні десятиліття значного поширення набули нові інструменти бізнес-планування, орієнтовані на швидку розробку та ітеративне вдосконалення бізнес-моделей. Business Model Canvas (Канва бізнес-моделі), розроблена А. Остервальдером і І. Піньє [57], представляє собою візуальний шаблон, який структурує бізнес-модель за дев'ятьма блоками: ціннісна пропозиція, сегменти споживачів, канали збуту, відносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат і потоки доходів. Цей інструмент дозволяє оперативно описати бізнес-логіку підприємства на одній сторінці і швидко адаптувати її під зміни умов. Концепція Lean Startup, запропонована Е. Рісом [59], орієнтована на швидке тестування бізнес-гіпотез через ітеративний цикл «створити – виміряти – навчитися», що особливо актуально в умовах високої невизначеності. Реінжиніринг бізнес-процесів, обґрунтований М. Хаммером і Дж. Чампі [49], як інструмент стратегічного планування передбачає радикальну реструктуризацію ключових процесів підприємства з метою досягнення суттєвого підвищення ефективності.

Сучасні цифрові технології суттєво розширюють можливості бізнес-планування. Корпоративні системи планування ресурсів (Enterprise Resource Planning, ERP) – SAP, Oracle, Microsoft Dynamics, BAS ERP – забезпечують інтеграцію планових даних усіх функціональних служб підприємства

в єдиному інформаційному просторі. Системи бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI) – Power BI, Tableau, Qlik Sense – дозволяють формувати інтерактивні дашборди для моніторингу виконання планів і своєчасного виявлення відхилень. Спеціалізовані платформи бізнес-планування (Anaplan, Adaptive Insights, Workday Adaptive Planning) автоматизують процеси розробки бюджетів, фінансового моделювання, прогнозування та сценарного аналізу [23, с. 312]. Окрему категорію складають хмарні рішення для малого і середнього бізнесу – LivePlan, Bizplan, Strategyzer, які пропонують готові шаблони бізнес-планів та інструменти візуалізації бізнес-моделей.

Для торговельних підприємств, до яких належить ТОВ «АТБ-Маркет», окрім універсальних інструментів актуальними є галузеві рішення. Системи category management забезпечують комплексне управління товарними категоріями – від планування асортименту до встановлення цінової політики і просування. Інструменти прогнозування попиту (Demand Forecasting Tools), що ґрунтуються на історичних даних, сезонних і трендових компонентах, а також алгоритмах машинного навчання, дозволяють підвищити точність планування товарних запасів і логістики. Системи оптимізації цін (Price Optimization) використовують моделі еластичності попиту для встановлення цінових рівнів, що максимізують маржинальний дохід при заданому обсязі продажів. Геомаркетинговий аналіз застосовується як інструмент планування мережі магазинів і враховує демографічні характеристики територій, рівень платоспроможного попиту, конкурентне оточення та логістичну доступність [40, с. 178; 34, с. 58].

Узагальнюючи розглянуті теоретичні засади аналізу системи бізнес-планування, методичний інструментарій та сучасні моделі планування, можна сформулювати загальний алгоритм дослідження системи бізнес-планування підприємства, який буде покладено в основу подальшого аналізу ТОВ «АТБ-Маркет». Цей алгоритм представлено на рис. 1.3.

Як свідчить рис. 1.3, аналіз системи бізнес-планування підприємства передбачає послідовне виконання шести етапів. На першому етапі

здійснюється збір вихідних даних про діяльність підприємства, його структуру, фінансову звітність та існуючі планові документи. На другому етапі формується загальна організаційно-економічна характеристика підприємства, що дає уявлення про масштаб і структуру його діяльності. На третьому етапі проводиться аналіз фінансово-економічних показників за зіставні періоди із застосуванням методів горизонтального, вертикального та коефіцієнтного аналізу. Четвертий етап передбачає безпосередню оцінку стану системи бізнес-планування – наявності, повноти, узгодженості планових документів, якості процедур планування і контролю. На п'ятому етапі здійснюється систематизація виявлених проблем у системі бізнес-планування. Заключний шостий етап включає розробку рекомендацій щодо вдосконалення системи бізнес-планування підприємства.

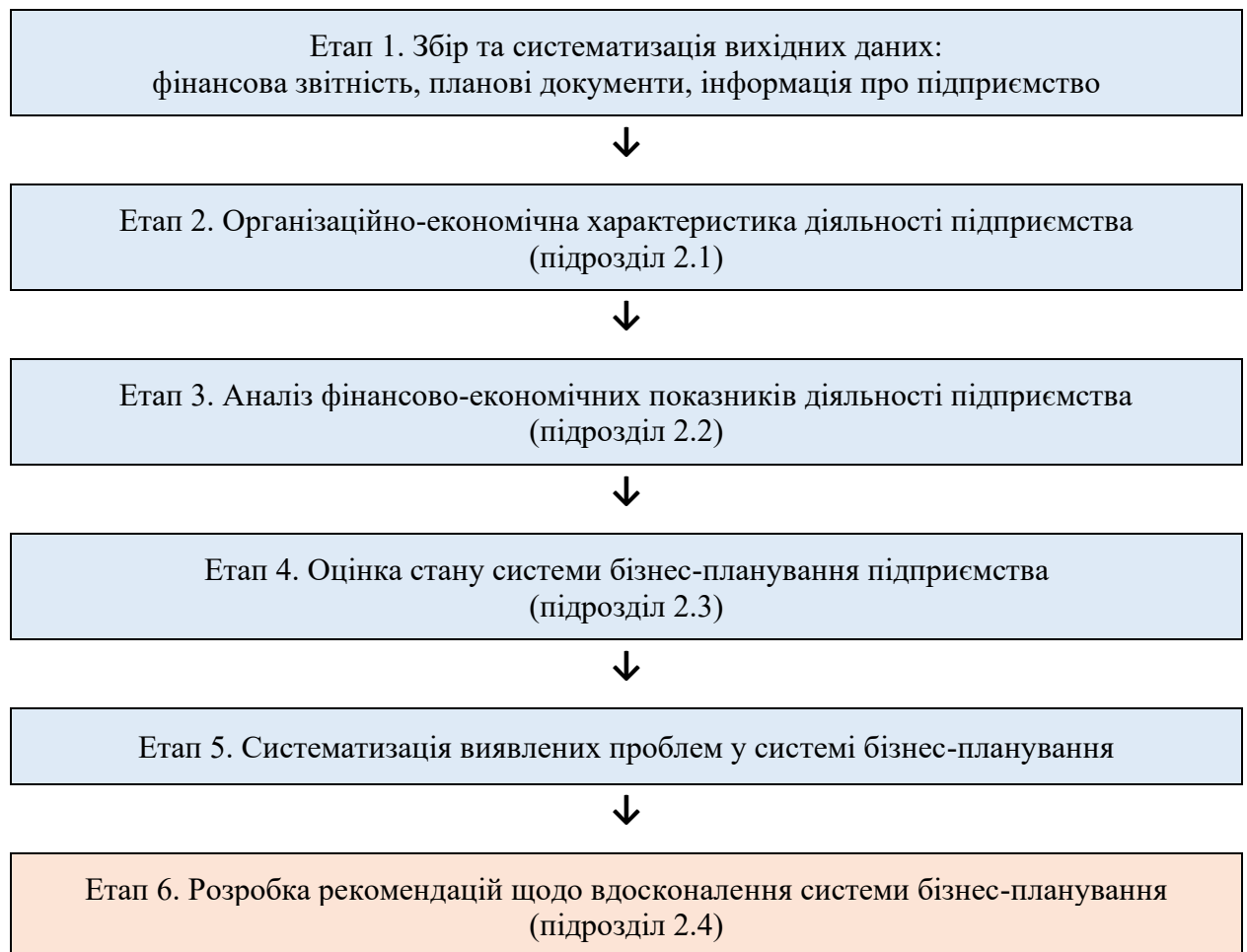


Рисунок 1.3 – Алгоритм аналізу системи бізнес-планування підприємства
Джерело: розроблено автором.

Розглянуті інструменти, моделі та сформований алгоритм дослідження в сукупності з теоретичними засадами та методичними підходами, обґрунтованими у попередніх підрозділах, формують методичну основу для емпіричного аналізу системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет», який буде здійснено у другому розділі кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного теоретико-методичного дослідження зроблено такі основні висновки.

По-перше, узагальнено наявні підходи до визначення сутності бізнес-планування та запропоновано власне визначення цього поняття. Систематизація поглядів провідних вітчизняних і зарубіжних науковців дозволила виокремити процесний, результатний, системний, стратегічний та інструментальний підходи до тлумачення бізнес-планування. Бізнес-планування доцільно розглядати як систематичну управлінську діяльність із розробки, обґрунтування та реалізації планових рішень щодо майбутнього функціонування й розвитку підприємства, що передбачає формування комплексу планових документів і забезпечує узгодженість цілей розвитку з наявними ресурсами та вимогами зовнішнього середовища. Виявлено та узагальнено основні функції бізнес-планування (цілепокладання, прогнозування, координація, мотивація, контроль, комунікація, залучення фінансування) і його місце в системі управління підприємством – як вихідної функції управлінського циклу, що забезпечує наскрізне планування на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

По-друге, систематизовано методичні підходи до аналізу системи бізнес-планування підприємства, на основі чого виокремлено три основні групи методів: методи аналізу зовнішнього середовища (PEST-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, бенчмаркінг), методи аналізу внутрішнього потенціалу

та процесів планування (SWOT-аналіз, GAP-аналіз, аналіз ланцюга створення вартості, аудит системи планування) і методи аналізу результативності планових рішень (план-факт аналіз, факторний аналіз відхилень, аналіз KPI, збалансована система показників, методи фінансового аналізу). Установлено, що для забезпечення комплексної оцінки системи бізнес-планування підприємства необхідним є інтегроване застосування методів усіх трьох груп. У контексті торговельного підприємства особливого значення набувають специфічні методи: ABC- та XYZ-аналіз, оцінка ефективності промо-активностей, аналіз показників наповнюваності полиць.

По-третє, узагальнено інструменти та моделі бізнес-планування, що використовуються в сучасній управлінській практиці. Систематизовано види бізнес-планів за шістьма класифікаційними ознаками: цільовим призначенням, об'єктом планування, горизонтом планування, стадією розвитку бізнесу, ступенем формалізації, функціональною спрямованістю. Розглянуто матричні моделі стратегічного планування (матриця І. Ансоффа, BCG, GE / McKinsey), сучасні концептуальні інструменти (Business Model Canvas, Lean Startup, реінжиніринг бізнес-процесів) і цифрові платформи планування (ERP, BI-системи, спеціалізовані платформи бізнес-планування). На основі узагальнення теоретико-методичних засад розроблено авторський алгоритм аналізу системи бізнес-планування підприємства, що складається із шести взаємопов'язаних етапів і забезпечує методичну основу для подальшого емпіричного дослідження.

Сформована теоретико-методична база створює підґрунтя для проведення комплексного аналізу системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет», який буде здійснено в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

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

Об'єктивна оцінка системи бізнес-планування підприємства неможлива без попереднього розуміння його організаційно-економічної природи: масштабу діяльності, форми власності, основних видів економічної діяльності, організаційної структури, кадрового потенціалу, ринкової позиції. Саме ці характеристики формують контекст, у якому функціонує система бізнес-планування, і зумовлюють специфіку її побудови. У цьому підрозділі представлено комплексну організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-Маркет» – об'єкта дослідження кваліфікаційної роботи.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» (далі – ТОВ «АТБ-Маркет», АТБ) є найбільшим оператором продовольчої роздрібної торгівлі України та основою корпорації «АТБ-Маркет». Корпорація була заснована у 1993 р. в м. Дніпро як невеликий торговельний бізнес, який поступово трансформувався у загальнонаціональну мережу магазинів формату «м'який дискаунтер». ТОВ «АТБ-Маркет» зареєстровано як юридичну особу 19 липня 1999 р. (ЄДРПОУ 30487219) [56; 20]. Юридична та фактична адреса Компанії – проспект О. Поля, 40, м. Дніпро, Дніпропетровська область. Учасниками ТОВ «АТБ-Маркет» виступають компанії BGV Group Limited, Scady Holdings Limited, Sonato Holdings Limited (Кіпр) та дві фізичні особи; фактичний контроль над Компанією здійснюють спільно пан Г. В. Буткевич, пан Є. П. Єрмаков, пан В. І. Карачун та пані І. М. Карачун [20; 21]. Аудитором фінансової звітності виступає ТОВ

АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» (PwC Ukraine). Узагальнена організаційно-правова характеристика підприємства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна організаційно-правова характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»

Параметр	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет»
Скорочене найменування	ТОВ «АТБ-Маркет»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	30487219
Рік заснування корпорації	1993 р. (м. Дніпро)
Дата реєстрації ТОВ	19 липня 1999 р.
Місцезнаходження	проспект О. Поля, 40, м. Дніпро, Дніпропетровська область, 49000, Україна
Основний КВЕД	47.11 – Роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Учасники / контроль	BGV Group Limited, Scady Holdings Limited, Sonato Holdings Limited (Кіпр) та 2 фізичні особи; фактичний контроль - Г. В. Буткевич, Є. П. Єрмаков, В. І. Карачун, І. М. Карачун
Аудитор	ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» (PwC Ukraine)
Формат магазинів	М'який дискаунтер (proximity store), середня площа торгової зали 400-800 м ²
Кількість магазинів	1 257 магазинів (станом на 31.12.2024 р.)
Чисельність персоналу	близько 46 тис. осіб (один із найбільших роботодавців України)
Географія діяльності	24 області України, 366 населених пунктів (станом на 31.12.2024 р.)
Основні види діяльності	Роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами, оптова торгівля продовольчими товарами, виробництво продуктів харчування під власними торговими марками, логістична діяльність

Джерело: складено автором на основі [30; 35; 56; 20; 21].

Історичний розвиток корпорації АТБ умовно поділяється на кілька етапів. Перший етап (1993–2000 рр.) – становлення компанії та формування першої мережі магазинів у Дніпропетровській області. Другий етап (2000–2010 рр.) характеризувався активною територіальною експансією, охопленням

більшості регіонів Східної та Центральної України та переходом до формату «м'якого дискаунтера». Третій етап (2010–2014 рр.) – закріплення позицій лідера ринку, інтенсивний розвиток власних торгових марок, інвестиції в логістичну інфраструктуру і розподільчі центри. Четвертий етап (2014–2022 рр.) пов'язаний із реструктуризацією мережі після втрати окремих регіонів унаслідок збройної агресії російської федерації, активною експансією у західних областях України та переходом на нові формати магазинів. П'ятий, поточний етап (з 2022 р.), характеризується функціонуванням в умовах повномасштабної війни. Як зазначено в аудиторському звіті РwC за 2023 р., з 24 лютого 2022 року на діяльність Групи суттєво вплинули триваючі воєнні дії в Україні: окремі магазини було втрачено через окупацію частини території Донецької, Луганської, Херсонської та Запорізької областей, водночас тривала експансія у відносно безпечних регіонах. У результаті кількість торгових точок зменшилася з 1 341 на 31.12.2022 р. до 1 275 на 31.12.2023 р. та 1 257 на 31.12.2024 р. [20; 21; 8, с. 136].

Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» побудована за лінійно-функціональним принципом із вираженою територіальною компонентою. Вищим органом управління є Загальні збори учасників товариства; поточне керівництво здійснюється Генеральним директором та Правлінням. У підпорядкуванні Генерального директора знаходяться функціональні дирекції – комерційна, фінансова, з логістики, з управління персоналом, з інформаційних технологій, з безпеки, а також територіальні підрозділи, що управляють магазинами в межах визначених регіонів. Спрощена схема організаційної структури підприємства представлена на рис. 2.1.

Як видно з рис. 2.1, поєднання функціональної та територіальної складових в організаційній структурі АТБ забезпечує одночасну централізацію стратегічного управління та децентралізацію оперативних рішень – підхід, що є характерним для масштабних торговельних мереж і визначає особливості організації процесів бізнес-планування на підприємстві.

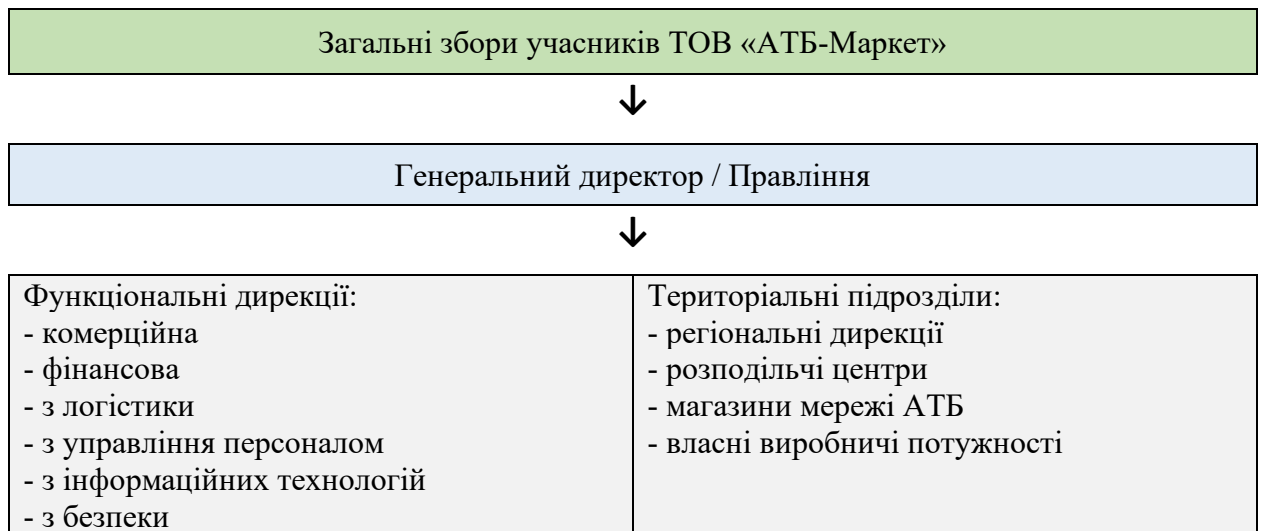


Рисунок 2.1 – Спрощена схема організаційної структури ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: складено автором на основі [30; 20].

За масштабом мережа ТОВ «АТБ-Маркет» залишається найбільшою серед продуктових ритейлерів України. Відповідно до офіційної консолідованої фінансової звітності, станом на 31 грудня 2024 р. мережа Групи налічувала 1 257 магазинів у 366 населених пунктах 24 областей України порівняно з 1 275 магазинами у 344 населених пунктах 23 областей станом на 31 грудня 2023 р. і 1 341 магазином у 359 населених пунктах 24 областей станом на 31 грудня 2022 р. [20; 21]. Чисельність персоналу Групи становить близько 46 тис. осіб, що робить АТБ одним із найбільших роботодавців приватного сектору України [56]. У 2023 р. підприємства Групи АТБ сплатили до бюджетів усіх рівнів понад 25,06 млрд грн податків і зборів, посідаючи місце в ТОП-3 найбільших ритейлерів України за обсягом виручки [35; 1].

Бізнес-модель ТОВ «АТБ-Маркет» побудована на принципах м'якого дискаунтера: підтримка низького цінового рівня досягається за рахунок масштабу закупівель, ефективної логістики, мінімізації витрат на оформлення торгових залів, обмеженого, але збалансованого асортименту (зокрема значної частки власних торгових марок). Стандартний магазин АТБ – це торгова точка площею 400–800 м² у форматі proximity store, розташована в безпосередній

близькості до споживачів у житлових кварталах. Відносно невеликий формат і висока щільність покриття населених пунктів забезпечують компанії стабільний потік відвідувачів та формують основу для довгострокової конкурентоспроможності.

Конкурентне середовище ТОВ «АТБ-Маркет» характеризується наявністю як національних, так і регіональних гравців. Основними конкурентами загальнонаціонального рівня виступають мережі «Сільпо» (Fozzy Group), «Novus», «Varus», «Megamarket». Окрім традиційних офлайн-мереж, дедалі більший вплив на ринок мають онлайн-сервіси доставки продуктів та маркетплейси. Незважаючи на високу конкуренцію, АТБ зберігає лідерство за кількістю торгових точок та обсягом продажів продовольчих товарів, що підтверджується даними галузевих оглядів [34, с. 59; 35; 11].

Для систематизації внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на функціонування ТОВ «АТБ-Маркет» та визначають вимоги до системи його бізнес-планування, доцільно застосувати інструмент SWOT-аналізу. Результати SWOT-аналізу діяльності підприємства узагальнено в табл. 2.2.

Як випливає з табл. 2.2, ТОВ «АТБ-Маркет» володіє низкою суттєвих конкурентних переваг (масштаб мережі, ефективна логістика, цінове лідерство, портфель власних торгових марок), однак функціонує в умовах значних зовнішніх загроз, пов'язаних із воєнним станом, інфляційним тиском і зниженням купівельної спроможності населення. Поряд із цим, наявні можливості – розвиток онлайн-каналу продажу, цифровізація управління мережею, експансія у відносно безпечні західні регіони – потенційно дозволяють підприємству зміцнити конкурентну позицію за умови якісного бізнес-планування. Виявлені у процесі SWOT-аналізу елементи будуть враховані при подальшій діагностиці системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет».

Узагальнюючи розглянуті організаційно-економічні характеристики, можна стверджувати, що ТОВ «АТБ-Маркет» є зрілим, масштабним

торговельним підприємством зі складною організаційною структурою, розгалуженою територіальною мережею та значним ринковим впливом.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) - найбільша мережа продуктових магазинів в Україні за кількістю торгових точок; - ефективна логістична інфраструктура з власними розподільчими центрами; - значна частка власних торгових марок у структурі асортименту; - цінове лідерство в сегменті продовольчого ритейлу; - висока впізнаваність бренду серед українських споживачів; - стабільна команда менеджменту і відпрацьовані бізнес-процеси.	СЛАБКІ СТОРОНИ (W) - концентрація бізнесу на внутрішньому ринку України; - обмежена інформаційна прозорість для зовнішніх стейкхолдерів; - висока залежність від логістичних коридорів і енергопостачання; - відносно повільний розвиток онлайн-каналу продажу порівняно з конкурентами; - дефіцит кваліфікованого персоналу в окремих регіонах; - значні капітальні витрати на підтримання та оновлення мережі.
МОЖЛИВОСТІ (O) - зростання частки сегмента дискаунтерів у структурі продовольчого ритейлу; - розвиток онлайн-каналу продажу та сервісів доставки продуктів; - впровадження цифрових технологій в управління мережею (Big Data, BI-системи, машинне навчання); - розширення мережі у західних регіонах України; - розвиток власних торгових марок у нових товарних категоріях; - інтеграція з європейськими постачальниками в умовах руху України до ЄС.	ЗАГРОЗИ (T) - продовження повномасштабної війни російської федерації проти України; - інфляційний тиск і зростання операційних витрат; - зменшення реальної купівельної спроможності населення; - загострення конкуренції з боку інших мереж і онлайн-сервісів; - енергетичні ризики, пов'язані з обстрілами критичної інфраструктури; - нестабільність валютного курсу та зростання вартості імпортованих товарів.

Джерело: складено автором на основі [30; 35; 8, с. 137; 34, с. 59].

Зазначені характеристики висувають високі вимоги до системи бізнес-планування підприємства – від необхідності координації діяльності тисяч торгових точок до забезпечення гнучкості планів в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Кількісну оцінку ефективності діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» представлено в наступному підрозділі шляхом аналізу його фінансово-економічних показників.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» має на меті оцінити динаміку та структуру основних результатів господарювання, виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити стан його ресурсного забезпечення, ефективність використання активів і капіталу. Інформаційною базою аналізу слугують консолідовані фінансові звіти ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023 і 2024 роки, складені відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та підтверджені незалежним аудитором ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» (PwC Ukraine) [20; 21], а також аналітичні матеріали Forbes Ukraine [1; 7; 35] і дані OpenDataBot [56]. Аналіз здійснено за трирічний період 2022–2024 рр. з використанням методів горизонтального, вертикального та коефіцієнтного аналізу, які обґрунтовані у підрозділі 1.2 кваліфікаційної роботи.

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр. наведена в табл. 2.3. Аналіз здійснено за основними статтями консолідованого звіту про сукупний дохід із розрахунком темпів зростання до попереднього періоду.

Як свідчать дані табл. 2.3, у 2023 р. чистий дохід ТОВ «АТБ-Маркет» зріс на 22,1 % порівняно з 2022 р. та сягнув 181,2 млрд грн, а у 2024 р. – додатково на 15,3 %, до 209,0 млрд грн. Така динаміка виручки на тлі зменшення кількості магазинів (з 1 341 у 2022 р. до 1 257 у 2024 р.) свідчить про суттєве зростання середнього обороту на одну торгову точку: від 110,6 млн грн у 2022 р. до 142,1 млн грн у 2023 р. та 166,2 млн грн у 2024 р. Позитивний внесок зробили як інфляційний фактор (рівень споживчої інфляції в Україні становив 26,6 % у 2022 р., 5,1 % у 2023 р. та близько 12 % у 2024 р. [17]), так і реальне розширення кошика покупця та зростання його середнього чека.

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет»
за 2022–2024 рр., млн грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Δ 23/22, %	Δ 24/23, %
Чистий дохід від реалізації	148 348,9	181 179,1	208 952,7	+22,1 %	+15,3 %
Собівартість реалізованої продукції	(110 820,6)	(133 560,9)	(153 022,8)	-20,5 %	-14,6 %
Валовий прибуток	37 528,3	47 618,2	55 929,9	+26,9 %	+17,5 %
Витрати на збут	(22 019,9)	(22 848,7)	(28 542,6)	-3,8 %	-24,9 %
Адміністративні витрати	(10 983,3)	(23 877,2)	(21 207,4)	-117,4 %	+11,2 %
Інші доходи (нетто від інших витрат)	54,5	(293,2)	(1 181,6)	-638,0 %	-303,0 %
Прибуток від операційної діяльності	4 579,7	599,0	5 098,4	-86,9 %	+751,2 %
Фінансові доходи	409,9	914,3	905,9	+123,1 %	-0,9 %
Фінансові витрати	(1 648,7)	(1 708,4)	(1 853,6)	-3,6 %	-8,5 %
Прибуток (збиток) до оподаткування	3 336,0	(189,8)	4 151,0	-105,7 %	+2 287,0 %
Податок на прибуток	(829,1)	(239,7)	(1 046,4)	+71,1 %	-336,5 %
Чистий прибуток (збиток)	2 506,9	(429,4)	3 104,5	-117,1 %	+823,0 %

Джерело: розраховано автором на основі [20; 21].

Валовий прибуток зростав випереджальними темпами – на 26,9 % у 2023 р. та 17,5 % у 2024 р., що знайшло відображення в підвищенні валової маржі з 25,30 % у 2022 р. до 26,28 % у 2023 р. та 26,77 % у 2024 р. Натомість прибуток від операційної діяльності продемонстрував різке падіння у 2023 р. – на 86,9 % порівняно з 2022 р., до 599,0 млн грн. Основною причиною стало стрибкоподібне зростання адміністративних витрат на 117,4 % (з 10,98 млрд

грн до 23,88 млрд грн), що, відповідно до приміток до фінансової звітності, було пов'язано з одноразовими витратами військового періоду – благодійною та безповоротною допомогою (понад 870 млн грн), переоцінкою активів і збільшенням резервів на оплату праці [20]. У підсумку 2023 рік завершився чистим збитком у розмірі 429,4 млн грн – першим від'ємним фінансовим результатом за останні роки. У 2024 р. підприємство відновило прибутковість: операційний прибуток становив 5,10 млрд грн (зростання у 8,5 разу), а чистий прибуток сягнув 3,10 млрд грн [1; 21].

Для наочного представлення динаміки ключових фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр. побудовано рис. 2.2.

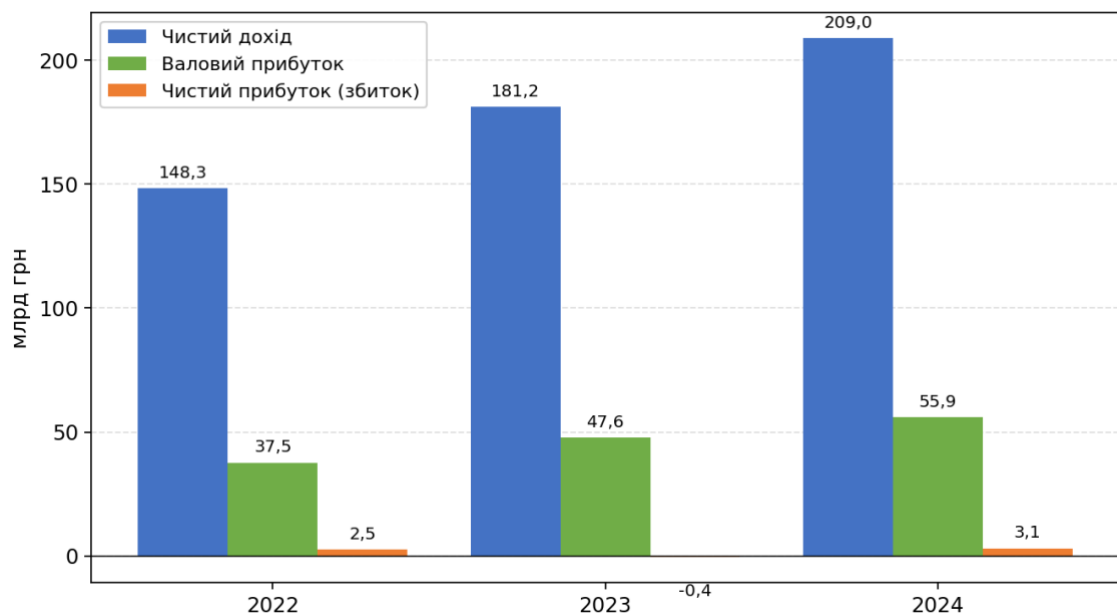


Рисунок 2.2 – Динаміка ключових фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр., млрд грн

Джерело: побудовано автором на основі [20; 21].

Як видно з рис. 2.2, виручка та валовий прибуток ТОВ «АТБ-Маркет» демонструють стійку позитивну динаміку, у той час як чистий фінансовий результат характеризується значною волатильністю – падіння у 2023 р. до від'ємного значення з подальшим відновленням у 2024 р. до рівня вище за 2022 р. Така картина свідчить про чутливість підприємства до одноразових

факторів витрат, що, у свою чергу, актуалізує необхідність удосконалення системи бюджетного контролю в межах системи бізнес-планування.

Динаміка та структура балансу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр. наведена в табл. 2.4. У таблиці представлено основні агреговані статті активів і пасивів станом на 31 грудня кожного з аналізованих періодів.

Таблиця 2.4 – Динаміка та структура балансу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр., млн грн і %

Стаття балансу	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Стр. 2022, %	Стр. 2024, %
АКТИВИ					
<i>Непоточні активи, разом</i>	23 101,7	24 636,9	27 812,7	56,2	51,0
у т.ч. основні засоби	22 515,0	23 191,5	26 347,8	-	-
у т.ч. інвестиційна нерухомість	203,8	1 079,1	1 090,3	-	-
<i>Поточні активи, разом</i>	17 968,0	22 849,0	26 723,3	43,8	49,0
у т.ч. поточні запаси	8 615,1	8 389,8	10 680,9	-	-
у т.ч. дебіторська заборгованість	452,3	523,2	706,7	-	-
у т.ч. грошові кошти та їх еквіваленти	8 423,6	13 515,8	14 884,2	-	-
<i>Загальна сума активів</i>	41 069,7	47 485,9	54 536,1	100,0	100,0
ПАСИВИ					
<i>Власний капітал</i>	4 959,4	4 530,0	5 274,6	12,1	9,7
<i>Непоточні зобов'язання (з оренди)</i>	8 859,4	8 672,6	9 109,2	21,6	16,7
<i>Поточні зобов'язання, разом</i>	27 250,9	34 283,3	40 152,4	66,4	73,6
у т.ч. торгова кредиторська заборгованість	14 619,1	19 456,3	23 426,2	-	-
у т.ч. короткострокові зобов'язання з оренди	4 689,8	3 350,5	5 923,2	-	-
<i>Загальна сума пасивів</i>	41 069,7	47 485,9	54 536,1	100,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі [20; 21].

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що загальна сума активів ТОВ «АТБ-Маркет» зросла з 41,07 млрд грн на кінець 2022 р. до 54,54 млрд грн на кінець 2024 р., тобто на 32,8 % за два роки. Зростання валюти балансу відбувалося рівномірно як за рахунок непоточних активів (+20,4 %), так і за рахунок

поточних (+48,7 %). У структурі активів частка непоточних активів зменшилася з 56,2 % у 2022 р. до 51,0 % у 2024 р., водночас частка поточних активів зросла відповідно з 43,8 % до 49,0 %. Основними драйверами зростання поточних активів виступили накопичення грошових коштів (з 8,42 до 14,88 млрд грн, тобто на 76,7 %) і збільшення поточних запасів у 2024 р. на 27,3 % (до 10,68 млрд грн), що пов'язано з підготовкою до зимового сезону в умовах енергетичної кризи.

Аналіз пасивної частини балансу демонструє, що частка власного капіталу залишається стабільно низькою – 12,1 % у 2022 р., 9,5 % у 2023 р. та 9,7 % у 2024 р. Це свідчить про значну залежність підприємства від позикового та залученого капіталу, що, втім, є характерним для роздрібних мереж, які активно використовують механізми оренди торгових площ і товарного кредиту. Поточні зобов'язання зросли на 47,3 % за два роки (з 27,25 до 40,15 млрд грн), переважно за рахунок збільшення торгової кредиторської заборгованості (+60,2 %) – додаткового джерела фінансування товарних запасів, що отримується від постачальників.

Структуру пасивів ТОВ «АТБ-Маркет» у динаміці 2022–2024 рр. представлено на рис. 2.3.

Як свідчить рис. 2.3, у структурі пасивів підприємства домінують поточні зобов'язання, частка яких зросла з 66,4 % у 2022 р. до 73,6 % у 2024 р. Частка непоточних зобов'язань (переважно довгострокові орендні зобов'язання за МСФЗ 16) зменшилася з 21,6 % до 16,7 %. Власний капітал залишається на рівні 9,5–12,1 %. Така структура є типовою для ритейл-мережі, яка функціонує за моделлю оренди торгових площ і використовує товарний кредит від постачальників, проте вона висуває високі вимоги до якості управління поточною ліквідністю та оборотним капіталом.

Для більш глибокої оцінки фінансового стану ТОВ «АТБ-Маркет» проведено розрахунок основних фінансових коефіцієнтів за чотирма групами: ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Результати розрахунків наведено в табл. 2.5.

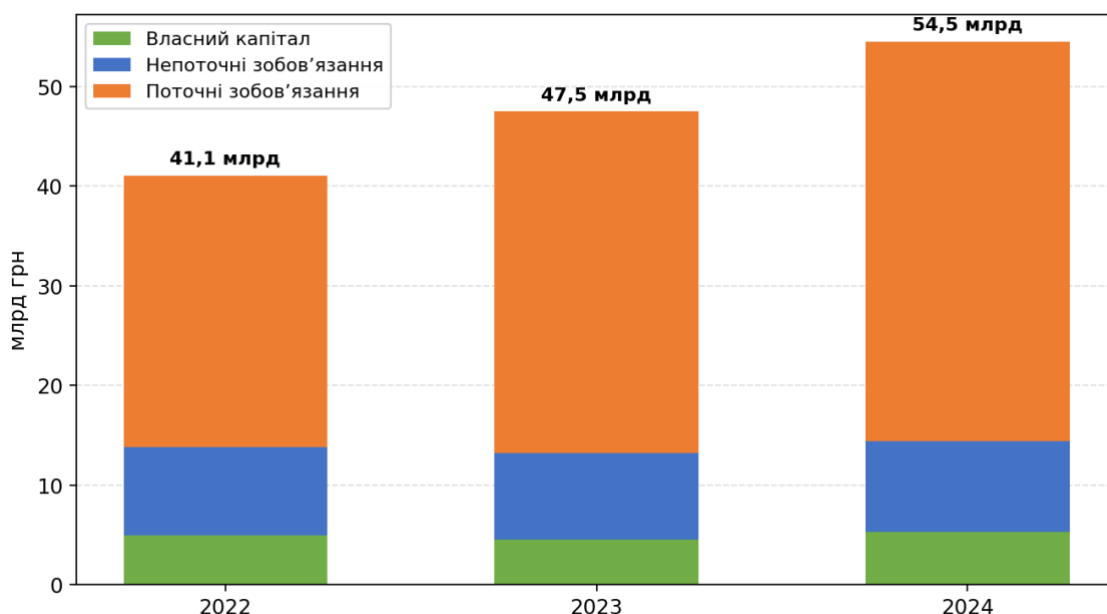


Рисунок 2.3 – Структура пасивів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.,
млрд грн

Джерело: побудовано автором на основі [20; 21].

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «АТБ-Маркет» демонструють специфічну для роздрібної торгівлі картину. Коефіцієнт поточної ліквідності стабільно тримається на рівні 0,66, що нижче загальноприйнятого нормативу ($\geq 1,0$), однак свідчить не про неплатоспроможність, а про характерний для ритейлу швидкий оборот запасів і короткостроковий характер заборгованостей. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс із 0,34 у 2022 р. до 0,42 у 2023 р., після чого незначно знизився до 0,40 у 2024 р., що пов'язано зі зростанням торгової кредиторської заборгованості. Найбільш показовим є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який увесь період перевищує норматив ($\geq 0,2$) і становить 0,31–0,39, що свідчить про значний запас грошових коштів і високу здатність підприємства до оперативного погашення найбільш термінових зобов'язань.

Коефіцієнти фінансової стійкості формально вказують на високу залежність ТОВ «АТБ-Маркет» від позикового капіталу: коефіцієнт автономії становить лише 0,10, тобто власний капітал покриває менше 10 % активів. Коефіцієнт фінансового важелю зріс з 7,28 у 2022 р. до 9,34 у 2024 р., що формально перевищує безпечні значення в кілька разів. Однак

інтерпретація цих коефіцієнтів вимагає врахування специфіки бізнес-моделі: значна частина зобов'язань – це орендні зобов'язання, які за МСФЗ 16 капіталізуються на балансі. Без урахування орендних зобов'язань (близько 15,0 млрд грн у 2024 р.) фактичне боргове навантаження є помірнішим, а основним джерелом поточного фінансування виступає торгова кредиторська заборгованість перед постачальниками, яка має операційну, а не фінансову природу.

Таблиця 2.5 – Розрахунок фінансових коефіцієнтів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Норматив
<i>Коефіцієнти ліквідності</i>				
Поточної ліквідності (Current Ratio)	0,66	0,67	0,67	$\geq 1,0$
Швидкої ліквідності (Quick Ratio)	0,34	0,42	0,40	$\geq 0,6$
Абсолютної ліквідності	0,31	0,39	0,37	$\geq 0,2$
<i>Коефіцієнти фінансової стійкості</i>				
Коефіцієнт автономії	0,12	0,10	0,10	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності	0,88	0,91	0,90	$\leq 0,5$
Коефіцієнт фінансового важелю	7,28	9,48	9,34	$\leq 1,0$
<i>Коефіцієнти рентабельності, %</i>				
Валова рентабельність продажів	25,30	26,28	26,77	-
Операційна рентабельність продажів	3,09	0,33	2,44	-
Чиста рентабельність продажів	1,69	-0,24	1,49	-
Рентабельність активів (ROA)	6,10	-0,90	5,69	-
Рентабельність власного капіталу (ROE)	50,55	-9,47	58,86	-
<i>Коефіцієнти ділової активності</i>				
Оборотність активів, разів	3,61	3,82	3,83	-
Оборотність запасів, разів	12,86	15,92	14,33	-
Період оборотності запасів, днів	28,40	22,90	25,50	-
Період оборотності кредиторської заборгованості, днів	48,20	53,20	55,90	-

Джерело: розраховано автором на основі [20; 21].

Коефіцієнти рентабельності демонструють очікувану для дискаунтера картину: відносно невисокі рівні маржі продажів за стабільної позитивної динаміки. Валова рентабельність зросла з 25,30 % у 2022 р. до 26,77 %

у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності роботи з постачальниками та власними торговими марками. Чиста рентабельність продажів є низькою (1,49 % у 2024 р.) і у 2023 р. набула від'ємного значення (-0,24 %) через одноразові адміністративні витрати воєнного періоду. Рентабельність активів (ROA) у 2024 р. відновилася до рівня 5,69 %, що є прийнятним показником для ритейлу. Особливу увагу привертає рентабельність власного капіталу (ROE), яка становить 50,55 % у 2022 р. та 58,86 % у 2024 р. – надзвичайно високий рівень, що, втім, є наслідком невеликої абсолютної величини власного капіталу і не свідчить безпосередньо про ефективність бізнесу [20; 21].

Коефіцієнти ділової активності підтверджують високу ефективність операційної діяльності підприємства. Оборотність активів становить 3,6–3,8 рази на рік, що є високим показником для торговельної галузі. Оборотність запасів коливається в межах 12,9–15,9 разів, що відповідає періоду оборотності 23–28 днів – типовому показнику для FMCG-ритейлу зі швидким обігом продовольчих товарів. Період оборотності кредиторської заборгованості (48–56 днів) суттєво перевищує період оборотності запасів. Це означає, що ТОВ «АТБ-Маркет» фактично фінансує свої запаси за рахунок товарних кредитів від постачальників: товари вже продано споживачам, а кошти за них акумулюються у компанії, тоді як розрахунки з постачальниками ще не настали. Така модель є джерелом конкурентної переваги – вона дозволяє формувати позитивний оперативний грошовий потік навіть за умов низької маржі продажів.

Узагальнюючи результати фінансово-економічного аналізу, можна зробити такі висновки. По-перше, ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє стійку позитивну динаміку основних показників діяльності – виручка зросла на 40,9 % за два роки, валовий прибуток – на 49,0 %, активи – на 32,8 %. По-друге, у 2023 р. підприємство зазнало одноразового удару від різкого зростання адміністративних витрат, що призвело до чистого збитку, але вже у 2024 р. фінансові показники повністю відновилися. По-третє, фінансова

структура балансу характеризується значною часткою орендних і операційних зобов'язань, що є нормою для ритейлу, проте підкреслює значущість якісного бюджетування і контролю поточної ліквідності. По-четверте, високі показники ділової активності (швидкий оборот запасів, ефективне використання товарного кредиту) формують конкурентну перевагу підприємства. Виявлені у 2023 р. проблемні моменти – стрибок адміністративних витрат і втрата операційного прибутку – створюють підстави для критичної оцінки якості системи бізнес-планування, яка буде здійснена в наступному підрозділі роботи.

2.3 Оцінка стану системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет»

На основі проведеного у попередніх підрозділах організаційно-економічного та фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», а також з урахуванням теоретико-методичних засад, обґрунтованих у розділі 1 кваліфікаційної роботи, у цьому підрозділі здійснюється безпосередня діагностика системи бізнес-планування підприємства. Особливість такої діагностики полягає в тому, що внутрішні документи й процедури планування великих приватних компаній зазвичай не оприлюднюються в повному обсязі. У зв'язку з цим, оцінка системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» здійснюється методом непрямого (зовнішнього) аналізу: за результативністю планових рішень, відхиленнями фактичних показників від трендових орієнтирів, інформаційною прозорістю звітності, а також відповідністю практики підприємства типовим стандартам управління в галузі продуктового ритейлу [13, с. 95; 18, с. 78; 40, с. 184; 32, с. 80].

З огляду на масштаби та складність діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» (1 257 магазинів у 366 населених пунктах 24 областей, виручка понад 209 млрд грн, понад 46 тис. працівників [20; 21]), система бізнес-планування

підприємства об'єктивно повинна охоплювати три взаємопов'язаних функціональних рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Стратегічний рівень забезпечує формування довгострокового бачення розвитку мережі, інвестиційної політики, географічної експансії, стратегії власних торгових марок. Тактичний рівень відповідає за річні бюджети підрозділів, плани розвитку категорій, маркетингові плани, плани капітальних інвестицій. Оперативний рівень охоплює щоденне управління асортиментом, ціноутворенням, логістичними потоками та рівнем товарних запасів у магазинах. Усі три рівні мають функціонувати в єдиному інформаційному й нормативному полі, що забезпечує наскрізну інтеграцію планування [43, с. 38; 18, с. 84].

Оцінка стратегічного рівня бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить про наявність у компанії чіткої довгострокової стратегічної лінії: послідовна орієнтація на формат «м'який дискаунтер», поступова зміна структури мережі (закриття економічно неефективних точок, відкриття нових у відносно безпечних регіонах), розвиток власних торгових марок, інвестиції в логістичну інфраструктуру та енергетичну автономність магазинів [30; 8, с. 137]. Підтвердженням якості стратегічного планування слугує здатність підприємства зберегти лідерство на ринку в найскладніших умовах повномасштабної війни і навіть забезпечити зростання виручки на понад 40 % за два роки. Водночас слабкою стороною стратегічного планування є обмежена інформаційна прозорість: компанія не публікує середньострокових стратегічних документів, програм розвитку, звітів сталого розвитку (ESG) на рівні, який стає галузевим стандартом для лідерів європейського ритейлу [53, с. 102; 49, с. 210].

Найбільш проблемним рівнем системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет», за результатами проведеного аналізу, є тактичний рівень річного бюджетування. Найвиразнішим симптомом цього виступає динаміка адміністративних витрат у 2023 р.: їхня сума зросла на 117,4 % порівняно з 2022 р. (з 10,98 до 23,88 млрд грн) – темп, що значно перевищує не лише темп

зростання виручки (+22,1 %), а й сукупний рівень споживчої інфляції за 2022–2023 рр. (близько 32 %) [20, с. 22; 17]. Як наслідок, прибуток від операційної діяльності впав на 86,9 %, а Підприємство вперше за кілька років завершило фінансовий рік зі збитком (-429,4 млн грн). Хоча у складі цих витрат частково містяться об'єктивно зумовлені статті – благодійна допомога ЗСУ, переоцінка активів унаслідок воєнних подій, резерви на оплату праці [20, с. 22], – сам факт настільки значного й непередбаченого зростання адмінвитрат свідчить про обмежену гнучкість бюджетного процесу, недостатнє раннє попередження ризиків та слабкий контроль відхилень від планових орієнтирів [25, с. 412; 37, с. 658]. Часткове відновлення у 2024 р. (адмінвитрати знизилися до 21,21 млрд грн) демонструє, що система планування врешті-решт коригується, проте із суттєвим запізненням, яке коштувало компанії цілого фінансового року.

Оцінка оперативного рівня бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет», навпаки, свідчить про високу зрілість процесів. Це підтверджується низкою індикаторів, обчислених у підрозділі 2.2: швидкий оборот запасів (22–29 днів) – типовий для ефективного FMCG-рітейлу [9, с. 138]; стає зростання валової маржі (з 25,30 % у 2022 р. до 26,77 % у 2024 р.) свідчить про якісне ціноутворення та продуктивну роботу з постачальниками; ефективне використання товарного кредиту (період оборотності кредиторської заборгованості 48–56 днів) формує позитивний оперативний грошовий потік. Окремо слід відзначити здатність підприємства до оперативного перенаправлення товарних потоків в умовах війни: за даними бізнес-преси, після початку повномасштабного вторгнення АТБ зміг зберегти роботу більшості магазинів та оперативно перерозподілити постачання у відповідь на зміну меж операційної території [1; 34]. Водночас у сфері оперативного планування зберігаються проблемні зони, пов'язані з ризик-менеджментом в умовах війни: енергетичні відключення, повітряні тривоги та прицільні удари по інфраструктурі періодично змушують підприємство приймати рішення в реактивному, а не плановому режимі.

Для систематизації результатів проведеної діагностики здійснено експертну оцінку стану системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» за десятьма ключовими критеріями. Кожен критерій оцінювався за п'ятибальною шкалою (1 – низький рівень, 5 – високий рівень) на основі результатів проведеного у підрозділах 2.1 і 2.2 аналізу та відкритих джерел інформації. Результати оцінювання наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Експертна оцінка стану системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» за ключовими критеріями

Критерій оцінки	Стан / характеристика	Оцінка, балів
Стратегічна спрямованість	Чітка довгострокова стратегічна лінія: формат дискаунтера, розвиток BTM, географічна експансія	4
Якість бюджетного планування	Різке відхилення фактичних адмінвитрат у 2023 р. (+117 %) свідчить про слабкість бюджетного контролю	2
Адаптивність до зовнішніх шоків	Часткове відновлення у 2024 р. демонструє адаптивність, проте з суттєвим запізненням	3
Якість прогнозування	Стабільне зростання виручки (+22 % і +15 %) і валової маржі підтверджує адекватне прогнозування основних показників	4
Контроль виконання планів	Виявлені слабкості при контролі непланових (одноразових) витрат	2
Координація між рівнями	Високі індекси оборотності й ефективна логістика свідчать про збалансованість оперативно-тактичної координації	4
Управління ризиками	Реактивна реакція на воєнні шоки, відсутність публічної формалізованої системи ризик-менеджменту	3
Інформаційне забезпечення	Консолідована звітність за МСФЗ, аудит PwC; внутрішні системи не розкриваються	5
Цифровізація планових процесів	Публічно не задокументоване впровадження сучасних BI/ERP-рішень – потенційний резерв розвитку	3
Прозорість для стейкхолдерів	Обмежена комунікація стратегії, відсутність ESG-звітності, закритий характер зв'язку з зовнішніми стейкхолдерами	2
Усього	Сума балів – 32 з 50 максимальних (64 %)	32

Джерело: складено автором за результатами дослідження на основі [20; 21; 32].

Узагальнення результатів експертної оцінки (загальна сума – 32 бали з 50 можливих, або 64 %) дозволяє охарактеризувати систему бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» як систему середньо-високого рівня зрілості зі значною нерівномірністю по окремих компонентах. Найвищі оцінки отримали інформаційне забезпечення (5 балів), стратегічна спрямованість, якість прогнозування й координація між рівнями (по 4 бали). Найнижчі оцінки (по 2 бали) – якість бюджетного планування, контроль виконання планів і прозорість для стейкхолдерів. Виявлена асиметрія профілю зрілості показана на рис. 2.4.

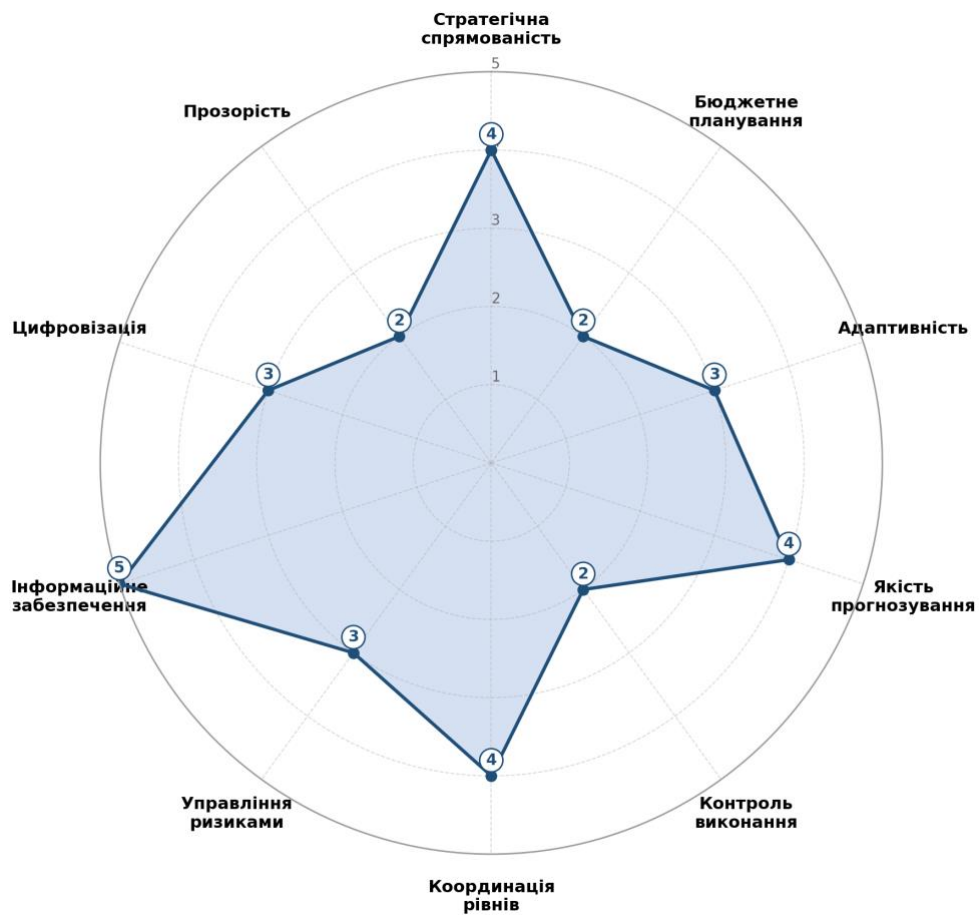


Рисунок 2.4 – Профіль зрілості системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» (за п'ятибальною шкалою)

Джерело: побудовано автором за результатами експертної оцінки.

Як видно з рис. 2.4, профіль зрілості системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» має виражену асиметрію між «сильною» групою критеріїв (інформаційне забезпечення, прогнозування, координація, стратегічна спрямованість) та «слабкою» (бюджетний контроль, прозорість, контроль виконання). Така асиметрія є характерною для зрілих, але закритих приватних компаній, у яких операційна частина функціонує добре завдяки накопиченому управлінському досвіду, тоді як стратегічно-управлінські й контрольні процеси відстають через брак зовнішнього тиску й зворотного зв'язку від ринку капіталу [53, с. 137; 32, с. 83].

Систематизація виявлених проблем системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» за рівнями та функціональними сферами наведена в табл. 2.7. У таблиці узагальнено сім ключових проблем, ідентифікованих за результатами проведеної діагностики; для кожної з них представлено основні причини виникнення та потенційні наслідки для діяльності підприємства.

Аналіз даних табл. 2.7 свідчить, що виявлені проблеми мають системний характер і концентруються на тактичному та стратегічному рівнях бізнес-планування. Ключовою проблемою, яка проявилася у 2023 р. і має найбільший фінансовий ефект, є слабкість бюджетного контролю одноразових витрат. Решта виявлених проблем мають кумулятивний характер і впливають передусім на довгострокову стійкість системи планування та її здатність формувати конкурентні переваги в умовах посиленої цифровізації галузі.

Узагальнюючи результати діагностики, можна зробити висновок, що система бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» загалом функціонує задовільно, особливо на оперативному рівні, проте містить низку суттєвих проблем тактичного та стратегічного характеру.

Таблиця 2.7 – Систематизація виявлених проблем системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет»

Рівень планування	Виявлена проблема	Основні причини	Потенційні наслідки
Тактичний	Слабкий бюджетний контроль адміністративних витрат	Стрибок адмінвитрат на +117 % у 2023 р. без оперативного коригування бюджету	Втрата операційного прибутку (-86,9 %), чистий збиток 429,4 млн грн у 2023 р.
Тактичний	Низька гнучкість бюджету при одноразових шоках	У бюджеті не передбачені достатні буферні резерви для непланованих витрат воєнного періоду	Зниження запасу фінансової міцності, чутливість до зовнішніх шоків
Стратегічний	Обмежена прозорість стратегії розвитку	Закритий характер компанії, відсутність публічної ESG-звітності та стратегічних документів	Зниження довіри стейкхолдерів, обмежений доступ до міжнародного фінансування
Стратегічний	Слабка комунікація планів зовнішнім стейкхолдерам	Відсутність публічних середньострокових планів і регулярної інвесторської комунікації	Інформаційні асиметрії з постачальниками, кредиторами, регуляторами
Управлінський	Реактивне управління ризиками	Відсутність публічно задокументованої системи ризик-менеджменту, відсутність буферних запасів	Реактивні втрати при енергетичних і безпекових шоках, ціна виправлення вища за ціну превенції
Управлінський	Обмежена цифровізація планових процесів	Брак публічних даних про впровадження сучасних BI/ERP/Anaplan-рішень	Втрата конкурентних переваг від data-driven рішень, відставання від технологічних лідерів галузі
Оперативний	Висока залежність від оренди та товарного кредиту	Орендні зобов'язання понад 15 млрд грн; торгова кредиторська заборгованість 23,4 млрд грн (станом на 31.12.2024)	Чутливість до зміни орендних ставок, тиск ліквідності при погіршенні умов постачальників

Джерело: складено автором за результатами проведеної діагностики системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет».

Ці проблеми створюють ризики як короткострокового (повторення збиткових фінансових років при черговому шоківому впливі), так і довгострокового (втрата конкурентоспроможності в умовах швидкої

цифровізації галузі та посилення ESG-вимог) характеру. Розробці конкретних рекомендацій з удосконалення системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет», спрямованих на усунення виявлених проблем, присвячено наступний підрозділ кваліфікаційної роботи.

2.4 Рекомендації щодо вдосконалення системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет»

На основі систематизації виявлених у підрозділі 2.3 проблем системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» у цьому підрозділі представлено комплекс взаємопов'язаних рекомендацій, спрямованих на її удосконалення. Розроблені пропозиції базуються на сучасних методичних підходах, обґрунтованих у розділі 1 кваліфікаційної роботи, ураховують специфіку діяльності підприємства як великого продуктового ритейлера в умовах воєнного стану і відображають типові кращі практики управління плановою діяльністю в галузі. Рекомендації згруповано за чотирма ключовими напрямками: вдосконалення тактичного рівня бюджетування, підвищення стратегічної прозорості, розвиток ризик-менеджменту й управлінських систем, цифровізація планових процесів.

У сфері тактичного бюджетного планування, де було виявлено найбільш виражені проблеми, доцільним є запровадження таких заходів. По-перше, перехід від традиційного річного бюджету до моделі ковзного прогнозування (rolling forecast) із горизонтом 12–18 місяців і щоквартальним оновленням [51, с. 78; 3, с. 87]. Така модель дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, що є особливо важливим у волатильному зовнішньому середовищі. По-друге, впровадження методу сценарного планування, що передбачає одночасну розробку трьох версій бюджету – базової, песимістичної та оптимістичної – з визначеними тригерами автоматичного переходу між сценаріями [60, с. 124; 39, с. 142]. По-третє, виокремлення

в бюджетній структурі окремої статті «надзвичайних і одноразових витрат» з резервним фондом у розмірі 3–5 % від загального бюджету [46, с. 312]. Таким чином, події, аналогічні до тих, що сталися у 2023 р. (різке зростання адмінвитрат на 117 %), не призводитимуть до неконтрольованого збитку, а будуть частково покриті заздалегідь сформованим резервом.

Удосконалення стратегічного рівня бізнес-планування потребує підвищення прозорості та якості комунікації планових документів зовнішнім стейкхолдерам. Рекомендується: запровадження практики щорічного публічного управлінського звіту (Annual Report) з розкриттям ключових напрямів стратегії на середньострокову перспективу; започаткування публікації звіту сталого розвитку (ESG report) відповідно до стандартів IFRS S1, IFRS S2 та GRI Standards [52]; формування внутрішніх регламентів стратегічного планування з чіткою періодичністю перегляду стратегії (раз на 3 роки) і середньорічного моніторингу її виконання. Публічна демонстрація стратегічної зрілості посилює довіру до підприємства з боку постачальників, банків-кредиторів і регуляторів, а також відкриває потенційні можливості залучення міжнародного фінансування (зокрема від EBRD, IFC) за нижчими ставками [54].

У сфері ризик-менеджменту, який проявив свою слабкість в умовах воєнних шоків, рекомендується впровадити формалізовану систему управління ризиками підприємства (Enterprise Risk Management, ERM) [46, с. 587; 2, с. 135]. Така система передбачає: створення посади та офісу директора з ризиків (Chief Risk Officer, CRO); ведення регулярно поновлюваного реєстру ризиків з оцінкою їх ймовірності та фінансового впливу; розробку контингентних планів реагування для найбільш критичних ризиків (енергетичні відключення, безпекові інциденти, зміни ланцюгів постачання, валютні шоки); проведення стрес-тестів фінансової стійкості мережі за різними сценаріями. Орієнтовна вартість впровадження ERM-системи в компанії масштабу АТБ становить 30–50 млн грн на рік, що

при ефективному застосуванні окупається протягом 1–2 років за рахунок зменшення превентивних втрат і покращення страхових умов.

Цифровізація планових процесів є ключовою стратегічною інвестицією, що дозволить системі бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» вийти на новий рівень зрілості. Рекомендованими заходами в цьому напрямі є: впровадження інтегрованої системи планування на базі спеціалізованої платформи (Anaplan, IBM Planning Analytics, Workday Adaptive Planning) для автоматизації розробки бюджетів, фінансового моделювання, прогнозування та сценарного аналізу [10, с. 215]; розгортання комплексної системи бізнес-аналітики (BI) – Power BI або Tableau – для формування інтерактивних дашбордів моніторингу планових показників у режимі реального часу; впровадження методів машинного навчання для прогнозування попиту на товарні позиції з урахуванням сезонних, регіональних і ситуативних чинників [38, с. 62]. Орієнтовна вартість комплексного проєкту цифровізації планування становить 300–500 млн грн на етапі впровадження та 100–150 млн грн річно на підтримку. Очікуваний ефект – підвищення точності планових прогнозів на 15–25 %, скорочення часу формування бюджетів на 30–40 %, поліпшення оперативності прийняття управлінських рішень.

На оперативному рівні удосконалення пов'язані передусім зі зменшенням залежності від оренди та товарного кредиту як домінантних джерел фінансування. Рекомендується: продовжувати селективну купівлю стратегічних об'єктів нерухомості (особливо логістичних центрів і розподільчих хабів) – це знижує чутливість до коливань орендних ставок; диверсифікувати джерела фінансування шляхом виходу на ринок корпоративних облігацій або відкритого розміщення міноритарного пакету акцій; впровадити інструменти хеджування ризиків зміни орендних ставок та валютного курсу за критичними імпортними поставками.

Узагальнений комплекс рекомендованих заходів зі вдосконалення системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет», згрупованих за виявленими проблемами та очікуваними результатами, наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Комплекс рекомендованих заходів з удосконалення системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет»

№	Виявлена проблема	Рекомендований захід	Очікуваний результат
1	Слабкий бюджетний контроль адміністративних витрат	Перехід до моделі rolling forecast із квартальним оновленням; автоматичні пороги ескалації при відхиленнях від плану понад 10 %	Зменшення розриву «план-факт» у бюджетних статтях на 40-60 %, виключення повторення збиткових років через раптові витрати
2	Низька гнучкість бюджету при одноразових шоках	Сценарне планування (3 версії бюджету) + резервний фонд непередбачених витрат у розмірі 3-5 % бюджету	Часткове покриття непланових втрат, забезпечення фінансової стійкості при зовнішніх шоках
3	Обмежена прозорість стратегії розвитку	Запровадження публічного річного управлінського звіту й ESG-звітності за стандартами IFRS S1/S2 і GRI	Підвищення довіри стейкхолдерів, доступ до міжнародного фінансування з нижчими ставками
4	Слабка комунікація планів зовнішнім стейкхолдерам	Регулярні стратегічні брифи для постачальників, кредиторів і регуляторів; внутрішні регламенти стратегічного планування	Зменшення інформаційних асиметрій, оптимізація умов комерційних відносин
5	Реактивне управління ризиками	Впровадження формалізованої ERM-системи: посада CRO, реєстр ризиків, контингентні плани, стрес-тести	Превентивне реагування на ризики, зменшення втрат на 20-30 % (орієнтовно 200-400 млн грн на рік)
6	Обмежена цифровізація планових процесів	Впровадження платформи планування (Anaplan / IBM PA) + BI-системи (Power BI / Tableau) + методи ML для прогнозування попиту	Зростання точності прогнозів на 15-25 %, скорочення часу бюджетування на 30-40 %, операційний прибуток +0,5-1 п.п.
7	Висока залежність від оренди та товарного кредиту	Селективне придбання стратегічних об'єктів нерухомості; вихід на ринок корпоративних облігацій; хеджування орендних і валютних ризиків	Зниження операційних ризиків, диверсифікація джерел фінансування, зменшення чутливості до коливань ринку

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження.

Як видно з табл. 2.8, кожна рекомендація на пряму відповідає одній із виявлених у підрозділі 2.3 проблем і має чіткий, кількісно оцінюваний (де можливо) очікуваний результат. Усі рекомендації мають взаємопов'язаний, синергетичний характер: впровадження ERM-системи генерує потребу в якісних аналітичних даних, які забезпечуються цифровізацією планування; цифровізація, у свою чергу, дозволяє ефективно реалізувати rolling forecast і сценарне планування; усі ці зміни підвищують прозорість і обґрунтованість стратегічної комунікації зі стейкхолдерами.

Орієнтовна оцінка економічної ефективності запропонованих заходів представлена в табл. 2.9. Розрахунки ґрунтуються на даних публічної консолідованої фінансової звітності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр. та типових показниках витрат на впровадження сучасних систем управління в українських великих підприємствах [3; 10; 20; 21].

Сукупні розрахункові річні ефекти від реалізації пропонованих заходів становлять близько 4–7 млрд грн на рік (1,9–3,3 % виручки 2024 р.) при загальних щорічних поточних витратах 180–280 млн грн і одноразових інвестиціях 1,4–2,6 млрд грн. Беручи до уваги обсяги діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» (виручка понад 209 млрд грн, активи понад 54 млрд грн), такі інвестиції є цілком співмірними з рівнем компанії і можуть бути розподілені у часі залежно від пріоритетності окремих заходів. Найвищу пріоритетність мають заходи з удосконалення бюджетного контролю (висока окупність + усунення головної ідентифікованої проблеми) та впровадження ERM (низька вартість + значний превентивний ефект). Заходи з селективної купівлі нерухомості мають довгий термін окупності і повинні плануватись з урахуванням стратегічних пріоритетів і ринкової кон'юнктури.

Узагальнення результатів проведеного у розділі 2 кваліфікаційного дослідження представлено у вигляді структурно-логічної схеми (рис. 2.5), яка інтегрує виявлені проблеми, рекомендовані заходи й очікувані результати в єдину систему за трьома сферами планування.

Таблиця 2.9 – Орієнтовна оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Захід	Інвестиційні витрати	Поточні витрати, рік	Очікуваний річний ефект	Термін окупності
Rolling forecast + сценарне планування	50-100 млн грн	20-30 млн грн	Зменшення надмірних адмінвитрат на 40-60 %; потенційна економія 1,5-3,0 млрд грн/рік	<1 рік
Резервний фонд непередбачених витрат	-	виокремлення в бюджеті	Покриття 60-80 % непланових витрат, зниження ймовірності збиткового року	-
ERM-система (CRO + офіс ризиків)	20-30 млн грн	30-50 млн грн	Зменшення втрат від ризиків на 20-30 % (200-400 млн грн/рік)	1-2 роки
Цифровізація планування (Anaplan/BI)	300-500 млн грн	100-150 млн грн	Точність прогнозів +15-25 %, операційний прибуток +0,5-1 п.п. (1,0-2,0 млрд грн/рік)	2-3 роки
ESG-звітність + стратегічна комунікація	5-10 млн грн	30-50 млн грн	Зниження вартості залученого фінансування на 0,5-1 п.п., доступ до МФО	3-5 років
Селективна купівля об'єктів нерухомості	1 000-2 000 млн грн	-	Зниження орендних витрат на 5-10 % (приблизно 200-400 млн грн/рік)	8-12 років
Усього	≈ 1 375-2 640 млн грн	≈ 180-280 млн грн	≈ 4 000-7 000 млн грн (1,9-3,3 % виручки 2024 р.)	-

Джерело: розраховано автором на основі [3; 10; 20; 21] та даних відкритих джерел про ринкову вартість впровадження систем управління.

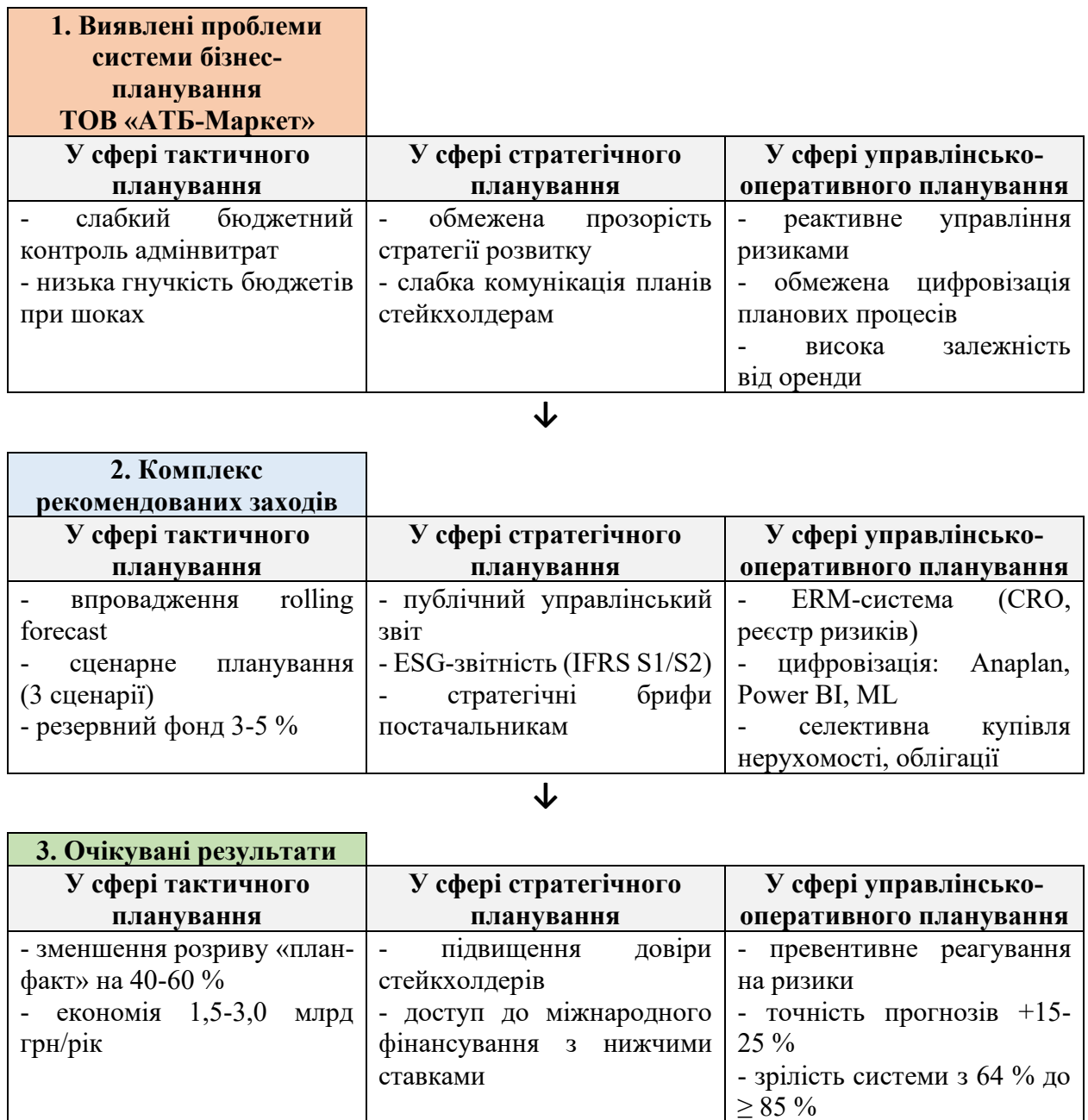


Рисунок 2.5 – Структурно-логічна схема результатів дослідження системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: розроблено автором за результатами кваліфікаційного дослідження.

Структурно-логічна схема на рис. 2.5 наочно демонструє системний взаємозв'язок між проведеним дослідженням, виявленими проблемами та запропонованими заходами. Реалізація комплексу рекомендованих заходів повинна забезпечити перехід системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет»

на якісно вищий рівень зрілості, оцінений у 85 % і вище за тими самими критеріями, що використовувалися в табл. 2.6.

Запропоновані рекомендації базуються на ідентифікованих за результатами проведеного аналізу проблемах системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет», ураховують галузеві стандарти управління плановою діяльністю та специфіку функціонування підприємства в умовах війни. Реалізація рекомендацій є економічно обґрунтованою з огляду на співвідношення витрат і очікуваних ефектів і не потребує радикальної реструктуризації існуючих процесів – більшість заходів мають еволюційний характер і можуть бути впроваджені поетапно протягом 2–3 років.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного у розділі 2 емпіричного дослідження системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» зроблено такі висновки.

По-перше, надано комплексну організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-Маркет» – найбільшого продуктового ритейлера України з консолідованою мережею у 1 257 магазинів у 366 населених пунктах 24 областей, чисельністю персоналу понад 46 тис. осіб і виручкою понад 209 млрд грн. На основі застосування інструменту SWOT-аналізу виявлено ключові сильні сторони (масштаб мережі, цінове лідерство, ефективна логістика, портфель власних торгових марок), слабкі сторони (концентрація на внутрішньому ринку, обмежена прозорість, висока залежність від оренди), можливості (цифровізація, розвиток онлайн-каналу, європейська інтеграція) та загрози (війна, інфляція, зменшення купівельної спроможності, енергетичні ризики).

По-друге, на основі даних консолідованої фінансової звітності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр. (підтвердженої аудитом PwC) проведено комплексний фінансово-економічний аналіз із використанням методів

горизонтального, вертикального та коефіцієнтного аналізу. Встановлено стійку позитивну динаміку основних показників: виручка зросла на 40,9 % за два роки (з 148,3 до 209,0 млрд грн), валовий прибуток – на 49,0 %, активи – на 32,8 %. Виявлено критичну аномалію 2023 р. – стрибок адміністративних витрат на 117 %, що призвело до збитку в розмірі 429,4 млн грн і свідчить про серйозні недоліки бюджетного контролю. У 2024 р. підприємство відновило прибутковість (3,1 млрд грн чистого прибутку). Розрахунок коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності засвідчив характерну для рітейлу профільну структуру з домінуванням операційного фінансування за рахунок товарного кредиту.

По-третє, здійснено експертну діагностику стану системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» за десятьма ключовими критеріями (стратегічна спрямованість, бюджетне планування, адаптивність, якість прогнозування, контроль виконання, координація, управління ризиками, інформаційне забезпечення, цифровізація, прозорість). Загальна оцінка системи становить 32 бали з 50 (64 %), що характеризує її як систему середньо-високого рівня зрілості зі значною асиметрією: сильні позиції на оперативному рівні поєднуються зі слабкими – на тактичному (бюджетний контроль) та стратегічному (прозорість і комунікація) рівнях. Систематизовано сім ключових проблем системи бізнес-планування Підприємства за рівнями (стратегічний, тактичний, управлінський, оперативний) із зазначенням причин їх виникнення та потенційних наслідків.

По-четверте, розроблено комплекс рекомендацій з удосконалення системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» за чотирма напрямками: вдосконалення тактичного бюджетування (rolling forecast, сценарне планування, резервний фонд непередбачених витрат); підвищення стратегічної прозорості (управлінський та ESG-звіти); розвиток ризик-менеджменту (формалізована ERM-система, посада CRO); цифровізація планових процесів (Anaplan, Power BI, машинне навчання). Орієнтовна оцінка економічної ефективності рекомендацій свідчить про сукупний річний ефект

на рівні 4–7 млрд грн при одноразових інвестиціях 1,4–2,6 млрд грн і поточних щорічних витратах 180–280 млн грн. Окремі заходи (зокрема rolling forecast і ERM-система) мають окупність менше двох років.

Реалізація запропонованих рекомендацій має забезпечити перехід системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» на якісно новий рівень зрілості та створити стійку основу для довгострокового розвитку підприємства в умовах подальших викликів зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню системи бізнес-планування діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» та обґрунтуванню комплексу рекомендацій з її удосконалення. За результатами проведеного теоретико-методичного й емпіричного дослідження сформульовано такі основні висновки.

1. Узагальнено теоретичні засади бізнес-планування та визначено його роль у системі управління підприємством. На основі систематизації поглядів дев'яти провідних вітчизняних і зарубіжних науковців виокремлено п'ять основних підходів до тлумачення сутності бізнес-планування – процесний, результатний, системний, стратегічний та інструментальний – і запропоновано власне інтегральне визначення цього поняття як систематичної управлінської діяльності з розробки, обґрунтування та реалізації планових рішень. Виявлено основні функції бізнес-планування (цілепокладання, прогнозування, координація, мотивація, контроль, комунікація, залучення фінансування) та обґрунтовано його місце в системі управління підприємством як вихідної функції управлінського циклу.

2. Систематизовано методичні підходи до аналізу системи бізнес-планування підприємства, що дало змогу виокремити три основні групи методів: методи аналізу зовнішнього середовища (PEST-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, бенчмаркінг); методи аналізу внутрішнього потенціалу та процесів планування (SWOT-аналіз, GAP-аналіз, аналіз ланцюга створення вартості, аудит системи планування); методи аналізу результативності планових рішень (план-факт аналіз, факторний аналіз відхилень, аналіз KPI, збалансована система показників, методи фінансового аналізу). Встановлено, що для забезпечення комплексної оцінки системи бізнес-планування необхідне інтегроване застосування методів усіх трьох груп з урахуванням специфіки галузі продуктового ритейлу.

3. Виявлено та класифіковано сучасні інструменти й моделі бізнес-планування. Систематизовано види бізнес-планів за шістьма класифікаційними ознаками. Розглянуто матричні моделі стратегічного планування (матриця І. Ансоффа, BCG, GE / McKinsey), сучасні концептуальні інструменти (Business Model Canvas, Lean Startup, реінжиніринг бізнес-процесів) і цифрові платформи планування (ERP, BI-системи, Anaplan). На основі узагальнення розроблено авторський алгоритм аналізу системи бізнес-планування підприємства із шести послідовних етапів, який слугував методичною основою емпіричної частини дослідження.

4. Здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», за результатами якої встановлено, що підприємство є найбільшим продуктовим ритейлером України з консолідованою мережею у 1 257 магазинів у 366 населених пунктах 24 областей, чисельністю персоналу понад 46 тис. осіб і виручкою понад 209 млрд грн. На основі застосування інструменту SWOT-аналізу виявлено ключові сильні сторони (масштаб мережі, цінове лідерство, ефективна логістика, портфель власних торгових марок), слабкі сторони (концентрація на внутрішньому ринку, обмежена прозорість, висока залежність від оренди), можливості (цифровізація, розвиток онлайн-каналу, європейська інтеграція) та загрози (війна, інфляція, зменшення купівельної спроможності, енергетичні ризики).

5. Діагностовано фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр. на основі офіційної консолідованої фінансової звітності, підтвердженої аудитором PwC. Установлено стійку позитивну динаміку основних показників: виручка зросла на 40,9 % за два роки (з 148,3 до 209,0 млрд грн), валовий прибуток – на 49,0 %, активи – на 32,8 %. Виявлено критичну аномалію 2023 р. – стрибок адміністративних витрат на 117,4 %, що призвів до збитку у розмірі 429,4 млн грн і свідчить про серйозні недоліки бюджетного контролю. У 2024 р. підприємство відновило прибутковість (3,1 млрд грн чистого прибутку). Розрахунок 12 фінансових коефіцієнтів засвідчив профіль, типовий для ритейлу

зі швидким обігом запасів і значною часткою товарного кредиту в структурі фінансування.

6. Здійснено експертну оцінку стану системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» за десятьма ключовими критеріями. Загальна оцінка становить 32 бали з 50 (64 %), що характеризує систему як таку, що перебуває на середньо-високому рівні зрілості зі значною асиметрією: сильні позиції на оперативному рівні поєднуються зі слабкими – на тактичному (бюджетний контроль) і стратегічному (прозорість і комунікація) рівнях. Систематизовано сім ключових проблем системи бізнес-планування підприємства за рівнями (стратегічний, тактичний, управлінський, оперативний) із зазначенням причин їх виникнення та потенційних наслідків.

7. Розроблено комплекс рекомендацій з удосконалення системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» за чотирма напрямками: вдосконалення тактичного бюджетування (rolling forecast, сценарне планування, резервний фонд непередбачених витрат); підвищення стратегічної прозорості (управлінський та ESG-звіти, регулярна комунікація стейкхолдерам); розвиток ризик-менеджменту (формалізована ERM-система, посада Chief Risk Officer); цифровізація планових процесів (Anaplan, Power BI, машинне навчання). Орієнтовний сукупний річний економічний ефект – 4–7 млрд грн при одноразових інвестиціях 1,4–2,6 млрд грн і поточних витратах 180–280 млн грн. Заходи з удосконалення бюджетного контролю та впровадження ERM-системи мають окупність менше двох років.

Реалізація запропонованих рекомендацій має забезпечити перехід системи бізнес-планування ТОВ «АТБ-Маркет» на якісно вищий рівень зрілості (з поточних 64 % до 85 % і вище за встановленими критеріями), зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку продуктового ритейлу України, забезпечити фінансову стійкість в умовах подальших викликів зовнішнього середовища та сформувати інституційну основу для довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТБ, «Сільпо», Novus, Varus. Фінансові підсумки 2024 року найбільших ритейлерів України / Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/finansovi-pidsumki-2024-roku-naybilshikh-produktovikh-riteyleriv-ukraini-12032025-27920> (дата звернення: 27.04.2026).
2. Бакаєв В. В. Стратегічне управління ризиками підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 280 с.
3. Беляєва С. С., Васильченко Г. В. Бюджетування в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2022. № 10. С. 84–90.
4. Бізнес-планування та управління проектами : навчальний посібник / П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів та ін.; за ред. П. Г. Ільчука. Львів, 2020. 215 с.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
6. Випускна кваліфікаційна робота: методичні рекомендації до написання для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів спеціальностей D3 «Менеджмент», D7 «Торгівля» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» [Електронний ресурс] / уклад. Родченко В. Б., Нестеренко О. О., Третяк В. П., Пархоменко О. С., Рекун Г. П., Крамаренко А. О., Прус Ю.І., Єрємін М. О. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 58 с.)
7. Виторг АТБ сягнув рекордних 181 млрд грн у 2023 році, Fozzy Group, METRO і Varus зросли в середньому на 20% / Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-atb-syagnuv-rekordnikh-181-mlrd-grn-u-2023-rotsi-08032024-19741> (дата звернення: 27.04.2026).
8. Власюк В. Є., Прохорова В. В. Стратегічний розвиток підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану. *Економічний вісник*. 2023. № 4. С. 132–141.

9. Гаркуша Н. М., Сідорова Т. О. Аналіз господарської діяльності підприємств торгівлі : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 240 с.
10. Гужва В. М. Інформаційні системи в менеджменті : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 374 с.
11. Державна служба статистики України. Роздрібна торгівля в Україні. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.04.2026).
12. Джерелюк Ю. О., Новіцький М. В. Планування діяльності як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах динамічного середовища функціонування. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 51–56.
13. Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 384 с.
14. Європейські стандарти бізнес-планування : навч. посіб. / О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, В. М. Прасол, О. Д. Панова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 143 с.
15. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.
16. Ільчук М.М., Коновал І.А., Барановська О.Д. Бізнеспланування підприємницької діяльності : навч. посіб. Київ: НУБіП України, 2024. 245 с.
17. Інфляційний звіт. Національний банк України. Київ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2025-roku> (дата звернення: 27.04.2026).
18. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Знання, 2010. 406 с.
19. Коваль К. П., Стеченко О. Ф. Інноваційно орієнтований розвиток бізнес-процесів на малих підприємствах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2. С. 69–78.
20. Консолідована фінансова звітність Товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ» за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року, відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності, та звіт незалежного аудитора (ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»).

- Дніпро, 2024. URL: <https://src.zakaz.atbmarket.com/files/звіт/zvitnist.pdf> (дата звернення: 27.04.2026).
21. Консолідована фінансова звітність Товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ» за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року, відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності, та звіт незалежного аудитора (ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»). Дніпро, 2025. URL: https://www.atbmarket.com/images/company/ATB-Market_2024_FS_Conso.pdf (дата звернення: 27.04.2026).
 22. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523 с.
 23. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
 24. Лапіна І. С., Кравченко О. М., Кула М. В. Методичні основи фінансового планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7–8. С. 86–97.
 25. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
 26. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 236 с.
 27. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. С.В. Козир, В.В. Слесарєв, С.А. Ус, Т.В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.
 28. Нагорна І. І. Прогнозування в системі бізнес-планування підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 5. С. 119–124.
 29. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : Скарби, 2006. 416 с.
 30. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-Маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата звернення: 27.04.2026).

- 31.Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'янка О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Київ : КНЕУ, 2002. 379 с.
- 32.Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р. Діагностика системи бюджетування підприємства як інструмент удосконалення управління. *Економіка і регіон*. 2020. № 2. С. 78–86.
- 33.Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. Київ : Каравела, 2006. 280 с.
- 34.Ткаченко А. М., Ткаченко О. А. Сучасні підходи до бізнес-планування підприємств торгівлі. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 56-61.
- 35.Топ-200 найбільших компаній України / Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/ratings> (дата звернення: 27.04.2026).
- 36.Филіук Г., Піменов С., Піменова О. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація : монографія; за заг. ред. проф. Г.М. Филіук. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 220 с.
- 37.Хорнгрен Ч. Т., Фостер Дж., Датар Ш. М. Управлінський облік / пер. з англ. 10-те вид. Київ : Фінанси і статистика, 2007. 1008 с.
- 38.Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2019. 208 с.
- 39.Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. 4-те вид., випр. Львів : Магнолія Плюс, 2014. 268 с.
- 40.Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І., Олексюк О. І. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 344 с.
- 41.Шегда А. В. Менеджмент : підручник. 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2006. 645 с.
- 42.Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
- 43.Ясинський В. В., Гайдей О. О. Бізнес-планування: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Каравела, 2004. 232 с.

44. Ackoff R. L. A Concept of Corporate Planning. New York : Wiley-Interscience, 1970. 158 p.
45. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
46. Anthony R. N., Govindarajan V., Hartmann F. Management Control Systems. 4th European ed. Maidenhead : McGraw-Hill, 2014. 800 p.
47. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954. 416 p.
48. Fayol H. General and Industrial Management / transl. C. Storrs. London : Pitman, 1949. 110 p.
49. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : HarperBusiness, 2003. 272 p.
50. Henderson B. D. The Origin of Strategy. Harvard Business Review. 1989. Vol. 67, No. 6. P. 139-143.
51. Hope J., Fraser R. Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 256 p.
52. International Sustainability Standards Board (ISSB). IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information & IFRS S2 Climate-related Disclosures. London, 2023.
53. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
54. McKinsey & Company. The State of Grocery Retail Europe 2024. McKinsey Insights, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights> (дата звернення: 27.04.2026).
55. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 1994. 458 p.
56. OpenDataBot – інформаційно-аналітичний портал відкритих даних України. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 27.04.2026).

57. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
58. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
59. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Business, 2011. 320 p.
60. Schoemaker P. J. H. Profiting from Uncertainty: Strategies for Succeeding No Matter What the Future Brings. New York : Free Press, 2002. 240 p.