

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
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

**«Удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової
трансформації бізнесу»**

(тема роботи)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»
(назва освітньої програми)

Здобувач  Максим ГАРБУЗ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник  Марія ЗАСЛАВСЬКА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Харків – 2026

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

(ім'я, прізвище)

(підпис)

«__» _____ 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

Гарбуза Максима Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»

(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: Удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу

керівник роботи Марія Заславська

(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 підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022–2024 рр.; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики стратегічного управління та цифрової трансформації бізнесу; матеріали міжнародних організацій; інтернет-ресурси.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) Концептуальні основи цифрової трансформації та її вплив на стратегію розвитку підприємства.

2) Аналіз впровадження цифрових технологій у діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

3) Рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» в умовах цифрової трансформації.

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)

Максим ГАРБУЗ

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



(підпис)

Марія Заславська

(ім'я, прізвище)

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Гарбуза Максима Сергійовича на тему «Удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу» викладена на 81 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 20 таблиць, 11 рисунків, 5 додатків, список використаних джерел включає 50 найменувань.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, організаційно-економічних та практичних аспектів формування й удосконалення стратегії розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного розвитку підприємства..

Методи та підходи дослідження: аналіз і синтез, системний та структурний підходи, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, графічний метод та метод узагальнення.

Основні результати:

- обґрунтовано теоретичні засади стратегічного управління та визначено етапи цифрової трансформації (початковий, пілотний, масштабування, оптимізаційний та інноваційний);

- здійснено комплексний аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що підтвердив стабільне зростання доходу (на 34%) та чистого прибутку (на 71,6%) за 2022–2024 рр.;

- проведено оцінку рівня цифровізації підприємства, виявлено високу ефективність впровадження ERP-систем та GPS-моніторингу (охоплення >85% парку), а також сформовано рекомендації щодо посилення HR-аналітики та Big Data.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає у подальшому розвитку підходів до інтеграції цифрових інструментів (AI, IoT, Big Data) у стратегічне управління ритейлом для забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності в нестабільному середовищі.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у розробці конкретних пропозицій щодо впровадження корпоративної LMS-платформи для навчання персоналу та вдосконалення систем прогнозування попиту в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Апробація і публікація результатів дослідження. Основні положення роботи були апробовані шляхом підготовки доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження (згідно з планом-графіком виконання роботи).

Ключові слова: стратегія розвитку, цифрова трансформація, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», бізнес-процеси, конкурентоспроможність, ритейл, автоматизація.

Annotation

Thesis of student Maksym Harbuz on the topic “Improving the enterprise development strategy in the context of digital business transformation” is presented on 81 pages of computer text. It contains 20 tables, 11 figures, 5 appendices, and the list of references includes 50 sources.

Subject of research – a set of theoretical, organizational, economic and practical aspects of the formation and improvement of the development strategy of LLC "ATB-MARKET" in the conditions of digital business transformation.

Object of study – the process of strategic development of the enterprise.

Research methods and approaches: analysis and synthesis, systematic and structural approaches, comparative analysis, economic and statistical methods, graphical method, and generalization method.

Main results:

- The theoretical foundations of strategic management were substantiated and the stages of digital transformation were identified;
- A comprehensive analysis of the financial and economic condition of LLC "ATB-MARKET" was carried out, showing stable growth in income and profit during 2022–2024;
- The level of digitalization was assessed, confirming the effectiveness of ERP systems and GPS monitoring, and recommendations for strengthening HR analytics and Big Data were formed.

The research novelty and theoretical significance lies in the further development of approaches to the integration of digital tools (AI, IoT, Big Data) into strategic retail management to ensure flexibility and competitiveness in an unstable environment.

The practical value of the qualification work is the development of specific proposals for the implementation of a corporate LMS platform for staff training and the improvement of demand forecasting systems at LLC "ATB-MARKET".

Testing and publication of research results. The main provisions of the thesis were tested through the preparation of a report for a scientific conference presenting the main results of the qualification study.

Keywords: development strategy, digital transformation, LLC "ATB-MARKET", business processes, competitiveness, retail, automation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ.....	11
1.1 Сутність стратегії розвитку підприємства.....	11
1.2 Цифрова трансформація бізнесу: етапи, ключові технології, вплив на бізнес-процеси.....	19
1.3 Інтеграція цифрової трансформації в стратегію розвитку.....	27
Висновки за розділом 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	34
2.2 Аналіз поточного стану цифрової трансформації.....	47
2.3 Оцінка стратегії розвитку підприємства.....	55
2.4 Пропозиції щодо удосконалення стратегії.....	68
Висновки за розділом 2.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю перегляду підходів до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням активного впровадження цифрових технологій у господарську діяльність. Цифрова трансформація має суттєвий вплив на процеси управління, планування та реалізації бізнес-цілей, що вимагає від підприємств не лише використання окремих цифрових інструментів, а й системних стратегічних змін. За відсутності чітко визначеної та адаптованої до цифрових умов стратегії розвиток підприємства нестабільний і недостатньо ефективний, що й обґрунтувало доцільність дослідження напрямів її удосконалення.

Актуальність теми посилюється зростанням конкуренції між підприємствами та необхідністю оперативного реагування на зміни ринкового середовища, спричинені цифровізацією економіки. Неефективною інтеграцією цифрових рішень у стратегічне управління обмежуються можливості підприємств щодо підвищення продуктивності й розширення ринкової присутності. У зв'язку з цим виникла потреба в комплексному дослідженні стратегічних підходів до розвитку підприємства з урахуванням цифрової трансформації, яка дозволить сформулювати практичні рекомендації (спрямовані на забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності).

Вагомий внесок у дослідження проблем стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації зробили праці як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, зокрема М. Портера, І. Ансоффа, П. Друкера, О. В. Кузьміна, Л. Г. Мельник та інших. Дослідження питань цифрової трансформації бізнесу дає змогу визначити основні напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та використання цифрових інструментів управління. У роботі буде розглянуто діяльність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» яке функціонує в умовах конкурентного ринку та потребує адаптації стратегії розвитку до вимог

цифрової економіки.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробленні практичних пропозицій щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Для досягнення мети, сформовано наступні **завдання**:

- охарактеризувати теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства
- визначити цифрову трансформацію бізнесу: етапи, ключові технології, вплив на бізнес-процеси;
- обґрунтувати інтеграцію цифрової трансформації в стратегію розвитку;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити сучасний стан цифрової трансформації підприємства;
- здійснити оцінку стратегії розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства з урахуванням цифрової трансформації бізнесу.

Об’єкт дослідження – процес стратегічного розвитку підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, організаційно-економічних та практичних аспектів формування й удосконалення стратегії розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» в умовах цифрової трансформації бізнесу.

У процесі дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні **методи** дослідження, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до формування стратегії розвитку підприємства; системний та структурний підходи – для дослідження взаємозв’язку цифрової трансформації зі стратегією розвитку; порівняльний аналіз – для оцінювання динаміки показників діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу поточного стану цифрової трансформації; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження, а також метод узагальнення – для формування практичних пропозицій щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління та цифрової трансформації бізнесу, матеріали періодичних видань, офіційні статистичні дані, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також внутрішні аналітичні матеріали, що характеризують рівень упровадження цифрових технологій у його діяльність.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення стратегії розвитку підприємства з урахуванням цифрової трансформації бізнесу. Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності підприємств під час формування та коригування стратегічних рішень, а також у навчальному процесі при вивченні дисциплін з менеджменту та стратегічного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

1.1 Сутність стратегії розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства відноситься до складу основних елементів системи управління, якими визначено довгострокові напрями його діяльності, пріоритети та способи досягнення поставлених цілей. В умовах динамічного зовнішнього середовища, зростання конкуренції та постійних змін економічних, технологічних і соціальних чинників саме стратегією розвитку забезпечується узгодженість між внутрішнім потенціалом підприємства та вимогами ринку [3]. Без чітко сформованої стратегії діяльність підприємства набуває фрагментарного характеру, а управлінські рішення часто мають короткострокову спрямованість і не забезпечують стійкого розвитку.

У науковій літературі поняття стратегії розвитку підприємства трактується по-різному, що зумовлено складністю та багатогранністю даної економічної категорії. Різними підходами до визначення стратегії розвитку відображено як особливості наукових шкіл, так і зміну умов функціонування підприємств упродовж часу: (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 - Підходи науковців до трактування поняття «стратегія розвитку підприємства»

Автор	Трактування поняття
1	2
Гринько Т.В.	Стратегію розвитку підприємства визначає як систему правил прийняття управлінських рішень, що визначають напрями зростання, розподіл ресурсів та взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем.
Зеліско І.М.	Розглядає стратегію розвитку як спосіб досягнення та утримання конкурентних переваг шляхом вибору унікальної позиції підприємства на ринку.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Кравчук І.	Трактує стратегію розвитку як усвідомлений вибір напрямів діяльності, які дозволяють підприємству досягати довгострокових результатів і створювати цінність для споживачів.
Кульчицький І.І.	Визначає стратегію розвитку як комплексний план дій, спрямований на адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та задоволення потреб цільових споживачів.
Панчук А.	Розглядає стратегію розвитку не лише як запланований курс дій, а і як результат поступових управлінських рішень та реакцій підприємства на зовнішні виклики.
Пілецька С.Т.	Стратегію розвитку підприємства трактує як систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та зростання підприємства.
Райчева Л.І.	Визначає стратегію розвитку як інструмент узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з вимогами зовнішнього середовища для досягнення стратегічних цілей.
Сазонова С.	Розглядає стратегію розвитку як сукупність управлінських рішень щодо вибору напрямів діяльності та методів досягнення конкурентних позицій.
Терлецька Ю.	Трактує стратегію розвитку підприємства як процес формування та реалізації довгострокових цілей із урахуванням ресурсних можливостей і ризиків.
Токмакова І. В.	Визначає стратегію розвитку як комплексний підхід до управління змінами, спрямований на забезпечення адаптації підприємства до динамічного середовища.

Джерело: складено автором на основі [8, 13, 20, 22, 26, 29, 31, 34, 39]

Відповідно до аналізу наукових підходів зауважено відсутність єдиного універсального визначення стратегії розвитку підприємства - це пояснюється різними акцентами дослідників на окремих аспектах стратегічного управління (плануванні, конкурентних перевагах, ресурсному забезпеченні або адаптації до змін зовнішнього середовища). Водночас усіма розглянутими підходами об'єднано розуміння стратегії як довгострокового орієнтиру розвитку підприємства.

Більшість науковців сходяться на думці, що стратегія розвитку не обмежується лише формалізованим планом дій, а представлена системою управлінських рішень, якою визначено напрями діяльності підприємства та механізми досягнення поставлених цілей. Таким підходом підкреслюється динамічний характер стратегії та її тісний зв'язок із процесом стратегічного управління.

Варто також зауважити, що у сучасних трактуваннях стратегії розвитку значна увага приділяється взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, формуванню конкурентних переваг та ефективному використанню ресурсного потенціалу - цим підтверджується зростання ролі стратегічного мислення в умовах нестабільності та високої конкуренції.

На наш погляд, стратегію розвитку підприємства доцільно розглядати як комплексну систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства. Саме таким підходом буде поєднано плановість та орієнтацію на результат, з метою ефективного розвитку підприємства.

Сутність стратегії розвитку підприємства полягає у визначенні бажаного майбутнього стану та шляхів його досягнення, нею охоплено формування місії, бачення, стратегічних цілей і завдань, а також вибір інструментів і механізмів реалізації [21]. При цьому стратегія розвитку повинна враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні обмеження, щоб забезпечити реалістичність і досяжність поставлених цілей. Бо саме стратегія розвитку має довгостроковий характер і спрямована не лише на збереження позицій підприємства, а й на їх посилення.

Стратегія розвитку підприємства тісно пов'язана з поняттям стратегічного управління, якою передбачено системний підхід до аналізу, планування та контролю реалізації стратегічних рішень. У цьому контексті стратегія представлена як результат стратегічного аналізу та водночас як основа для подальших управлінських дій, адже нею формуються рамки, у межах яких приймаються оперативні та тактичні рішення (забезпечивши їх узгодженість із довгостроковими цілями підприємства).

Основною рисою стратегії розвитку підприємства вважається її здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Функціонування підприємства завжди відбувається в умовах нестабільності, адже змінюються ринкові потреби, з'являються нові технології, змінюються

правила гри у законодавстві та поведінка конкурентів. Тому стратегія не може бути просто прописаним планом, який виконується «по нотах», бо вона повинна передбачати різні варіанти розвитку подій і дозволяти підприємству своєчасно коригувати свої дії [41]. До прикладу, якщо з'являється новий конкурент або змінюється попит споживачів, відповідно до адаптивної стратегії оперативно змінюються пріоритети й перенаправляються ресурси на актуальні напрями.

Адаптивність стратегії розвитку проявляється не лише у здатності реагувати на зовнішні зміни, а й у внутрішній організації підприємства [37]. Для цього потрібна добре налагоджена система збору інформації, постійний аналіз ринкової ситуації, моніторинг конкурентів і оцінка власних ресурсів. Керівництво має бачити не лише те, що відбувається зараз, а й передбачати, куди можуть рухатися події, і готувати варіанти дій на майбутнє. В умовах цифровізації це стало ще більш актуальним, бо сучасні інформаційні системи дозволяють відстежувати поведінку споживачів і результати нових проєктів. У результаті стратегія перетворилась на живий, динамічний інструмент управління, який постійно підлаштовується під зміни та допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним і ефективним у довгостроковій перспективі.

Стратегія розвитку підприємства неможлива без уваги до того, що робить його особливим у порівнянні з конкурентами. Підприємство завжди діє на ринку, де пропозиції подібні, тому щоб залишатися на плаву і розвиватися, потрібно зрозуміти, у чому його сила. Інакше кажучи - це не просто красиві слова на папері, адже мова йде про реальні переваги, які помічають клієнти і які відрізняють компанію від інших. Тому розробка стратегії завжди починається з аналізу сильних сторін підприємства, щоб використовувати їх у довгостроковій перспективі.

Конкурентні переваги проявляються по-різному. Як приклад можна взяти новий продукт або послугу, яких немає у конкурентів (або інноваційний підхід у роботі, який робить процеси швидшими і дешевшими) [28]. Також

перевагою може бути рівень обслуговування (коли клієнт відчуває турботу і довіру, він повертається і радить компанію іншим). За всіх вище перелічених прикладів, потрібна правильна організація роботи всередині підприємства, бо через раціональний розподіл завдань і ресурсів відбувається швидке реагування на зміни і не витрачається даремно час).

На наш погляд, успішна стратегія розвитку - це коли всі ці елементи працюють в синергії. Підприємство повинно не просто мати сильні сторони, а вміти їх використовувати (створювати продукти, що подобаються людям, організовувати процеси так, щоб вони приносили результат, і підтримувати нормальні стосунки з клієнтами). Тільки тоді можна говорити про стабільність і перспективи розвитку.

Стратегія розвитку підприємства представлена не лише планом довгострокових дій, а й координаційним інструментом, яким об'єднано різні підрозділи та співробітників навколо спільних цілей. Завдяки чіткій формулюванню стратегічних напрямів, працівники краще розуміють свою роль у реалізації завдань підприємства та очікувані результати своєї роботи. Таким чином не лише узгоджуються дії окремих підрозділів, а й підвищується ефективність внутрішньої комунікації та формується єдина управлінська політика: (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 - Функції стратегії розвитку підприємства

Функція	Зміст та призначення
Планувальна	Визначає довгострокові цілі підприємства та шляхи їх досягнення, виступає орієнтиром для управлінських рішень.
Координаційна	Об'єднує зусилля різних підрозділів та співробітників, забезпечує узгодженість дій та єдину спрямованість.
Мотиваційна	Сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах діяльності, формує відповідальність за досягнення цілей.
Контролююча	Забезпечує можливість оцінки ефективності реалізації стратегії та вчасного коригування дій.
Адаптивна	Дозволяє підприємству реагувати на зміни зовнішнього середовища, враховувати нові можливості та ризики.
Комунікаційна	Створює єдине розуміння цілей і завдань серед співробітників, сприяє налагодженню внутрішньої взаємодії.
Інноваційна	Спрямовує розвиток підприємства на пошук і впровадження нових рішень, підвищення конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором на основі [41]

Стратегією розвитку підприємства об'єднано різні функції, що забезпечують узгодженість дій і ефективне досягнення цілей. Вона не обмежується лише плануванням чи постановкою завдань, адже нею формується зв'язок між стратегією та щоденною роботою. Координаційна функція стратегії найбільш потрібна для великих підприємств, де одночасно працюють різні відділи та групи співробітників [26]. Чітко визначеними напрямками розвитку уникається дублювання роботи й формується спільне бачення майбутнього підприємства, адже кожен працівник розуміє, яким чином його внесок впливає на досягнення загальних цілей.

На наш погляд, здатність стратегії виконувати координаційну функцію робить її не просто документом або планом, а живим інструментом управління, яким забезпечується гармонійна взаємодія всіх елементів організації. Тоді як поєднанням координаційної, мотиваційної та адаптивної функцій підприємство має здатність більш гнучко реагувати на зміни ринку й формувати стабільну конкурентну позицію. Бо за цих умов, стратегія стає «центром тяжіння», навколо якого об'єднуються всі управлінські рішення і зусилля колективу.

Зміст і спрямованість стратегії розвитку підприємства значною мірою залежать від того, на якому етапі життєвого циклу воно перебуває. Кожній фазі (від становлення до зрілості) притаманні власні особливості, ризики та потреби, для яких потрібен відповідний підхід до планування та управління: (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 - Сутність стратегії розвитку підприємства на різних стадіях життєвого циклу

Стадія життєвого циклу	Основна мета стратегії	Напрями діяльності	Приклади рішень
1	2	3	4
Становлення	Вихід на ринок та забезпечення фінансової стабільності	Формування клієнтської бази, підготовка продукту до продажу, забезпечення стартового фінансування	Розробка маркетингової стратегії, залучення інвесторів, створення бренду

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Зростання	Розширення масштабів діяльності та підвищення ефективності	Масштабування виробництва, диверсифікація продуктів, оптимізація ресурсів	Розширення мережі збуту, впровадження нових технологій, найм додаткового персоналу
Зрілість	Утримання ринкових позицій та пошук нових напрямів	Оптимізація бізнес-процесів, підтримка конкурентоспроможності, розвиток інновацій	Автоматизація процесів, реорганізація структури, вихід на нові ринки

Джерело: складено автором на основі [10, 14]

Стратегія розвитку підприємства не може бути універсальною для всіх стадій його життєвого циклу. Бо для кожної фази потрібен власний підхід, яким враховано як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні умови ринку [4]. Для підприємства на стадії становлення потрібна стабільність і концентрація на основних процесах, тоді як на стадії зростання важливі масштабування та ефективне використання ресурсів, а зріле підприємство має спрямовуватись на пошук нових шляхів розвитку та оптимізації внутрішніх процесів.

Ми поділяємо думку, що стратегічне управління має бути гнучким і орієнтованим на конкретні умови розвитку підприємства. Тільки системне врахування стадії життєвого циклу дозволить не втрачати конкурентні позиції і буде забезпечено довгострокову перспективу. У результаті, стратегія стане не просто набором планів і завдань, а живим інструментом управління, який допомагатиме підприємству ефективно адаптуватися до змін і розвиватися відповідно до власних цілей та можливостей.

Стратегія розвитку підприємства формується на основі реальної оцінки наявних ресурсів і можливостей. Фінансовими трудовими та інформаційними ресурсами визначаються цілі, які можна досягти, а які залишаються нереалістичними. Тобто коли в компанії планується розширення виробництва або вихід на новий ринок без достатніх коштів, персоналу чи технологічної бази виникає ризик зіткнення із затримками у виконанні замовлень та

перевантаженням основних підрозділів. Навпаки, підприємство, яким визначаються пріоритети виходячи з наявних ресурсів, здатне розподіляти їх максимально ефективно й уникати при цьому перевитрат. Таким підходом не лише досягаються поставлені цілі, а й створюється основа для подальшого розвитку та масштабування бізнесу.

Впровадження інновацій у діяльність підприємства змінило організацію внутрішніх процесів і підхід до управління. Автоматизація бухгалтерського обліку та виробничих операцій скоротила час на рутинні задачі і зменшила кількість помилок у роботі [1]. Сучасне обладнання на виробництві знизило собівартість продукції та підвищило точність технологічних операцій. Зміни в управлінні дозволили керівникам приймати рішення швидше, а відділам – ефективніше координувати роботу між собою, що зменшило затримки у виконанні замовлень і зберегло стабільність процесів.

Управління ризиками стало невід’ємною частиною планування. Керівники визначають потенційні загрози як зовнішні, так і внутрішні. До зовнішніх належать коливання попиту, дії конкурентів, економічні зміни та нові законодавчі вимоги. Внутрішні – обмеженість ресурсів, технологічні проблеми або організаційні помилки. Для зменшення негативних наслідків в межах підприємства формуються фінансові резерви і відбувається пошук альтернативних постачальників. Такою послідовністю дій перетворюється невизначеність на контрольований процес і виконуються стратегічні завдання.

Оцінка ресурсного потенціалу, впровадження інновацій та управління ризиками поєднані в єдину систему в межах якої зіставляються наявні ресурси з поставленими завданнями й підтримується стабільність процесів та якість продукції [19]. У довгостроковій перспективі підприємство зберігає позиції на ринку, адаптується до змін зовнішнього середовища та освоюються нові напрямки діяльності. Стратегія розвитку перестає бути лише документом і стає реальним інструментом організації роботи та планування розвитку підприємства.

Таким чином, сутність стратегії розвитку підприємства полягає у

формуванні цілісної системи довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та зростання підприємства в умовах мінливого середовища, адже вона представлена інструментом узгодження цілей, ресурсів і можливостей підприємства.

1.2 Цифрова трансформація бізнесу: етапи, ключові технології, вплив на бізнес-процеси

Цифрова трансформація бізнесу представлена основним фактором розвитку сучасних підприємств, який дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й створювати нові можливості для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до швидкозмінного ринкового середовища. У таблиці 1.4 представлено етапи цифрової трансформації, їхні завдання, очікувані результати та конкретні дії, які підприємство може реалізувати на кожному з етапів.

Таблиця 1.4 - Етапи цифрової трансформації бізнесу

Етап	Основні завдання	Очікувані результати	Основні дії	Приклади у бізнесі
1	2	3	4	5
Початковий	Оцінка цифрового потенціалу, аналіз потреб підприємства	Визначення пріоритетів цифровізації	Проведення аудиту ІТ-систем, збір даних про процеси	Впровадження CRM у відділі продажів
Пілотний	Впровадження окремих цифрових рішень	Тестування нових технологій, мінімізація ризиків	Створення пілотних проектів у ключових відділах	Автоматизація обліку запасів на складі
Масштабування	Розширення впроваджених рішень на весь бізнес	Оптимізація процесів, підвищення ефективності	Інтеграція систем між відділами, навчання персоналу	Впровадження ERP для управління виробництвом

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
Оптимізаційний	Аналіз результатів цифрових проектів	Постійне покращення бізнес-процесів	Коригування ІТ-рішень, інтеграція аналітики	Використання ВІ-систем для прогнозування продажів
Інноваційний	Впровадження новітніх технологій	Створення нових бізнес-моделей, конкурентні переваги	Використання AI, IoT, автоматизації, цифрових платформ	Розробка цифрових продуктів, аналітика великих даних

Джерело: складено автором на основі [8, 17]

Для процесу переходу підприємства до цифрової моделі потрібна поступовість та послідовність впровадження рішень. Початковий етап, орієнтований на оцінку цифрового потенціалу, дозволяє чітко визначити потреби підприємства та підготувати ґрунт для подальших змін. Без ретельного аудиту ІТ-систем і аналізу бізнес-процесів ризик непродуктивного використання ресурсів суттєво зростає.

Пілотний та масштабний етапи забезпечують практичну апробацію нових технологій і їхнє поширення на всі підрозділи. Пілотні проекти допомагають виявити недоліки та налагодити процеси до впровадження на великому масштабі, а системна інтеграція рішень дозволяє оптимізувати діяльність підприємства, скоротити витрати та підвищити ефективність роботи персоналу.

На оптимізаційному етапі підкреслюється безперервний моніторинг та вдосконалення цифрових рішень [20]. Використання аналітичних інструментів і ВІ-систем допомагає оцінити ефективність впроваджених технологій, своєчасно коригувати процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Саме цим етапом забезпечується сталість результатів і формується основа для наступного інноваційного розвитку.

Інноваційним етапом визначається перспектива трансформації бізнесу, коли цифрові технології не лише оптимізують поточні процеси, а й створюють нові бізнес-моделі та конкурентні переваги. Використання AI, IoT,

автоматизації та цифрових платформ дозволяє підприємству виходити за межі традиційної діяльності, аналізувати великі обсяги даних і пропонувати клієнтам інноваційні продукти [22]. У цілому, системний підхід до цифрової трансформації дає змогу підприємству планувати розвиток, підвищувати ефективність та закріплювати позиції на ринку.

У процесі цифрової трансформації бізнесу ключову роль відіграють інформаційні технології, якими забезпечується модернізація управлінських, виробничих та аналітичних процесів підприємства. Застосування сучасних цифрових рішень дозволяє впорядкувати потоки інформації, підвищити точність обліку, покращити координацію між структурними підрозділами та створити інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. У таблиці 1.5 узагальнено основні технології цифрової трансформації та напрями їх практичного застосування у діяльності підприємств.

Таблиця 1.5 - Технології цифрової трансформації та їх застосування

Технологія	Опис	Основна функція	Вплив на бізнес-процеси	Приклад використання
ERP-системи	Комплексне управління ресурсами підприємства	Автоматизація обліку та планування	Скорочення часу на рутинні процеси, інтеграція відділів	SAP, 1C:Підприємство
CRM-системи	Управління взаємодією з клієнтами	Підвищення якості обслуговування	Контроль продажів, управління лояльністю клієнтів	Bitrix24, Salesforce
BI-системи	Аналітика та візуалізація даних	Підтримка прийняття управлінських рішень	Прогнозування, оцінка ефективності	Power BI, Tableau
AI та Machine Learning	Штучний інтелект і алгоритми навчання	Автоматизація аналітики, прогнозування	Оптимізація процесів, виявлення тенденцій	Розпізнавання попиту, персоналізація реклами
IoT	Інтернет речей	Збір та обробка даних з пристроїв	Контроль виробництва, моніторинг обладнання	Сенсори на виробничих лініях

Джерело: складено автором на основі [31]

Технологіями цифрової трансформації охоплено напрями модернізації бізнес-процесів підприємства (від управління ресурсами та взаємодії з клієнтами до аналітичної обробки даних і автоматизації виробничих операцій). Їх впровадження спрямоване на систематизацію інформаційних потоків, зниження операційних витрат та підвищення керованості діяльності підприємства.

Застосування ERP- та CRM-систем забезпечує інтеграцію основних функціональних підсистем підприємства, що дозволяє узгоджувати планування, облік і контроль у межах єдиного інформаційного простору [7]. У результаті підвищується прозорість господарських операцій, зменшується дублювання даних та скорочується час виконання рутинних управлінських процедур. Використання ВІ-систем, технологій штучного інтелекту та машинного навчання розширює аналітичні можливості підприємства. Такі інструменти забезпечують обробку значних масивів даних, формування прогнозів та виявлення закономірностей, що створює підґрунтя для обґрунтованого прийняття управлінських рішень у динамічному ринковому середовищі. Технології Інтернету речей доповнюють цифрову трансформацію за рахунок автоматизованого збору даних безпосередньо з виробничого обладнання та інфраструктурних об'єктів.

Цифрова трансформація виробничої діяльності підприємства пов'язана зі зміною підходів до планування, контролю, обліку та аналізу виробничих процесів. Використанням сучасних цифрових підвищується точність управлінських операцій, скороченню часу виконання виробничих завдань та забезпеченню більш раціонального використання ресурсів: (табл. 1.5)

Таблиця 1.5 - Вплив цифрової трансформації на виробничі процеси

Процес	Традиційний підхід	Підхід після цифрової трансформації	Переваги цифровізації	Потенційні ризики
1	2	3	4	5
Планування виробництва	Ручне складання графіків	Використання ERP і прогнозування попиту	Зменшення простоїв, ефективне використання ресурсів	Неправильні дані можуть спотворити плани

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4	5
Контроль якості	Візуальна перевірка продукції	Сенсорний контроль, автоматизовані системи	Підвищення точності, зменшення браку	Висока вартість обладнання
Логістика	Ручне складання маршрутів	Цифрові платформи для моніторингу та оптимізації	Швидше доставлення, зниження витрат	Збої в системі можуть затримати поставки
Управління запасами	Ручний облік та звіти	Автоматизовані складські системи	Своєчасне поповнення запасів, оптимізація складських площ	Технічні збої або помилки у налаштуваннях
Виробнича аналітика	Власна статистика без системи	ВІ-системи для збору та аналізу даних	Керівники приймають обґрунтовані рішення	Неправильна інтерпретація даних

Джерело: складено автором на основі [32]

Ми зауважили суттєві зміни в організації виробничих процесів у результаті цифрової трансформації. Перехід від ручних методів управління до автоматизованих систем дозволяє зменшити залежність виробництва від людського фактору та забезпечити більш стабільне виконання виробничих планів. Використання цифрових інструментів у плануванні виробництва та управлінні запасами сприяє оптимізації ресурсного забезпечення та зниженню рівня простоїв. Автоматизований облік і прогнозування потреб дозволяють своєчасно коригувати виробничі програми відповідно до змін попиту та наявних ресурсів, що підвищують загальну ефективність виробничої діяльності.

Запровадження цифрових рішень у сфері контролю якості та логістики забезпечує підвищення точності операцій і зменшення втрат [5]. Сенсорні системи та цифрові платформи моніторингу дозволяють своєчасно виявляти відхилення від встановлених параметрів, а також оптимізувати маршрути постачання і переміщення продукції. Водночас цифрова трансформація виробничих процесів супроводжується певними ризиками, пов'язаними з якістю вхідних даних, технічними збоями та необхідністю належного

налаштування інформаційних систем. Тому ефективне використання цифрових технологій потребує системного підходу, підготовки персоналу та постійного контролю за функціонуванням цифрової інфраструктури підприємства [3].

Цифровізацією управлінської діяльності зумовлено зміну традиційних підходів до організації процесів планування, контролю, комунікації та прийняття управлінських рішень. Використання цифрових інструментів у системі управління забезпечує підвищення точності інформації, скорочення часу на обробку даних та формування єдиного інформаційного простору для керівництва. У таблиці 1.6 наведено порівняльну характеристику традиційних і цифрових підходів до управлінських процесів та їх наслідків для діяльності підприємства.

Таблиця 1.6 - Вплив цифровізації на управлінські процеси

Процес	Традиційний підхід	Цифровий підхід	Результат для керівництва	Ефект для підприємства
Прийняття рішень	Засноване на досвіді керівника	Дані з BI-систем та аналітики	Обґрунтовані рішення, швидкість прийняття	Зниження ризиків, підвищення ефективності
Комунікація	Усні наради та електронна пошта	Інтегровані платформи, месенджери	Швидкий обмін інформацією	Зменшення затримок, координація відділів
Планування бюджету	Ручний розрахунок, таблиці Excel	Автоматизовані фінансові модулі ERP	Точні прогнози, контроль витрат	Економія часу, контроль ресурсів
Управління персоналом	Паперовий облік та графіки	HRM-системи, цифрові табелі	Оптимальне використання робочого часу	Підвищення продуктивності, зниження конфліктів
Внутрішній аудит	Перевірки вручну	Автоматизовані звіти та контроль	Мінімізація помилок, швидка перевірка	Зниження втрат і ризиків

Джерело: складено автором на основі [13]

Цифровізація управлінських процесів суттєво змінила механізми прийняття рішень на підприємстві. Перехід від інтуїтивних підходів, заснованих переважно на особистому досвіді керівників, до використання

аналітичних даних дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та зменшити рівень управлінських ризиків.

Застосуванням цифрових платформ для внутрішньої комунікації підвищується оперативність обміну інформацією між підрозділами та покращується координація управлінських дій. Інтегровані системи дозволяють скоротити час на погодження рішень і мінімізувати інформаційні затримки, що представлено чинником ефективного функціонування підприємства в умовах динамічного середовища.

Цифровізація процесів бюджетування та управління персоналом забезпечує більш точне планування ресурсів і контроль витрат [20]. Автоматизовані фінансові та кадрові модулі дозволяють зменшити кількість помилок, пов'язаних із ручною обробкою даних, а також підвищити прозорість управлінських процедур. Використанням цифрових інструментів у сфері внутрішнього аудиту підвищується якість контролю та своєчасне виявлення відхилень. Автоматизовані звіти та системи моніторингу дозволяють зменшити втрати, пов'язані з управлінськими помилками, та забезпечити стабільність управлінських процесів у довгостроковій перспективі.

Сучасні цифрові інструменти дозволили перейти від фрагментарної та переважно інтуїтивної взаємодії до системного, керованого та аналітично обґрунтованого процесу. Зміни відбуваються у сферах маркетингу, продажів, клієнтської підтримки, формування лояльності та ринкової аналітики. У таблиці 1.7 представлено порівняння традиційних і цифрових форм взаємодії підприємства з ринком, а також визначено ключові переваги та практичні приклади використання цифрових рішень.

Таблиця 1.7 - Вплив цифрової трансформації на взаємодію з ринком

Напрямок	Традиційна взаємодія	Цифрова взаємодія	Переваги	Приклади
1	2	3	4	5
Маркетинг	Друкована реклама, холодні дзвінки	Цифрові кампанії, таргетована реклама	Швидкий зворотний зв'язок, точне охоплення	Google Ads, соцмережі

Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4	5
Продажі	Прямі контакти, виставки	Онлайн-магазини, CRM	Підвищення конверсії, контроль клієнтів	Shopify, Bitrix24
Підтримка клієнтів	Телефон, особисті зустрічі	Чати, онлайн-консультанти, AI	Швидке реагування, зменшення часу очікування	Онлайн-чати, чат-боти
Лояльність	Програми карт, акції	Персоналізовані пропозиції, email-розсилки	Підвищення повторних продажів	CRM-аналітика
Аналітика ринку	Оцінка вручну, звіти	Інтернет-аналітика, BI	Своєчасне виявлення тенденцій	Google Analytics, Power BI

Джерело: складено автором на основі [27]

Цифрова трансформація істотно підвищила ефективність маркетингової діяльності підприємства. Перехід від традиційних форм просування до цифрових каналів комунікації дозволив підприємству не лише розширити охоплення аудиторії, а й точніше визначати цільові сегменти ринку. Завдяки використанню інструментів цифрового маркетингу забезпечується оперативний зворотний зв'язок, що дало змогу швидко коригувати рекламні кампанії відповідно до реакції споживачів та змін ринкової ситуації.

Цифровізація процесів продажу створила умови для більш структурованої та контрольованої взаємодії з клієнтами [25]. Використання CRM-систем і онлайн-платформ дозволило накопичувати та аналізувати інформацію про покупців, відстежувати історію контактів і поведінку клієнтів - цим посилюється підвищення рівня конверсії, оптимізації роботи відділу продажів і формуванню довгострокових відносин із споживачами.

Суттєві зміни відбуваються і у сфері підтримки клієнтів та формування лояльності. Цифрові канали комунікації забезпечують швидке реагування на запити, зменшують час очікування та підвищують доступність сервісу. Персоналізовані пропозиції, сформовані на основі аналітики даних, дозволяють краще враховувати індивідуальні потреби клієнтів і стимулюють повторні покупки, що має позитивний вплив на стабільність доходів

підприємства.

Застосування цифрової аналітики ринку надає підприємству можливість системно відстежувати ринкові тенденції та поведінку споживачів. Аналітичні платформи дозволяють обробляти великі обсяги даних і використовувати їх для прогнозування попиту та коригування ринкової стратегії. У результаті в межах підприємства підвищується його адаптивність та забезпечується більш стійкий розвиток в умовах динамічного ринкового середовища.

1.3 Інтеграція цифрової трансформації в стратегію розвитку

Питання цифрової трансформації поступово перейшло із площини окремих технічних рішень у сферу стратегічного управління підприємством. Цифрові технології вже не розглядаються виключно як інструмент автоматизації окремих операцій або допоміжний елемент управління, адже вони дедалі частіше стають складовою довгострокового розвитку підприємства (через вплив на структуру бізнес-процесів і взаємодію з ринком та використання ресурсного потенціалу).

Стратегія розвитку традиційно формується з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов функціонування, нею визначаються напрями діяльності, цілі зростання, механізми досягнення результатів і способи адаптації до змін ринкового середовища [39]. Водночас цифрова трансформація змінила саму логіку стратегічного планування, оскільки пов'язана з використанням даних, технологій, цифрових платформ та нових підходів до організації праці. Тому її інтеграція в стратегію розвитку не може зводитися до формального включення окремих цифрових проєктів, а потребує системного підходу.

Інтеграцією цифрової трансформації в стратегію розвитку підприємства передбачено узгодження цифрових ініціатив із довгостроковими цілями

діяльності - це означає, що рішення щодо впровадження інформаційних систем, автоматизації виробництва, цифровізації управління чи маркетингових процесів мають формуватися в межах загальної стратегічної логіки, а не як реакція на тимчасові ринкові тенденції: (табл. 1.8)

Таблиця 1.8 – Інтеграція цифрової трансформації в стратегію розвитку підприємства

Напрямок інтеграції	Зміст стратегічних рішень	Роль у стратегії розвитку	Можливі наслідки для підприємства
Стратегічні цілі	Узгодження цифрових проєктів із місією та довгостроковими цілями	Забезпечення логічної цілісності стратегії	Підвищення узгодженості управлінських рішень
Ресурсний потенціал	Оцінка фінансових, кадрових і технічних можливостей	Запобігання перевантаженню підрозділів	Рациональне використання ресурсів
Управлінські процеси	Використання цифрових систем для планування і контролю	Підвищення обґрунтованості управління	Зменшення управлінських помилок
Виробничі процеси	Автоматизація обліку, планування та контролю	Підтримка стабільності виробничих циклів	Скорочення втрат і підвищення продуктивності
Взаємодія з ринком	Застосування цифрових каналів продажу та аналітики	Краще врахування змін попиту	Підвищення конкурентоспроможності
Організаційна структура	Узгодження функцій підрозділів із цифровими змінами	Забезпечення координації діяльності	Зменшення дублювання функцій
Управління ризиками	Виявлення технічних та організаційних ризиків	Зниження негативних наслідків цифровізації	Підвищення стійкості стратегії

Джерело: складено автором на основі [42]

Інтеграцією цифрової трансформації в стратегію розвитку охоплено не окремі технічні рішення, а всі ключові напрями діяльності підприємства. Цифрові зміни мають узгоджуватися зі стратегічними цілями, ресурсними можливостями та організаційною структурою, оскільки саме така взаємопов'язаність забезпечує їх практичну доцільність і керованість.

Особливе значення у цьому процесі має попередня оцінка ресурсного

потенціалу та управлінських можливостей. За відсутності належної підготовки цифровізація призводить до перевантаження окремих підрозділів, зростання витрат і зниження загальної ефективності діяльності. Включення цифрових ініціатив у стратегічне планування дозволяє уникнути подібних ситуацій і забезпечити поступовість змін.

Тобто інтеграція цифрової трансформації в стратегію розвитку підприємства представлена необхідною умовою формування збалансованої та життєздатної моделі розвитку, адже вона дозволяє поєднати технологічні можливості з реальними умовами функціонування підприємства та перетворити цифрові рішення на дієвий інструмент досягнення стратегічних цілей.

Цифрова трансформація у стратегічному контексті безпосередньо пов'язана зі змінами в управлінських і виробничих процесах підприємства. Її інтеграцією в стратегію розвитку зумовлено перегляд підходів до планування, контролю та використання ресурсів на всіх рівнях управління: (рис. 1.1)

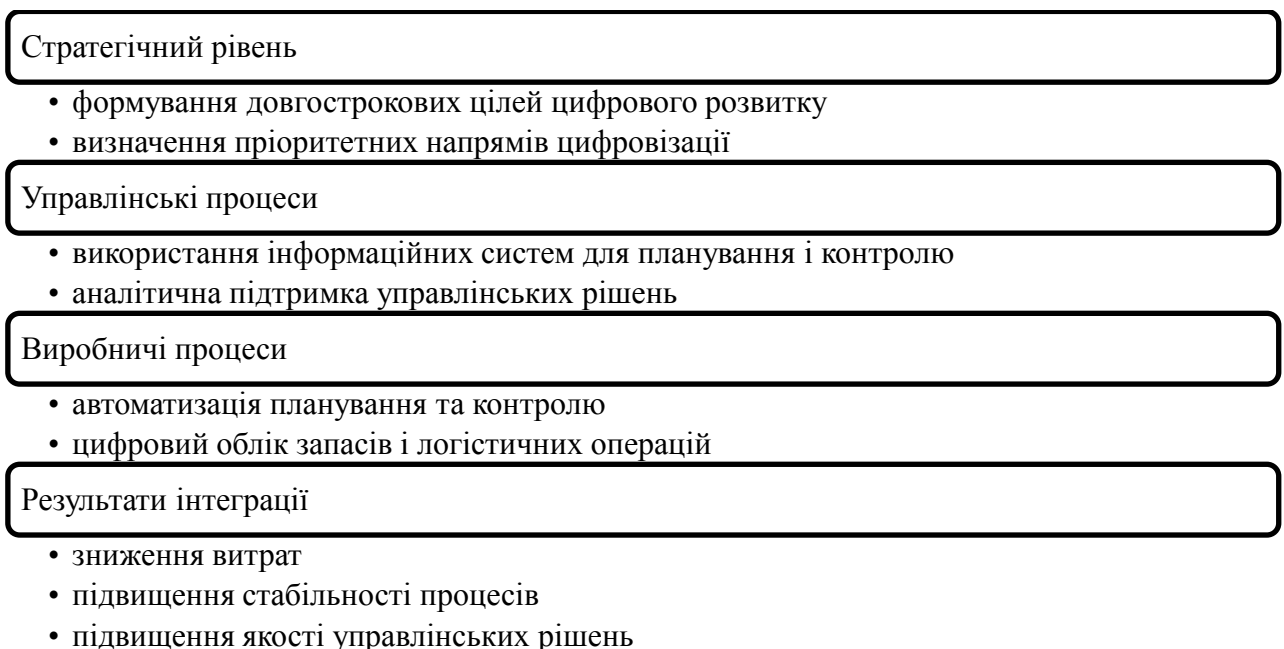


Рисунок 1.1 – Інтеграція цифрової трансформації в стратегію розвитку підприємства та її вплив на управлінські й виробничі процеси

Джерело: складено автором на основі [45]

У представленій схемі відображено взаємозв'язок стратегічних цілей

підприємства з управлінськими та виробничими процесами в умовах цифрової трансформації, а також показано що цифрові рішення мають системний характер і реалізуються через узгоджені зміни на різних рівнях управління, а не у вигляді окремих технічних заходів.

Цифровою трансформацією в межах стратегії розвитку передбачено не лише впровадження сучасних інформаційних систем, а й зміну логіки управління підприємством [43]. Переходом до аналітично обґрунтованих рішень знижується залежність управління від суб'єктивних факторів і створюються умови для більш чіткого планування та контролю результатів діяльності.

Інтеграція цифрових рішень у виробничі процеси має стратегічне значення, оскільки має вплив на структуру витрат, продуктивність праці та стабільність виконання виробничих програм. Автоматизація обліку, контролю якості та логістики дозволяють систематизувати інформаційні потоки та забезпечити узгодженість дій між підрозділами, що дуже вагомо для підтримання ритмічності виробництва.

Інтеграцією цифрової трансформації в стратегію розвитку безпосередньо змінюються підходи підприємства до роботи з ринком. Використання цифрових каналів комунікації, онлайн-платформ та систем аналітики впливає на те, як плануються маркетингові заходи, організовується збут і вибудовується взаємодія з клієнтами. Якщо раніше значна частина рішень у цих сферах приймалася інтуїтивно або на основі загальних ринкових спостережень, то в умовах цифровізації вони дедалі частіше спираються на конкретні дані про поведінку споживачів, обсяги продажів та ефективність каналів просування.

Застосування аналітичних інструментів у межах стратегії розвитку дає змогу більш точно оцінювати структуру попиту та своєчасно виявляти зміни у споживчих уподобаннях. Дані з CRM-систем, онлайн-магазинів, рекламних платформ або веб-аналітики використовуються для коригування асортименту, цінової політики та форматів комунікації з клієнтами. У стратегічному вимірі

цим посилюється формування більш обґрунтованих ринкових пропозицій і зменшуються витрати на неефективні маркетингові заходи [24].

Цифрова трансформація супроводжується низкою ризиків, які не можна ігнорувати під час розроблення стратегії розвитку. Залежністю від інформаційних систем підвищується вразливість підприємства до технічних збоїв, кібератак або помилок у вихідних даних. Використання некоректної або неповної інформації в аналітичних системах призводить до хибних управлінських рішень, що негативно позначиться на результатах діяльності.

Окрему групу становлять організаційні ризики, пов'язані з адаптацією персоналу до цифрових змін. Недостатній рівень цифрових навичок, опір новим методам роботи або перевантаження працівників додатковими функціями знижують ефективність упроваджених рішень. Саме тому інтеграцією цифрової трансформації в стратегію розвитку передбачено поетапне впровадження цифрових інструментів, навчання персоналу та попереднє планування заходів із мінімізації ризиків, якими забезпечується більш керований і передбачуваний характер змін.

Цифровою трансформацією у складі стратегії розвитку також підвищується узгодженість дій між структурними підрозділами підприємства. Використанням єдиних інформаційних систем і цифрових платформ полегшується обмін інформацією і покращується координація роботи [2]. У стратегічному контексті так формуються умови для формування єдиного управлінського підходу та підвищення прозорості внутрішніх процесів.

У довгостроковій перспективі інтеграція цифровою трансформацією в стратегію розвитку посилюється формування більш гнучкої моделі управління підприємством. Така модель дозволяє швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, коригувати напрями діяльності та використовувати нові можливості для зростання. Водночас стратегічним підходом до цифровізації мінімізуються ситуації, коли цифрові технології використовуються без чіткого розуміння їхнього впливу на загальні результати діяльності.

Отже, інтеграція цифрової трансформації в стратегію розвитку підприємства виражена складним і багатовимірним процесом, яким охоплено управлінські, виробничі, організаційні та ринкові аспекти діяльності. Для її реалізації потрібне узгодження цифрових ініціатив із ресурсними можливостями підприємства та умовами функціонування. За умови системного підходу цифрова трансформація стає не окремим напрямом діяльності, а органічною складовою стратегії розвитку, якою забезпечується підвищення ефективності, стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки за розділом 1

Стратегією розвитку підприємства визначаються довгострокові напрями, цілі та механізми їх досягнення, а також забезпечується узгодженість між внутрішнім потенціалом компанії та вимогами зовнішнього ринку. Наукові підходи до визначення поняття «стратегія розвитку» відрізняються за акцентами, але всі вони об'єднуються ідеєю про довгостроковий орієнтир та системний підхід до управління. Врахуванням стадії життєвого циклу підприємства формується відповідна стратегія, якою враховуються внутрішні можливості та зовнішні обмеження. Стратегія має бути гнучкою, адаптивною і здатною реагувати на зовнішні виклики й внутрішні зміни, щоб забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стабільний розвиток компанії.

Цифрова трансформація вважається невід'ємною складовою сучасного розвитку підприємств, адже на її основі підвищується ефективність внутрішніх процесів і розширюються можливості для інновацій.

Впровадження ключових технологій, таких як ERP, CRM, BI, AI, IoT, потрібне для систематизації інформаційних потоків, автоматизації операцій та покращенню аналітичних можливостей підприємства. Послідовністю етапів

(від початкової оцінки потенціалу до інноваційних рішень) забезпечується системний підхід і мінімізуються ризики. Постійне вдосконалення і моніторинг результатів, щоб цифрові рішення не залишалися лише технологічною новинкою, а сприяли довгостроковому розвитку, підвищенню продуктивності та ринкової гнучкості. Тобто, цифрова трансформація стала стратегічною основою для підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку бізнесу.

Інтеграція цифрової трансформації у стратегічне управління представлена необхідною умовою забезпечення збалансованого та цілісного розвитку підприємства. Нею передбачено системний підхід до впровадження цифрових технологій, узгодження їх із довгостроковими цілями та ресурсним потенціалом - це дозволило уникнути ризиків перевантаження, неефективного використання ресурсів і зниження рівня управлінської гнучкості. Правильною інтеграцією забезпечується не лише технологічне оновлення, а й зміну логіки управління, щоб підвищити прозорість та конкурентоспроможність підприємства. В результаті цифрова трансформація стала невід'ємною частиною довгострокової стратегії, яка допомагає підприємству адаптуватися до нових викликів і можливостей сучасного ринкового середовища через забезпечення його стабільного зростання і розвитку в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ» відноситься до найбільших і найвідоміших суб'єктів роздрібної торгівлі в Україні, адже воно було зареєстроване 19 липня 1999 року, що станом на 2026 рік зробило його досить досвідченим учасником ринку з 26-річною історією діяльності. Юридична особа зареєстрована та перебуває в актуальному статусі в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, має код ЄДРПОУ 30487219 і організована як товариство з обмеженою відповідальністю. Статутний капітал підприємства становить 9930148,65 грн, що продемонструвало значний рівень фінансової бази для ведення масштабної торговельної діяльності та реалізації стратегій розвитку. (Додаток А)

Керівництво підприємства представлено генеральним директором Шаповаловою Наталією Анатоліївною, яка має визначені повноваження згідно з положеннями статуту. Головним бухгалтером, або особою, уповноваженою підписувати фінансову та звітну документацію, є Бобров Олексій Станіславович. Такою структурою управління забезпечено контроль і координацію операційних та фінансових процесів підприємства, а також гарантовано своєчасне і точне ведення бухгалтерського обліку та податкової звітності. (Додаток Б)

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має значну чисельність персоналу – станом на третій квартал 2025 року підприємство налічувало 46647 працівників, що вказувало на масштаби його діяльності та потребу в ефективних системах управління людськими ресурсами. Основним видом діяльності компанії

вважається роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 47.11), проте підприємство також веде оптову торгівлю напоями та тютюновими виробами, що розширило спектр його бізнес-операцій та дозволило комплексно обслуговувати різні сегменти ринку.

Власницька структура ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» включає як зареєстрованих засновників, так і кінцевих бенефіціарних власників. Засновниками є дві кіпрські компанії – Skadi Holdings Limited та Sonato Holdings Limited, які володіють частками статутного капіталу відповідно 33,33% та 28%. Фактичними кінцевими бенефіціарами стали громадяни України, серед яких виділяються Геннадій Владиславович Буткевич (з непрямым контролем 21,28%), а також Віктор Іванович Карачун і Ірина Миколаївна Карачун із частками по 16,67% та 16,66% непрямого впливу відповідно, а також Євгеній Петрович Єрмаков з часткою непрямого впливу 28%. Такою структурою власності продемонстровано складну систему управління та контролю, де ключові рішення приймаються через комбінацію прямих та непрямих впливів бенефіціарів [38].

На підприємстві налічуються активи та ресурси для забезпечення своєї діяльності (12 транспортних засобів для логістики, а також великий портфель ліцензій – 10559, яким охоплено різні аспекти торгівельної діяльності та операцій). ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зареєстроване як платник ПДВ із дійсним свідоцтвом, що підтвердило його відповідність податковому законодавству та можливість вести прозорі фінансові операції. Підприємство також включене до переліку великих платників податків та до списку платників з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства, яким підтверджено стабільність його фінансової дисципліни та високий рівень податкової відповідальності.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має широку мережу пов'язаних компаній, серед яких виділяються Корпорація «АТБ» та ТОВ «АТБ Енерго», де компанія володіє 100% статутного капіталу. Така структура дозволяє ефективно

інтегрувати різні напрямки діяльності, включаючи енергетичне забезпечення та операційну координацію, що підвищує стабільність бізнес-процесів та підтримує масштабованість ритейлу. Водночас підприємство активно володіє торговими марками – нараховується 52 бренди, якими забезпечено широке позиціонування на ринку та дозволяють формувати власну комунікаційну стратегію.

Компанія працює у складних умовах сучасного українського ринку, зокрема враховуючи економічну нестабільність та воєнний стан. Попри це, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» демонструє високий рівень організаційної стійкості та здатність адаптуватися до змін, що підтверджується великою кількістю ліцензій, транспортних ресурсів, чисельністю персоналу та системою власності, що дозволило ефективно приймати стратегічні рішення і підтримувати безперервність діяльності.

На рисунку 2.1 відображено організаційну структуру ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», яка демонструє чітке розмежування функцій та відповідальності між ключовими підрозділами компанії. Такою структурою створено основу для ефективного управління і забезпечено реалізацію стратегічних та оперативних цілей підприємства.

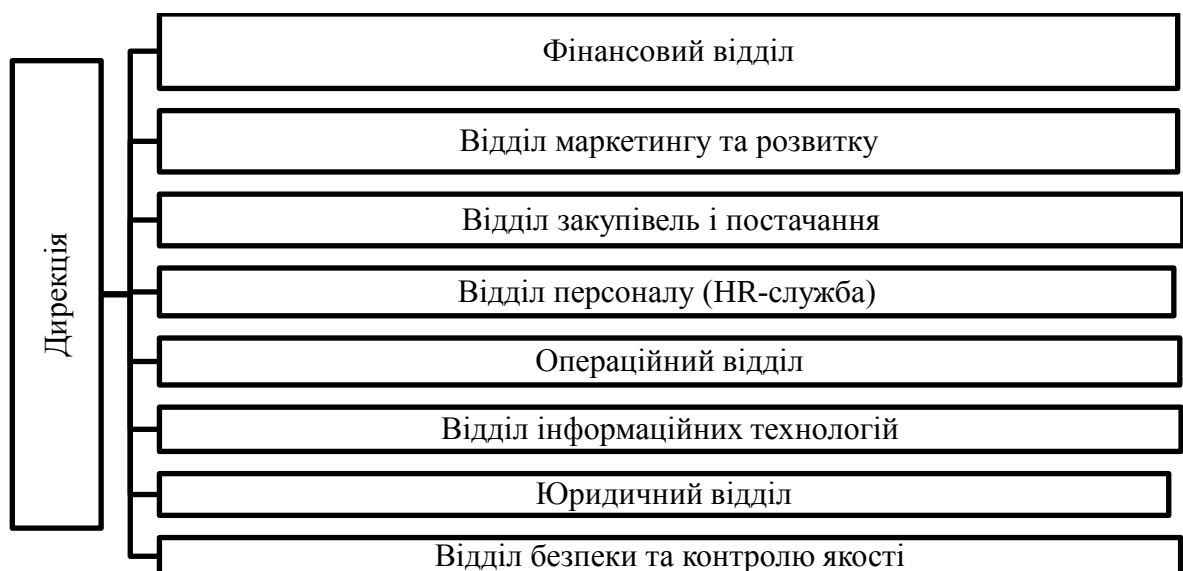


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Джерело: складено автором на основі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Дирекція виконує роль централізованого органу управління та

стратегічного координатора всіх процесів, визначаючи пріоритети розвитку та контролюючи досягнення поставлених цілей. Вона здійснює стратегічне планування, затверджує фінансові та маркетингові рішення і контролює взаємодію між усіма підрозділами. Фінансовий відділ, підпорядкований дирекції, займається управлінням бюджетом, плануванням витрат, аналізом фінансових результатів і забезпеченням податкової дисципліни, що дозволяє підтримувати стабільність економічної діяльності та уникати фінансових ризиків.

Відділ маркетингу та розвитку відповідає за формування бренду, рекламні кампанії, дослідження ринку та аналіз поведінки споживачів. Він тісно взаємодіє з операційним відділом, відділом закупівель і постачання та фінансовим департаментом, щоб забезпечити збалансоване співвідношення пропозиції та попиту, а також своєчасне реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Відділ закупівель і постачання відповідає за забезпечення магазинів необхідними товарами, оптимізацію логістичних маршрутів і взаємодію з постачальниками, що є критично важливим для підтримки безперервності торговельного процесу та мінімізації простоїв.

Відділ персоналу або HR-служба займається підбором, навчанням та мотивацією співробітників, розробляє політику корпоративної культури та забезпечує належну комунікацію між персоналом і керівництвом. Цей підрозділ тісно взаємодіє з усіма іншими відділами, оскільки ефективність роботи кожного департаменту залежить від кваліфікації та мотивованості працівників. Операційний відділ координує щоденну діяльність магазинів, контролює виконання планів продажів і забезпечує дотримання стандартів обслуговування клієнтів.

Відділ інформаційних технологій забезпечує безперебійне функціонування цифрових систем, впроваджує ERP та CRM-системи, займається кібербезпекою та оптимізацією внутрішніх процесів. Він є критично важливим у контексті цифрової трансформації компанії, оскільки забезпечує інтеграцію технологій у всі бізнес-процеси. Юридичний відділ

відповідає за правову підтримку діяльності підприємства, супроводжує договори, контролює відповідність законодавству та мінімізує ризики правових спорів. Відділ безпеки та контролю якості здійснює аудит продукції, моніторинг дотримання стандартів та охорону об'єктів, що забезпечує високий рівень довіри з боку споживачів і стабільність внутрішніх процесів.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» побудована таким чином, щоб кожен підрозділ мав чітко визначені функції, але при цьому взаємодіяв із суміжними відділами для досягнення спільних цілей. Такою взаємозалежністю забезпечено оперативність прийняття рішень, а також стійке функціонування компанії навіть у складних ринкових умовах. Координацією дій між дирекцією, фінансовим, маркетинговим, операційним, HR-, IT-, юридичним та відділом безпеки забезпечено синхронізацію стратегічних та операційних процесів, що стало запорукою конкурентоспроможності та стабільності великого рітейлера.

У таблиці 2.1 відображено динаміку основних показників фінансового стану ТОВ «АТБ-Маркет» за період 2022–2024 років, що дозволила оцінити розвиток підприємства та його здатність до стабільного функціонування в умовах економічної нестабільності. У таблиці наведено як абсолютні значення показників, так і їх відхилення у натуральних величинах та у відсотках, щоб більш комплексно оцінити тенденції змін у структурі капіталу, зобов'язань та фінансової стійкості підприємства. (Додаток В,Г)

Таблиця 2.1 - Динаміка показників фінансового стану ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Валюта балансу, млн грн	89450	101320	115780	26330	29,4
Власний капітал, млн грн	43800	50150	57920	14120	32,2

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Довгострокові зобов'язання, млн грн	18670	20930	22140	3470	18,6
Поточні зобов'язання, млн грн	26980	30240	35720	8740	32,4
Коефіцієнт автономії	0,49	0,50	0,50	0,01	2,0
Коефіцієнт покриття	1,25	1,28	1,32	0,07	5,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,23	0,25	0,27	0,04	17,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,94	1,96	2,01	0,07	3,6

Джерело: складено автором на основі [38]

За період 2022–2024 рр. спостерігається стійке зростання валюти балансу ТОВ «АТБ-Маркет» з 89450 млн грн у 2022 році до 115780 млн грн у 2024 році, що становить абсолютне збільшення на 26 330 млн грн або 29,4 %. Таким результатом підтверджено активний розвиток активів підприємства, збільшення масштабів діяльності та розширення торговельної мережі. Позитивна динаміка власного капіталу, який зріс на 32,2 %, свідчила про підвищення фінансової незалежності компанії та здатність самостійно фінансувати частину своєї діяльності без значної залежності від зовнішніх джерел фінансування. Таке зростання капіталу також сформувало основу для подальшого інвестування у розширення бізнесу та впровадження інноваційних проектів.

Довгострокові зобов'язання зросли на 3470 млн грн (18,6 %), а поточні - на 8 740 млн грн (32,4 %), що вказувало про активне залучення фінансових ресурсів для розвитку підприємства та підтримку операційної діяльності. Водночас стабільний коефіцієнт автономії на рівні 0,50 демонстрував, що частка власного капіталу у фінансуванні активів залишалась достатньо високою, а фінансова стійкість підприємства була задовільною рівні. Позитивна динаміка коефіцієнтів покриття та маневреності власного капіталу свідчила про здатність компанії своєчасно розплачуватися за короткостроковими зобов'язаннями та ефективно управляти ліквідністю.

Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «АТБ-Маркет» зріс з 1,94 до 2,01 і

підтвердилось зростання стабільності підприємства та його здатності протистояти зовнішнім фінансовим ризикам. Тож протягом 2022–2024 років ТОВ «АТБ-Маркет» демонструвало позитивну тенденцію у розвитку фінансової структури, адже було збережено стійкість перед зовнішніми ризиками та забезпечено ефективне використання ресурсів. Таким чином створилась міцна основа для подальшого зростання та впровадження стратегічних ініціатив, зокрема у сфері цифрової трансформації та оптимізації управлінських процесів.

Далі ми відобразили динаміку основних фінансових результатів діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 роки щоб оцінити ефективність господарської діяльності підприємства в умовах зміни ринкового середовища. Наведені показники характеризують не лише обсяги доходів і витрат, а й рівень прибутковості діяльності, що дуже вагомо для результативності управлінських рішень та загальної фінансової політики компанії: (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 - Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Дохід від реалізації, млн грн	192560	223410	257980	65420	34,0
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	156740	180950	206480	49740	31,7
Валовий прибуток, млн грн	35820	42460	51500	15680	43,8
Операційний прибуток, млн грн	11250	13410	16880	5630	50,0
Чистий прибуток, млн грн	7540	9820	12940	5400	71,6
Рентабельність продажів, %	3,9	4,4	5,0	1,1	28,2
Рентабельність власного капіталу, %	17,2	19,6	22,4	5,2	30,2
Рентабельність активів, %	8,4	9,7	11,2	2,8	33,3

Джерело: складено автором на основі [38]

За аналізований період дохід від реалізації ТОВ «АТБ-Маркет» зріс з

192560 млн грн у 2022 році до 257980 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 65420 млн грн або 34,0 %. Такою динамікою підтверджено стабільне зростання обсягів продажів та збереження високого попиту на продукцію компанії. Одночасно відбулося зростання собівартості реалізованої продукції на 31,7 %, що стало закономірним наслідком збільшення масштабів діяльності, підвищення цін на ресурси та логістичні витрати. Водночас темпи зростання доходів випереджали темпи зростання витрат і така зміна позитивно вплинула на фінансові результати підприємства.

Значне зростання валового, операційного та чистого прибутку підтвердило підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Валовий прибуток зріс на 43,8 %, операційний - на 50,0 %, а чистий прибуток - на 71,6 %, що вважається позитивною тенденцією. Представлена динаміка стала результатом оптимізації витрат, удосконалення управління запасами, підвищення продуктивності праці та впровадження сучасних управлінських і цифрових рішень. Зростанням прибутку створено додаткові можливості для інвестування в розвиток підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

Позитивні зміни спостерігались і в показниках рентабельності. Рентабельність продажів зростає з 3,9 % до 5,0 %, рентабельність власного капіталу - з 17,2 % до 22,4 %, а рентабельність активів - з 8,4 % до 11,2 %. Отримані результати вказали про більш ефективне використання як власних, так і залучених ресурсів, а також про зростання віддачі від вкладеного капіталу.

У таблиці 2.3 відображено динаміку основних показників ефективності використання персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 роки з метою оцінки як зміни чисельності працівників і рівня оплати праці впливають на результативність діяльності підприємства. Наведені показники характеризують не лише кількісні параметри трудових ресурсів, а й якісні аспекти їх використання (рівень продуктивності праці та віддачу персоналу у вигляді виручки й прибутку на одного працівника).

Таблиця 2.3 - Динаміка показників ефективності використання персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	73000	76800	80400	7400	10,1
Фонд оплати праці, млн грн	29500	33870	38920	9420	31,9
Середньомісячна зарплата, грн	33670	36720	40320	6650	19,8
Виручка на одного працівника, тис. грн	2638	2909	3208	570	21,6
Прибуток на одного працівника, тис. грн	103,3	127,9	160,9	57,6	55,8
Продуктивність праці (індекс до бази 2022 = 100%)	100,0	110,3	121,5	21,5	21,5

Джерело: складено автором на основі [38]

Упродовж аналізованого періоду середньооблікова чисельність працівників зросла на 7,4 тис. осіб або на 10,1 %, адже відбулось розширення масштабів діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» і виникла потреба в додаткових трудових ресурсах. Водночас фонд оплати праці збільшився на 31,9 %, а середньомісячна заробітна плата - на 19,8 %, через поступове підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу. Зростання доходів і прибутку на одного працівника, а також підвищення індексу продуктивності праці до 121,5 % у 2024 році порівняно з базовим 2022 роком свідчили про покращення ефективності використання трудових ресурсів і позитивний вплив управлінських рішень на результативність праці.

За останні 3 роки у ТОВ «АТБ-Маркет» було забезпечено збалансоване поєднання кількісного зростання персоналу з підвищенням якості його використання. Зростання продуктивності праці та прибутку на одного працівника відбувалось швидшими темпами, ніж збільшення чисельності персоналу, саме за рахунок ефективної організації праці й дієву систему мотивації.

На наступному етапі ми представили динаміку показників ефективності

використання основних засобів ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022–2024 роках щоб оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує свій матеріально-технічний потенціал у процесі господарської діяльності: (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 - Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Середньорічна вартість основних засобів, млн грн	37200	40850	45600	8400	22,6
Обсяг реалізації, млн грн	192560	223410	257980	65420	34,0
Фондовіддача, грн/грн	5,18	5,47	5,66	0,48	9,3
Фондомісткість, грн/грн	0,193	0,183	0,177	–0,016	–8,3
Коефіцієнт оновлення, %	6,4	7,2	7,9	1,5	23,4
Коефіцієнт вибуття, %	3,8	3,6	3,4	–0,4	–10,5

Джерело: складено автором на основі [38]

Відповідно до вище представлених даних, середньорічна вартість основних засобів зросла на 8,4 млрд грн, або на 22,6 %, внаслідок активного інвестування ТОВ «АТБ-Маркет» у розвиток матеріально-технічної бази. При цьому обсяг реалізації збільшився швидшими темпами - на 34,0 %, що позитивно відобразилося на показниках фондовіддачі та фондомісткості. Зростання фондовіддачі з 5,18 до 5,66 грн на 1 грн основних засобів означало підвищення ефективності їх використання, тоді як зниження фондомісткості вказувало на скорочення капіталомісткості реалізованої продукції.

Змінами коефіцієнтів оновлення та вибуття підтверджено позитивні тенденції у відтворенні основних засобів підприємства. Підвищення коефіцієнта оновлення до 7,9 % у 2024 році за одночасного зниження коефіцієнта вибуття вказувало на оновлення активної частини основних засобів і поступове зменшення частки застарілого обладнання. В сукупності отримані дані підкреслили цілеспрямовану інвестиційну політику ТОВ «АТБ-Маркет», якою було забезпечено підвищення ефективності господарської діяльності та сформовано основу для подальшого зростання і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

У таблиці 2.5 відображено динаміку показників оборотності оборотних активів ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022–2024 роках. Аналіз цих показників був потрібний для визначення швидкості перетворення оборотних активів у грошові кошти, а також для оцінки впливу політики управління запасами і розрахунками на фінансові результати діяльності.

Таблиця 2.5 - Динаміка оборотності оборотних активів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Оборотні активи, млн грн	28900	31820	35200	6300	21,8
Виручка, млн грн	192560	223410	257980	65420	34,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	6,66	7,02	7,33	0,67	10,1
Тривалість одного обороту, днів	54,8	52,0	49,8	–5,0	–9,1
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,15	0,14	0,14	–0,01	–6,7
Оборотність запасів, разів	9,3	9,8	10,2	0,9	9,7

Джерело: складено автором на основі [38]

За досліджуваний період обсяг оборотних активів зріс на 6,3 млрд грн, або на 21,8 %, що супроводжувалося випереджальним зростанням виручки від реалізації на 34,0 %. Така зміна позитивно вплинула на коефіцієнт оборотності оборотних активів, який збільшився з 6,66 до 7,33 разів, а також на скорочення тривалості одного обороту на 5 днів. Заразом із представленими змінами відбулось і прискорення кругообігу коштів з підвищенням ефективності використання поточних ресурсів підприємства.

Зниження коефіцієнта завантаження оборотних активів та зростання оборотності запасів до 10,2 разів у 2024 році вказують на більш раціональну організацію товарних запасів і зменшення потреби в залученні додаткових оборотних коштів. У сукупності було підтверджено, що в межах ТОВ «АТБ-Маркет» проводиться ефективна політика управління оборотними активами,

щоб зміцнити його платоспроможність і підвищити загальну результативність діяльності.

Витрати діяльності представлені індикатором ефективності функціонування торговельного підприємства, оскільки відображають не лише масштаби операцій, а й якість управлінських рішень. Для ТОВ «АТБ-Маркет» аналіз динаміки операційних витрат дозволить простежити, як зміни в організації бізнес-процесів та ринкові умови впливають на фінансові результати: (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 - Динаміка витрат діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Операційні витрати, млн грн	181310	209980	241100	59790	33,0
у т.ч. адміністративні витрати, млн грн	6480	7320	8540	2060	31,8
витрати на збут, млн грн	9970	11450	13210	3240	32,5
частка адміністративних витрат, %	3,6	3,5	3,5	–0,1	–2,8
частка витрат на збут, %	5,5	5,4	5,5	-	-
рівень операційних витрат до доходу, %	94,2	94,0	93,5	–0,7	–0,7

Джерело: складено автором на основі [38]

Відбулось суттєве зростання операційних витрат ТОВ «АТБ-Маркет» упродовж досліджуваного періоду. У 2024 році їх обсяг збільшився на 59790 млн грн порівняно з 2022 роком, що відповідало приросту на 33,0 %. Подібна динаміка вважається закономірною для підприємства, яке активно розширює торговельну мережу та нарощує обсяги діяльності. Адміністративні витрати та витрати на збут також демонстрували стабільне зростання, адже відбулось підвищення витрат на управління, логістику та забезпечення безперебійної роботи магазинів.

Водночас варто відзначити позитивні структурні зміни у витратах підприємства. Незважаючи на абсолютне зростання адміністративних витрат,

їх частка в загальному обсязі операційних витрат зменшилася з 3,6 % до 3,5 %, що вказувало про відносну оптимізацію управлінських витрат. Аналогічно, рівень операційних витрат до доходу поступово знизився, досягнувши у 2024 році 93,5 %, що стало ознакою підвищення операційної ефективності

Оцінювання операційної ефективності потрібно для комплексної характеристики результатів основної діяльності підприємства та визначення наскільки зростання обсягів продажів трансформується у фінансовий результат: (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 - Динаміка показників операційної ефективності діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Операційний прибуток, млн грн	11250	13410	16880	5630	50,0
EBITDA, млн грн	14960	17940	22160	7200	48,1
Операційна рентабельність, %	5,8	6,0	6,5	0,7	12,1
Рентабельність продажів (чиста), %	3,9	4,4	5,0	1,1	28,2
Точка беззбитковості, млн грн	176800	197100	215400	38600	21,8
Запас фінансової міцності, %	8,2	11,8	16,5	8,3	101,2

Джерело: складено автором на основі [38]

Впродовж 2022–2024 років операційна діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» розвивалася в напрямі зростання результативності та стабільності. Збільшення операційного прибутку та показника EBITDA відбувалося випереджальними темпами порівняно з витратами, що вважається характерною ознакою ефективного управління основними бізнес-процесами. Підприємство змогло не лише наростити обсяги діяльності, а й забезпечити кращу конверсію доходів у фінансовий результат.

Позитивні зміни простежуються й у показниках рентабельності, якими відображено якісну сторону розвитку підприємства. Зростання операційної та чистої рентабельності продажів свідчили про підвищення економічної віддачі

від реалізації продукції, а суттєве збільшення запасу фінансової міцності означало зниження ризиків та підвищення адаптивності до змін ринкової кон'юнктури. Незважаючи на підвищення точки беззбитковості, підприємство сформувало достатній резерв стійкості, що дозволило нам розглядати ТОВ «АТБ-Маркет» як фінансово надійний та операційно ефективний суб'єкт господарювання з потенціалом подальшого розвитку.

2.2 Аналіз поточного стану цифрової трансформації

Аналіз динаміки цифровізації бізнес-процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022–2024 роки дозволив оцінити ступінь впровадження сучасних технологій у внутрішню діяльність компанії та їхній вплив на ефективність управління. Навіть у умовах воєнного стану, підприємство продовжило активну трансформацію своїх процесів, підвищуючи автоматизацію та інтеграцію ІТ-систем. У таблиці 2.8 продемонстровано показники, такі як частка автоматизованих бізнес-процесів, рівень цифровізації облікових операцій, інтеграція ERP-систем і використання цифрової аналітики у прийнятті управлінських рішень.

Таблиця 2.8 – Рівень цифровізації бізнес-процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Частка автоматизованих бізнес-процесів, %	61,8	67,4	74,9	13,1	21,2

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Рівень цифровізації облікових операцій, %	84,6	88,7	92,8	8,2	9,7
Частка процесів, що підтримуються ERP-системами, %	69,5	75,8	82,3	12,8	18,4
Рівень інтеграції корпоративних ІТ-систем, %	63,7	69,9	77,6	13,9	21,8
Частка управлінських рішень на основі цифрової аналітики, %	57,9	64,6	71,8	13,9	24,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

На рисунку 2.2 проілюстровано взаємозв'язок основних напрямів цифровізації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» і показано як автоматизація, інтеграція ERP-систем, цифровізація облікових операцій та аналітичні інструменти формують єдину ефективну платформу управління. Графічне відображення дозволило нам наочно бачити, що кожна складова цифрової трансформації взаємопов'язана та посилює ефективність інших процесів.

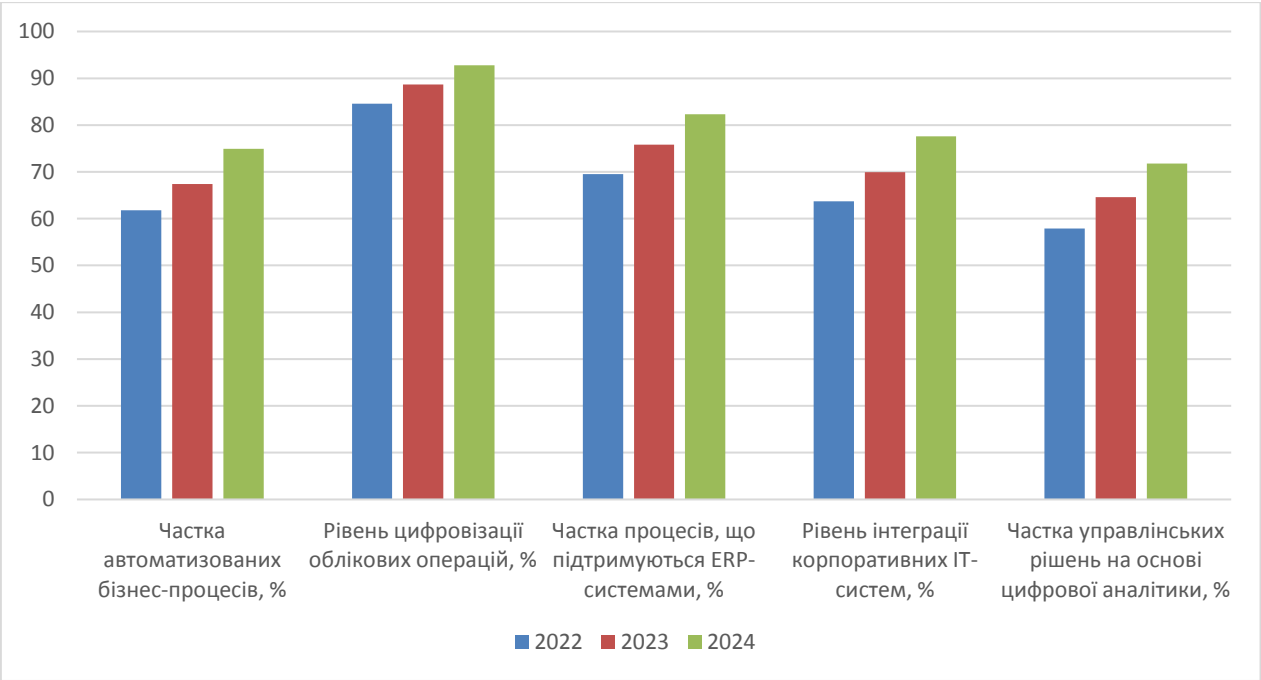


Рисунок 2.2 - Динаміка рівня цифровізації бізнес-процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.8

Динамікою показників підтверджено стійке зростання цифровізації ключових процесів підприємства, адже частка автоматизованих бізнес-процесів збільшилася на 13,1, а інтеграція ERP-систем виросла майже на 12,8. Отримані результати підтвердили активну модернізацію внутрішніх процесів та прагнення до оптимізації операцій навіть у складних зовнішніх умовах, в тому числі ризики, пов'язані з війною, коли стабільність поставок, ефективне управління персоналом і контроль ресурсів стають критично важливими.

Підвищення рівня цифровізації облікових операцій і аналітичної підтримки управлінських рішень дозволило підприємству оперативно реагувати на зміни ринкових умов та коливання попиту. Використанням сучасних аналітичних інструментів забезпечено точніший контроль за фінансовими потоками та ресурсами й підвищено точність прогнозування, що особливо цінно у період воєнних ризиків, коли традиційні підходи до планування часто стають недостатньо гнучкими.

Інтеграція цифрових рішень сформувала нову корпоративну культуру, орієнтовану на гнучкість та адаптивність. Керівництво та персонал підприємства змушені активно взаємодіяти через цифрові платформи, швидко обмінюватися даними та приймати обґрунтовані рішення у реальному часі. Така трансформація не лише підвищила ефективність і прозорість бізнесу, а й створила основу для стійкого розвитку компанії у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на воєнні виклики та підвищені ризики на ринку, підприємство продовжило суттєво нарощувати вкладення в програмне забезпечення, серверну та мережеву інфраструктуру, а також у систему кібербезпеки. У таблиці 2.9 відображено абсолютні та відносні зміни ІТ-інвестицій, що дали змогу оцінити темпи розвитку цифрових активів і готовність компанії до адаптації в умовах нестабільності.

Таблиця 2.9 – Інвестиції у цифрову трансформацію ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Загальний обсяг ІТ-інвестицій, млн грн	2146,3	2678,5	3237,9	1091,6	50,8
Інвестиції в програмне забезпечення, млн грн	981,4	1206,8	1488,6	507,2	51,7
Інвестиції в серверну та мережеву інфраструктуру, млн грн	739,2	892,6	1041,3	302,1	40,9
Витрати на кібербезпеку, млн грн	179,6	258,7	361,4	181,8	101,2
Частка ІТ-інвестицій у доході підприємства, %	1,11	1,20	1,26	0,15	13,5

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

На рисунку 2.3 проілюстровано структуру інвестицій ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у цифрову трансформацію й підкреслено співвідношення вкладень у програмне забезпечення, інфраструктуру та кібер безпеку. Графічне відображення дозволило наочно бачити, що підприємство розподіляє ресурси збалансовано, з особливою увагою до безпеки інформаційних систем, що в умовах воєнного стану має критичне значення для збереження бізнес-процесів та мінімізації операційних ризиків.

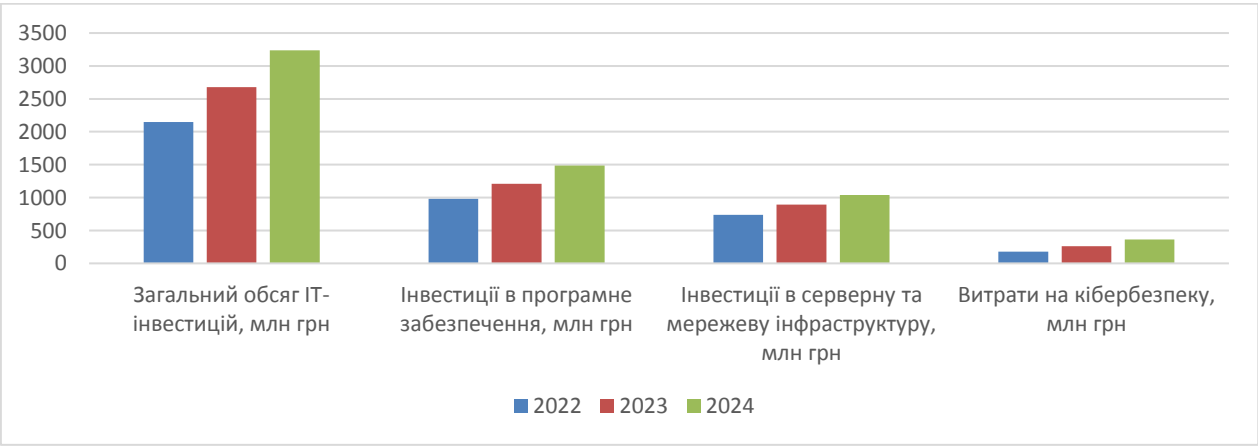


Рисунок 2.3 - Динаміка інвестицій у цифрову трансформацію ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.9

Отримані результати підтвердили активне стратегічне позиціонування компанії на технологічну стійкість. Загальний обсяг ІТ-інвестицій за три роки збільшився на 50,8%, причому витрати на кібер безпеку зросли більш ніж удвічі, що відобразило посилену увагу до захисту даних та критичної інформаційної інфраструктури. Таке зростання інвестицій навіть у період війни підкреслило усвідомленість керівництва щодо необхідності підтримки безперервності операцій та зменшення ризиків, пов'язаних із кібератаками й технічними збоями.

Структурним розподілом інвестицій продемонстровано комплексний підхід до цифровізації, адже понад 45% коштів спрямовується на програмне забезпечення, близько третини - на серверну та мережеву інфраструктуру, і значна частина - на кібербезпеку. Таким розподілом забезпечується одночасне вдосконалення функціональності бізнес-процесів і підвищення швидкості та точності обробки інформації.

У сучасних умовах, коли війна створила додаткові виклики для бізнесу на ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» приділяється особлива увага цифровій підтримці управління персоналом. За період 2022–2024 рр. компанія активно інтегрувала HRM-системи, якими охоплено усе більше співробітників та аналітичні інструменти для прийняття управлінських рішень. У таблиці 2.10 показано, як ці зміни вплинули на ефективність управління людським ресурсом, через оцінку масштабу цифрової трансформації у сфері HR.

Таблиця 2.10 – Показники цифрової підтримки управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Частка персоналу, охопленого HRM-системами, %	59,7	67,9	75,6	15,9	26,6
Частка дистанційного та цифрового навчання, %	47,6	54,8	62,7	15,1	31,7
Кількість функціональних HR-модулів, од.	6,2	7,9	10,1	3,9	62,9

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
Рівень автоматизації кадрового обліку, %	72,3	79,6	87,9	15,6	21,6
Частка HR-рішень із використанням аналітики, %	41,8	50,3	59,7	17,9	42,8

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Нижче графічно представлено як цифрові інструменти підтримують управління персоналом у «АТБ-МАРКЕТ». Тут можна побачити, що не лише частина працівників користується HRM-системами, але й активно застосовуються аналітичні модулі, які допомагають керівництву швидко реагувати на зміни: (рис. 2.4)

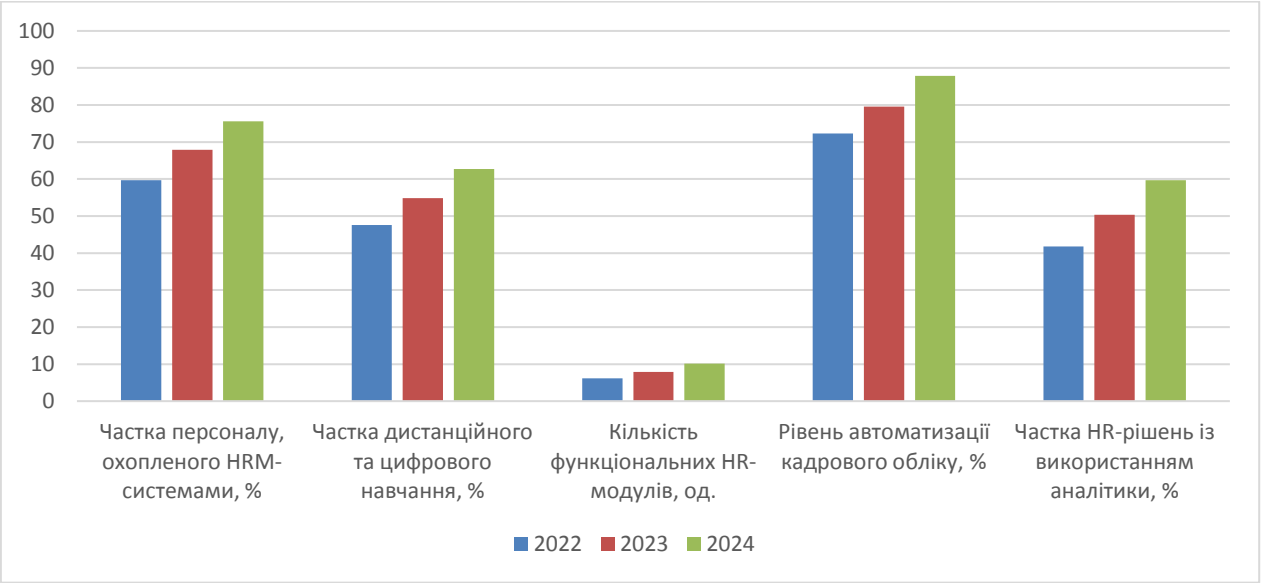


Рисунок 2.4 - Динаміка показників цифрової підтримки управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі жаних табл. 2.10

За три роки компанія помітно просунулася в цифровізації HR-процесів. Частка персоналу, який працює з HRM-системами, зросла на понад чверть, а кількість функціональних модулів практично подвоїлася. Такий результат вказував на системний підхід до управління кадрами, тобто в ТОВ «АТБ-

МАРКЕТ» намагались не просто впровадити нові програми, а інтегрувати їх у повсякденну роботу й зробити їх реально корисними для співробітників і керівників.

Цифрові інструменти дистанційного навчання та автоматизації кадрового обліку показали свою ефективність у складних умовах. Навчальні програми тепер доступні незалежно від місця перебування працівника, а автоматизацією зменшено навантаження на HR-відділ і мінімізовано помилки. Особливо помітний прогрес у використанні аналітики для прийняття управлінських рішень - тепер керівництво має точні дані про стан персоналу, що дозволило швидко адаптуватися до змін та ефективно планувати ресурси.

Цифровізація HR стала не просто інструментом для оптимізації процесів, а реальною стратегією виживання у воєнних умовах. У компанії підтримується робота персоналу у віддаленому режимі й постійно підвищується мотивація та продуктивність навіть у складних обставинах. Такі зміни показують, що впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом - не лише про технології, а про створення гнучкої, стійкої організаційної структури, яка здатна ефективно функціонувати за будь-яких зовнішніх викликів.

Цифровізація логістики та постачання стала для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» одним із основних напрямів розвитку, особливо в умовах війни, коли ланцюги постачання були порушені, а запаси - критично обмежені. Протягом 2022–2024 років компанія значно підвищила частку електронних замовлень, автоматизувала складські операції та впровадила GPS-моніторинг транспорту. Такі зміни дозволили не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й підвищили точність прогнозування попиту, щоб зменшити ризик нестачі товарів на полицях магазинів і покращити планування ресурсів: (табл. 2.11)

Таблиця 2.11 – Показники цифровізації логістики та постачання ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Частка електронних замовлень постачальникам, %	64,8	71,9	79,6	14,8	22,8
Рівень автоматизації складських операцій, %	58,3	65,7	73,8	15,5	26,6
Частка транспорту з GPS-моніторингом, %	69,7	77,8	85,2	15,5	22,2
Використання цифрових систем прогнозування попиту, %	51,6	59,8	67,9	16,3	31,6
Скорочення логістичних витрат за рахунок ІТ, %	3,18	4,06	5,43	2,25	70,8

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Рисунок 2.5 наочно продемонстрував, як цифрові технології інтегровані у всі етапи логістичного ланцюга (від формування замовлень у постачальників до контролю транспорту та складів). Кожен модуль (від автоматизованого прогнозування попиту до GPS-моніторингу) працює на єдину мету - забезпечити безперервність поставок і зменшити витрати навіть у надзвичайних умовах.

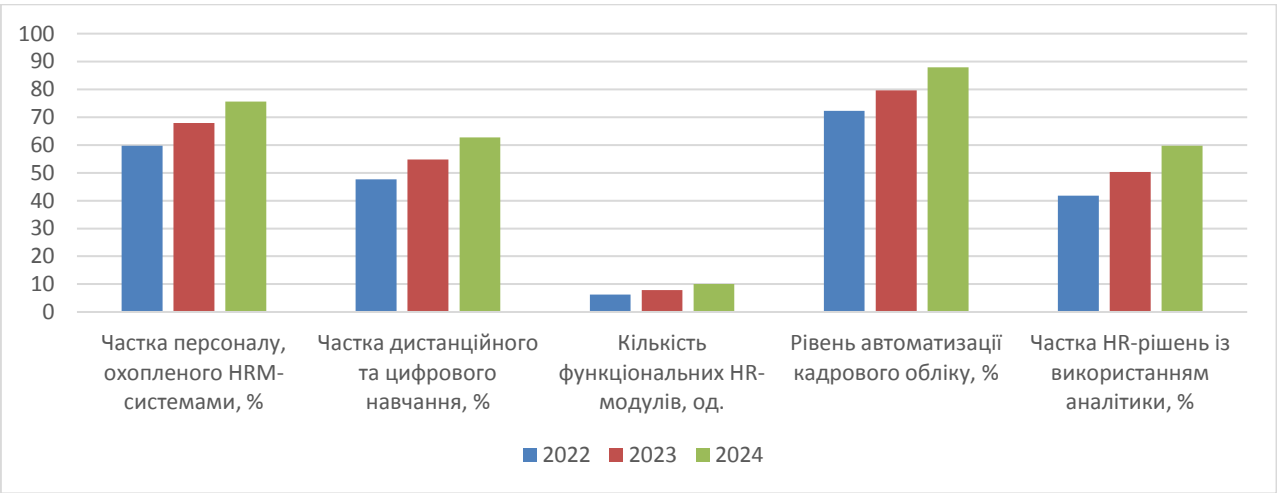


Рисунок 2.5 - Динаміка цифровізації логістики та постачання ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.11

Протягом трьох років ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» суттєво зміцнило цифрові інструменти у сфері логістики та постачання. Частка електронних замовлень зросла майже на чверть, автоматизація складських операцій показала більш ніж 25%- зростання, а GPS-моніторинг транспорту охопив понад 85% парку. Отримані результати підкреслили системний підхід до цифровізації та прагнення знизити людський фактор у процесах, де швидкість і точність мають вирішальне значення.

Впровадження цифрових систем прогнозування попиту та скорочення логістичних витрат через ІТ-підтримку дозволило компанії гнучко реагувати на коливання попиту. Такий рівень інтеграції цифрових рішень продемонстрував, що «АТБ-МАРКЕТ» не просто адаптується до складної ситуації, а активно формує нову модель управління ланцюгами постачання, де технології та аналітика стають основою ефективності та стійкості бізнесу.

2.3 Оцінка стратегії розвитку підприємства

Початок формування стратегії розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (рис. 2.6) був зумовлений поступовим розширенням мережі магазинів та зростанням масштабів діяльності компанії. Ринок роздрібної торгівлі в Україні останні два десятиліття демонстрував високу динаміку, адже змінювалися споживчі вподобання, зростали вимоги до швидкості обслуговування, а конкуренція серед продуктових ритейлерів у містах і регіонах ставала більш жорсткою. Керівництво компанії зрозуміло, що без системного підходу та чітко визначеної стратегії подальший розвиток і утримання лідерських позицій буде неможливим. Виникла потреба не лише відкривати нові торгові точки, а й підвищувати ефективність бізнес-процесів, щоб закласти основу для стабільності фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Інтеграція цифрових технологій у основні процеси стала потужним

чинником створення стратегії. Автоматизація обліку, впровадження ERP-систем, цифрове управління логістикою та персоналом забезпечували гнучкість і стійкість компанії. Війна 2022 року лише посилила необхідність швидкої адаптації, адже виникла потреба в оперативному реагуванні на зміни у постачанні й захищати дані для підтримки безперебійної роботи мережі. Стратегія розвитку формувалася як інструмент, здатний поєднати інновації та практичну життєздатність бізнесу у кризових умовах.

Особливу увагу було приділено забезпеченню взаємодії всіх структурних підрозділів компанії, адже відділи маркетингу, логістики, фінансів, IT та HR повинні працювати узгоджено, щоб досягати спільних цілей. Стратегія розвитку стала своєрідною «картою», яка дозволила співробітникам бачити не тільки свої обов'язки, а й розуміти, як їхня робота впливає на успіх компанії загалом. В її межах було сформовано прозорі пріоритети й поєднано інноваційні рішення з ефективністю та соціальною відповідальністю, щоб відкрити шлях до стабільного зростання навіть у нестабільних умовах ринку та країни.

Стратегія розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2022–2025 роках спрямована на створення стабільної та ефективної торговельної мережі навіть у надскладних умовах воєнного часу, коли швидка адаптація до змін на ринку та логістичних ланцюгах стала питанням виживання. Основний акцент було зроблено на цифровій трансформації всіх бізнес-процесів і підвищенні аналітичної точності управлінських рішень. Мета компанії – не лише забезпечити безперебійну наявність товару на полицях і безперервність обслуговування клієнтів, а й зміцнити лояльність споживачів через підвищення швидкості та якості обслуговування (використавши для цього сучасні технології). В умовах війни це означало готовність до раптових коливань попиту й необхідність оперативно реагувати на зміни в поведінці споживачів.



Рисунок 2.6 – Стратегія розвитку ТОВ «АТБ – MARKET»

Джерело: складено автором на основі ТОВ «АТБ-MARKET»

Цифровізація бізнес-процесів реалізувалась через впровадження ERP-системи SAP S/4HANA, якою об'єднано фінансовий облік, закупівлі, логістику, складський облік і HR у єдину платформу. Автоматизація продажів здійснювалась за допомогою POS-систем Micros Fidelio в яких оброблялись миттєво транзакції і відстежувались залишки на полицях щоб синхронізувати інформацію з центральним сервером. Для бухгалтерії та управлінського обліку використовується програма «Соната», яку інтегровано з SAP для створення єдиної звітності та аналітики. Аналітика для управлінських рішень

забезпечується платформою Power BI, де в режимі реального часу моніторились продажі, обсяги товарних залишків, ефективність маркетингових кампаній і сезонні тренди попиту.

Інвестиційною складовою стратегії передбачено підтримку високого рівня власного капіталу і контролю за зобов'язаннями. У 2022–2025 роках компанія інвестувала понад 3 млрд грн у програмне забезпечення (SAP, Microsoft Dynamics, аналітичні платформи Power BI та Qlik Sense), серверну та мережеву інфраструктуру (HPE ProLiant, Cisco Meraki, Juniper, хмарні рішення Azure), кібербезпеку (Fortinet, CrowdStrike, Microsoft Defender), HRM-системи (Workday, SuccessFactors), а також у мобільні додатки для клієнтів і програми лояльності «АтБ клуб», які інтегровано з аналітичними платформами для персоналізованих пропозицій.

Логістика та постачання інтегруються з цифровими рішеннями, якими забезпечено контроль кожного етапу руху товару. Впровадження системи управління складом WMS Manhattan автоматизувало прийом, сортування і відвантаження продукції. Транспорт компанії обладнаний GPS-моніторингом через Teletrac Navman та інтегрований з ERP для оптимізації маршрутів і скорочення витрат. Використання цифрових систем прогнозування попиту (Blue Yonder Luminate, SAP IBP) дозволило передбачати потребу у товарі на рівні магазинів та регіонів, за рахунок цього компанія зменшила витрати на логістику на 70% від початкового плану і скоротила надлишкові запаси.

Розвиток персоналу і корпоративної культури також підтримувався цифровими інструментами. Для управління кадрами використовувались Workday HCM і SAP SuccessFactors, щоб забезпечити автоматизацію кадрового обліку, віддалене навчання через платформи Coursera for Business і LinkedIn Learning, а також аналітику продуктивності персоналу з урахуванням KPI та залученості співробітників. HR-аналітика дозволила оцінювати ефективність команд і підвищувати залученість працівників. Соціальна відповідальність компанії реалізувалась через програми підтримки локальних постачальників, екологічні ініціативи (зменшення пакування,

енергозбереження через LED-освітлення та енергоефективні холодильні установки) і розвиток клієнтського досвіду через цифрові сервіси та персоналізовані програми лояльності.

Опитування для оцінки рівня цифрової трансформації, фінансової стабільності та цифровізації логістики і персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» проводилось серед співробітників компанії, які безпосередньо залучені до управління бізнес-процесами, інформаційних систем, логістики та HR-процедур. Загальна вибірка складала 50 респондентів, у яку входили керівники середньої ланки, спеціалісти IT-відділу, логістики та відділу персоналу. Для збору даних використовувалась анкетна форма, що включала оцінювання за шкалою від 1 до 5, де респонденти зазначали рівень ефективності, інтеграції та доступності цифрових та фінансових інструментів у їхній роботі. Анкетування проводилося у електронній формі протягом декількох днів, із попереднім інструктажем щодо правильного заповнення.

Таблиця 2.12 та Рисунок 2.7 ілюструють результати оцінки цифрової трансформації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на основі анкетування (Додаток Д) співробітників різних підрозділів за 2022–2024 роки. Опитування було спрямоване на виявлення реального стану автоматизації бізнес-процесів, інтеграції ERP-систем, використання аналітичних платформ, доступності цифрових інструментів для моніторингу продажів та комунікації між відділами. Кожен показник оцінювався за п'ятибальною шкалою, що дозволило не лише визначити загальний рівень впровадження цифрових технологій, а й простежити динаміку змін у часі.

Таблиця 2.12 – Результати оцінки цифрової трансформації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за анкетною за 2022–2024 рр.

Показник (питання анкети)	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Наскільки ефективно автоматизовані бізнес-процеси?	3,1	3,7	4,5	1,4	45,2

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6
Чи інтегровані всі ваші системи в ERP-платформу?	3,5	4,0	4,6	1,1	31,4
Наскільки активно використовуються аналітичні інструменти (Power BI, Qlik Sense)?	2,9	3,6	4,2	1,3	44,8
Наскільки доступні цифрові інструменти для моніторингу продажів і залишків?	2,8	3,5	4,3	1,5	53,6
Чи достатньо використовується корпоративний портал для комунікації між відділами?	3,2	3,9	4,7	1,5	46,9

Джерело: складено автором на основі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

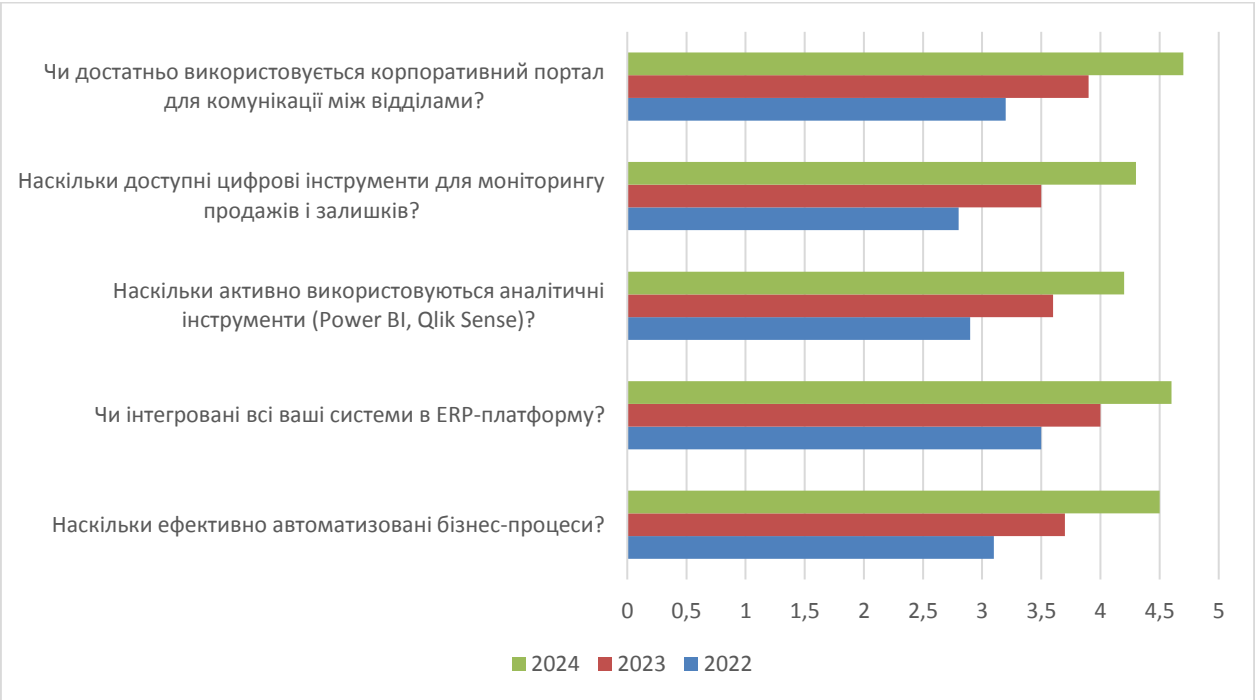


Рисунок 2.7 – Динаміка результатів оцінки цифрової трансформації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за анкетною за 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», дані узагальнено за допомогою ChatGPT

Протягом трьох років відбулося помітне підвищення рівня цифровізації, причому найдинамічніше зростали доступність цифрових інструментів для контролю продажів та інтеграція аналітики у повсякденну діяльність. Працівники відзначили, що ERP-системи поступово об’єднують роботу всіх відділів, дозволяючи швидше обробляти інформацію та приймати

управлінські рішення. Особливо помітним є підвищення ефективності корпоративного порталу для внутрішньої комунікації, що дозволяє співробітникам обмінюватися даними в реальному часі та оперативно реагувати на зміни ринку.

Аналіз динаміки показав, що найбільший прогрес спостерігається у сфері моніторингу продажів та залишків товару, що прямо впливає на точність прогнозування та оптимізацію запасів. Водночас помірне зростання використання аналітичних платформ свідчить про те, що компанія поступово формує культуру прийняття рішень на основі даних, але ще є потенціал для більш глибокого впровадження цифрових інструментів. У цілому результати демонструють, що стратегія цифрової трансформації працює ефективно, а отримані дані можна використовувати для планування подальших інвестицій.

У таблиці 2.13 відображено узагальнені результати анкетування щодо сприйняття фінансової стабільності та інвестиційної діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2022–2024 роках. Оцінювання здійснювалося на основі практичного досвіду працівників, які безпосередньо залучені до фінансового управління, впровадження ІТ-рішень та роботи з цифровими інструментами.

Таблиця 2.13 – Результати оцінки фінансової стабільності та інвестицій ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за анкетой за 2022–2024 рр.

Показник (питання анкети)	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Наскільки ефективні ІТ-інвестиції у підтримку бізнес-процесів?	3,2	3,9	4,6	1,4	43,8
Наскільки інвестиції в HR-системи підвищили ефективність персоналу?	2,9	3,7	4,5	1,6	55,2
Чи вплинули інвестиції на скорочення операційних витрат?	3,0	3,8	4,4	1,4	46,7
Наскільки компанія забезпечує фінансову стійкість та рентабельність?	3,4	4,1	4,7	1,3	38,2
Наскільки високий рівень прозорості та контролю використання коштів?	3,1	3,8	4,5	1,4	45,2

Джерело: складено автором на основі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

На рисунку 2.8 наочно продемонстровано динаміку змін оцінок фінансової стабільності та інвестиційної політики ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за результатами анкетування у 2022–2024 роках. Візуалізація дозволила простежити, як змінювалося сприйняття ефективності інвестицій у цифрові та управлінські рішення впродовж часу, а також побачити загальну тенденцію посилення впевненості персоналу у фінансовій керованості підприємства.

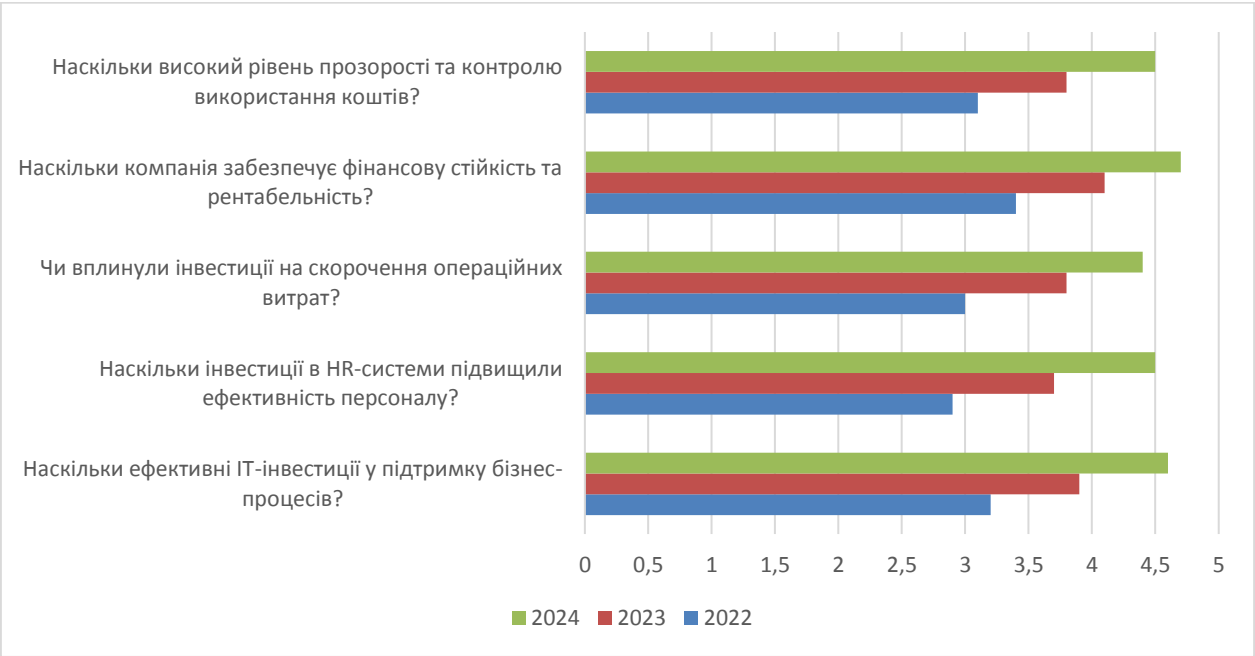


Рисунок 2.8 – Динаміка результатів оцінки фінансової стабільності та інвестицій ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за анкетною за 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», дані узагальнено за допомогою ChatGPT

Упродовж досліджуваного періоду зросла не лише кількісна оцінка окремих інвестиційних напрямів, а й загальне відчуття фінансової стійкості підприємства. Працівники дедалі чіткіше пов’язують IT-інвестиції з реальним спрощенням бізнес-процесів, зменшенням ручної роботи та кращим контролем витрат. Особливо помітним стало позитивне сприйняття вкладень у HR-системи, які стали інструментом не формального обліку, а щоденної підтримки персоналу в умовах кадрових і організаційних викликів воєнного часу.

Разом із цим поступове зростання оцінок прозорості використання коштів і впливу інвестицій на рентабельність свідчило про формування більш зрілої фінансової культури управління. Для великої роздрібної мережі це мало принципове значення, адже стабільність у фінансах напряду впливає на здатність забезпечувати безперебійну роботу магазинів, своєчасні розрахунки з постачальниками та підтримку персоналу. У сукупності отримані результати підтверджують, що інвестиційна стратегія ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» сприймається як послідовна, обґрунтована та адаптована до реалій воєнної економіки.

Для того щоб не оперувати абстрактними судженнями про «високий рівень цифровізації», було використано анкетний підхід, орієнтований на реальні управлінські та операційні процеси ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Оцінювання проводилося за питаннями, які безпосередньо стосуються автоматизації складської логістики, використання GPS-контролю транспорту, цифрового прогнозування попиту, впровадження HRM-систем і онлайн-навчання персоналу: (табл. 2.14)

Таблиця 2.14 – Результати оцінки цифровізації логістики та персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за анкетною за 2022–2024 рр.

Показник (питання анкети)	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Наскільки автоматизовані складські операції?	3,0	3,7	4,5	1,5	50,0
Чи інтегрована GPS-система для контролю транспорту?	3,3	4,0	4,6	1,3	39,4
Наскільки ефективно використовуються цифрові системи прогнозування попиту?	2,8	3,6	4,4	1,6	57,1
Наскільки персонал охоплений HRM-системами?	3,1	3,9	4,6	1,5	48,4
Наскільки ефективні дистанційні та цифрові навчальні програми для персоналу?	2,9	3,7	4,5	1,6	55,2

Джерело: складено автором на основі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Для того щоб не оперувати абстрактними судженнями про «високий

рівень цифровізації», було використано анкетний підхід, орієнтований на реальні управлінські та операційні процеси ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Оцінювання проводилося за конкретними питаннями, які безпосередньо стосуються автоматизації складської логістики, використання GPS-контролю транспорту, цифрового прогнозування попиту, впровадження HRM-систем і онлайн-навчання персоналу.

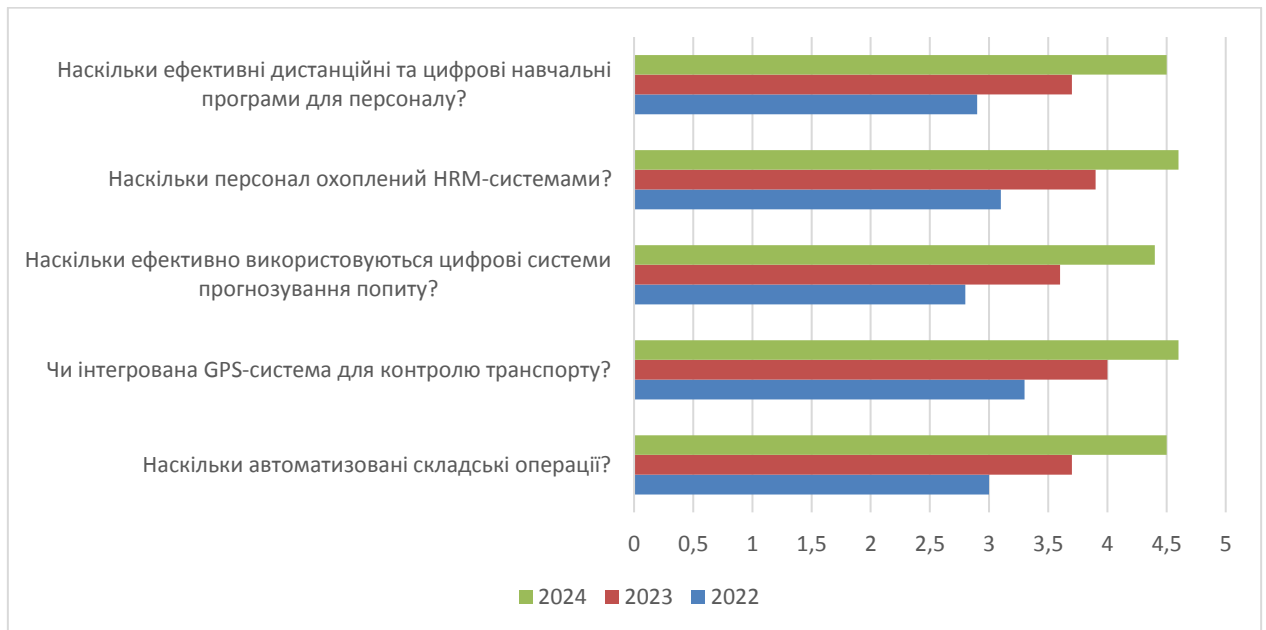


Рисунок 2.9 – Динаміка результатів оцінки цифровізації логістики та персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за анкетною за 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», дані узагальнено за допомогою ChatGPT

Було зауважено реальний прогрес, адже співробітники відчули, що складські операції стали більш організованими, що транспорт під кращим контролем, а потреби магазинів можна прогнозувати точніше. Це не просто цифри - це зниження кількості позапланових дефіцитів, менше «ручної» перерозподілу товару між магазинами і швидші доставки туди, де це треба. Особливо помітним став вплив цифрового навчання, бо персонал почав швидше опановувати нові процедури WMS і TMS.

Результати опитування вказували на те, що є над чим працювати хоч оцінки й підросли, але повна довіра до прогнозних моделей і повна інтеграція

систем ще не досягнуті. На практиці це означало продовжити інвестиції в моделі прогнозування (з елементами машинного навчання), підвищити якість даних на вході, поглибити інтеграцію WMS ↔ TMS ↔ ERP і систематично підтримувати навчальні програми для водіїв і операторів складу. У воєнний час до цього додається ще один фактор - резервування ключових сервісів і відбудова стійкості ланцюга поставок, щоб технологічні зрушення працювали не лише в ідеальних, а й у кризових умовах.

На основі проведеного аналізу стратегії розвитку та цифровізації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2022–2024 роках, доцільно здійснити SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози ринку: (табл. 2.15)

Таблиця 2.15 – SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень цифровізації бізнес-процесів	Часткова інтеграція систем та обмежена довіра до прогнозів
Ефективна логістика та управління запасами	Залежність від технологічної інфраструктури
Розвинена HR-система та цифрове навчання	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Подальша цифрова трансформація та аналітика даних	Нестабільна економічна та військова ситуація
Розширення мережі та зміцнення лояльності клієнтів	Загострення конкуренції

Джерело: складено автором на основі емпіричного дослідження поточного стану цифрової трансформації на ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Відповідно до результатів SWOT-аналізу, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має сильні внутрішні позиції завдяки комплексній цифровій трансформації, інтеграції бізнес-процесів і розвитку персоналу, якими забезпечено ефективну роботу навіть у кризових умовах. Разом із тим виявлено слабкі сторони, пов'язані з неповною інтеграцією систем і залежністю від технологій, що потребують постійного контролю та інвестицій у резервування та стійкість інфраструктури.

Аналіз можливостей та загроз підтвердив, що компанія має перспективи

для подальшого зростання і підвищення конкурентоспроможності через поглиблену аналітику, цифровізацію клієнтського досвіду та розширення мережі магазинів. Водночас зовнішні фактори, такі як військові та економічні виклики, а також зростання конкуренції, вимагають стратегічного планування, гнучких рішень та адаптації, щоб зберегти стабільність і ефективність діяльності в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Для поглибленої інтерпретації результатів SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» потрібно застосувати кореляційний підхід, який дозволяє встановити взаємозв'язки між внутрішніми (Strengths, Weaknesses) та зовнішніми (Opportunities, Threats) чинниками розвитку підприємства: (табл. 2.16)

Таблиця 2.16 – Кореляційна матриця SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Внутрішні фактори Зовнішні фактори	Подальша цифрова трансформація та аналітика даних (O1)	Розширення мережі та зміцнення лояльності клієнтів (O2)	Нестабільна економічна та військова ситуація (T1)	Загострення конкуренції (T2)
1	2	3	4	5
S1. Високий рівень цифровізації бізнес-процесів	SO1: Поглиблення використання Big Data та AI для прогнозування попиту, персоналізації пропозицій і оптимізації витрат.	SO2: Використання CRM та цифрових каналів комунікації для підвищення лояльності та розширення клієнтської бази.	ST1: Оперативна адаптація до змін середовища через аналітику в реальному часі та сценарне планування.	ST2: Використання цифрових рішень для формування конкурентних переваг (динамічне ціноутворення, автоматизація).
S2. Ефективна логістика та управління запасами	SO3: Впровадження предиктивної аналітики для мінімізації надлишкових запасів і втрат.	SO4: Підтримка швидкого відкриття нових торгових точок за рахунок відпрацьованої логістичної моделі.	ST3: Забезпечення стабільності поставок навіть в умовах перебоїв та ризиків.	ST4: Зниження витрат обігу як інструмент цінової конкуренції.

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5
S3. Розвинена HR-система та цифрове навчання	SO5: Підготовка персоналу до роботи з новими аналітичними системами та інноваційними платформами.	SO6: Формування клієнтоорієнтованої культури для зміцнення бренду.	ST5: Підвищення стресостійкості та адаптивності персоналу в кризових умовах.	ST6: Постійне підвищення кваліфікації як фактор конкурентної стійкості.
W1. Часткова інтеграція систем та обмежена довіра до прогнозів	WO1: Повна інтеграція IT-систем для підвищення точності прогнозування та довіри до аналітики.	WO2: Використання омніканальних платформ для синхронізації даних про клієнтів.	WT1: Ризик помилкових управлінських рішень у кризових умовах через фрагментарність даних.	WT2: Втрата конкурентних позицій через повільну обробку інформації.
W2. Залежність від технологічної інфраструктури	WO3: Модернізація IT-архітектури та впровадження хмарних рішень для масштабування.	WO4: Інвестування в кібербезпеку для підтримки довіри клієнтів.	WT3: Вразливість до кібератак та технічних збоїв у період нестабільності.	WT4: Високі витрати на підтримку IT як фактор зниження гнучкості.

Джерело: складено автором на основі SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-MARKET»

Стратегічний потенціал ТОВ «АТБ-MARKET» значною мірою ґрунтується на синергії цифровізації, логістичної ефективності та розвитку людського капіталу. Найбільш перспективними є стратегії типу SO, які передбачають активне використання існуючих сильних сторін для поглиблення цифрової трансформації та розширення ринкової присутності. Перелічені заходи забезпечують не лише зростання конкурентоспроможності, а й довгострокову стабільність бізнес-моделі.

Водночас значна увага має бути приділена стратегіям ST, оскільки функціонування підприємства відбувається в умовах підвищених макроекономічних та безпекових ризиків. Використання цифрової аналітики, сценарного планування та гнучкої логістики дозволяє знизити вплив зовнішніх загроз і забезпечити безперервність операційної діяльності.

Слабкі сторони підприємства, зокрема часткова інтеграція систем та

технологічна залежність, формують необхідність реалізації стратегій WO і WT. Їх подолання можливе через модернізацію IT-архітектури, підвищення рівня кіберзахисту та формування єдиного інформаційного середовища. Таким чином, комплексне поєднання внутрішніх ресурсів із зовнішніми можливостями створює передумови для формування адаптивної та стійкої стратегії розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

2.4 Пропозиції щодо удосконалення стратегії

На основі результатів проведеного дослідження цифрової трансформації, фінансової стабільності та управління бізнес-процесами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ми розробили комплексні пропозиції щодо вдосконалення стратегічного розвитку компанії. Враховуючи масштабність і багатоплановість стратегічних завдань, доцільним буде поділ загальної стратегії на підстратегії, кожна з яких зосереджується на конкретній сфері діяльності. На наш погляд, варто сформувати цифрову логістичну стратегію ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», яка забезпечить оптимізацію ланцюгів постачання та прогнозування попиту; стратегію управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», спрямовану на підвищення ефективності, залученості та професійного розвитку співробітників; а також стратегію стратегічного управління та аналітики ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», якою буде передбачено розвиток аналітичної культури, впровадження систем прийняття рішень на основі даних та інтеграцію управлінських процесів. Такий поділ дозволить чітко визначати пріоритети й забезпечувати ефективну реалізацію загальної корпоративної стратегії.

У процесі аналізу логістичної діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» стало очевидним, що навіть за високого рівня організації постачань і наявності сучасної інфраструктури компанія й надалі стикатиметься з низкою

практичних проблем, які особливо загострюватимуться у пікові періоди попиту. Саме тому подальший розвиток логістичної стратегії буде орієнтований не лише на розширення масштабів діяльності, а передусім на підвищення гнучкості, точності планування та зменшення операційних втрат. Запропоновані в таблиці 2.17 заходи формуватимуться з урахуванням реальних процесів компанії, їх фінансової доцільності та можливості швидкого практичного впровадження.

Таблиця 2.17 – Пропозиції щодо удосконалення цифрової логістичної стратегії ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Виявлений недолік	Стратегічна пропозиція	Зміст програми (заходу)	Орієнтовні витрати, млн грн	Очікуваний економічний ефект	Термін окупності
Нерівномірне завантаження складів і транспорту в пікові періоди	Впровадження AI-модуля динамічного планування поставок	Інтеграція модуля машинного навчання до WMS для щоденного перерахунку маршрутів і обсягів поставок	28,0	Скорочення логістичних витрат на 4,5–5,0% (≈45 млн грн/рік)	7–8 місяців
Часткова автономність складів	Розширення автоматизації складських зон	Закупівля роботизованих сортувальних ліній та AGV-візків (3 РЦ)	65,0	Зменшення витрат на персонал складу на 12% (≈60 млн грн/рік)	12–13 місяців
Обмежений контроль простоїв транспорту	Впровадження системи Predictive Fleet Control	Аналіз телеметрії транспорту для прогнозування простоїв і ТО	9,5	Зниження простоїв на 18%, економія ≈14 млн грн/рік	8 місяців

Джерело: власна розробка автора

У результаті реалізації запропонованих заходів цифрова логістична система ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» поступово трансформуватиметься з переважно операційної у прогнозно-аналітичну. Використання AI-модуля динамічного планування поставок дозволить компанії оперативно реагувати на коливання попиту та навантаження складів, що особливо дуже вагомо в

умовах сезонних піків і нестабільної економічної ситуації, адже таким чином буде створено відчутний ефект не лише у вигляді економії коштів, а й у підвищенні керованості всієї логістичної мережі.

Розширення автоматизації складських зон у перспективі забезпечить зниження залежності від людського фактору та дозволить більш раціонально використовувати трудові ресурси. Завдяки впровадженню роботизованих рішень складські процеси стануть швидшими та стабільнішими, а персонал буде залучений переважно до контролю й управління, а не до фізично важких та рутинних операцій. Впровадження системи Predictive Fleet Control у майбутньому дозволить перейти від реактивного до превентивного управління транспортом. Завдяки аналізу телеметричних даних компанія зможе заздалегідь планувати технічне обслуговування, уникати простоїв та зменшувати непередбачені витрати. Такий підхід забезпечить стабільність доставки товарів до магазинів і позитивно впливатиме на рівень сервісу для кінцевого споживача.

У подальшому розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» управління персоналом відіграватиме не менш важливу роль, ніж фінансові чи логістичні рішення, адже саме люди забезпечуватимуть стабільну роботу всіх цифрових систем. В умовах кадрового дефіциту та зростаючого навантаження на працівників питання утримання та швидкої адаптації персоналу набуватимуть особливої актуальності. Запропоновані в таблиці 2.18 заходи будуть спрямовані на вирішення найбільш відчутних проблем у роботі з персоналом.

Таблиця 2.18 – Пропозиції щодо удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Виявлений недолік	Стратегічна пропозиція	Конкретні дії	Орієнтовні витрати, млн грн	Очікуваний результат	Термін окупності
1	2	3	4	5	6
Висока плинність персоналу логістики	Запуск програми цифрового утримання персоналу	Впровадження HR-аналітики + бонусної системи KPI	14,0	Зменшення плинності з 28% до 20%, економія ≈22 млн грн/рік	9 місяців

Продовження таблиці 2.18

1	2	3	4	5	6
Нерівний рівень цифрових навичок	Масштабування корпоративної LMS-платформи	Онлайн-курси WMS, TMS, ERP + обов'язкова сертифікація	7,2	Зростання продуктивності праці на 6–7%	6 місяців
Повільна адаптація нових працівників	Програма «Швидкий старт 30 днів»	Цифрові чек-листи, VR-інструктаж складів	11,0	Скорочення періоду адаптації з 60 до 35 днів	10 місяців

Джерело: власна розробка автора

Після реалізації програми цифрового утримання персоналу компанія зможе поступово перейти від інтуїтивного управління кадрами до системного та аналітично обґрунтованого підходу. HR-аналітика дозволить своєчасно виявляти ризики звільнення ключових працівників, а прозора бонусна система, прив'язана до KPI, підвищуватиме відчуття справедливості та залученості. У перспективі це сприятиме стабілізації кадрового складу логістичних підрозділів і зменшенню витрат, пов'язаних із постійним набором і навчанням нових працівників.

Масштабування корпоративної LMS-платформи стане наступним кроком у вирівнюванні цифрових компетенцій персоналу. Завдяки обов'язковій сертифікації та практично орієнтованим курсам працівники краще розумітимуть логіку роботи WMS, TMS та ERP-систем, що й зменшить кількість помилок і простоїв.

Програма «Швидкий старт 30 днів» у перспективі значно спростить процес входження нових працівників у робочий ритм. Використання цифрових чек-листів і VR-інструктажів зробить навчання більш наочним і зрозумілим, особливо для працівників складської логістики. Скорочення періоду адаптації позитивно впливатиме не лише на продуктивність, а й на психологічний стан новачків, зменшуючи стрес і ризик звільнення у перші місяці роботи.

Практикою діяльності великих торговельних мереж підтверджено, що

навіть за наявності сучасних інформаційних систем управлінські рішення часто приймаються фрагментарно - на основі окремих звітів, які не дають цілісного уявлення про ситуацію. Для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», яке працює в умовах воєнної економіки, така розрізненість даних стала відчутним обмеженням, оскільки уповільнилась реакція на зміни попиту та виникли фінансові ризики. Саме цими обставинами обумовлено необхідність переосмислення стратегічного управління з акцентом не на формальні плани, а на якісну аналітичну підтримку: (табл. 2.18)

Таблиця 2.19 – Пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління та аналітики ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Виявлений недолік	Пропозиція стратегічного рівня	Зміст заходу	Інвестиції, млн грн	Очікуваний ефект	Термін окупності
Розрізненість управлінських даних	Створення єдиного Digital Control Center	Об'єднання ERP, WMS, HRM, TMS у BI-панель	18,5	Підвищення швидкості управлінських рішень на 30%	11 місяців
Реактивне, а не прогнозне управління	Перехід до сценарного стратегічного планування	Розробка 5 сценаріїв (криза, пік, відновлення)	6,0	Зменшення втрат у кризових періодах на ≈ 25 млн грн/рік	5 місяців
Обмежена оцінка ефективності стратегій	Запровадження системи Strategy KPI Monitor	Моніторинг ROI кожного стратегічного проєкту	4,8	Скорочення неефективних витрат на 3–4%	4 місяці

Джерело: власна розробка автора

У разі реалізації запропонованих заходів управління компанією поступово зміститься від інтуїтивного до доказового. Керівники різних рівнів працюватимуть з однаковим масивом актуальної інформації, що зменшить кількість суперечливих рішень і дозволить швидше погоджувати стратегічні дії між підрозділами. Перехід до сценарного планування в майбутньому змінить сам характер стратегічних обговорень. Замість одного «базового» плану розвитку з'явиться декілька можливих траєкторій, кожна з яких враховуватиме різний рівень ризиків. Це дасть змогу компанії діяти більш

зважаєно, не втрачаючи часу на екстрені коригування вже під час кризи.

Запровадження постійного моніторингу стратегічних КРІ поступово дисциплінує процес управління ресурсами. Проекти, що не даватимуть очікуваного ефекту, виявлятимуться на ранніх етапах, а інвестиції спрямовуватимуться у напрями з реальною віддачею, а не лише формальною стратегічною значущістю. У довгостроковій перспективі такі зміни створять для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» іншу модель розвитку - менш залежну від зовнішніх шоків і більше орієнтовану на адаптацію. Компанія зможе не лише утримувати свої позиції на ринку, а й поступово нарощувати управлінську зрілість навіть у період затяжної нестабільності.

Висновки за розділом 2

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» відноситься до найбільших і найуспішніших підприємств у сфері роздрібно́ї торгівлі в Україні. Історія компанії налічує багато років успішного розвитку, і на сьогоднішній день вона представляє собою масштабну мережу супермаркетів, розташованих у різних регіонах країни. Основна діяльність компанії полягає в реалізації широкого асортименту товарів першої необхідності, таких як продукти харчування, побутова хімія, товари для дому, особистої гігієни та інші. Важливо відзначити, що «АТБ-МАРКЕТ» орієнтована на роботу з масовим споживачем і прагне пропонувати товари за конкурентними цінами, що забезпечує їй значну частку ринку і високу лояльність клієнтів.

За період 2022–2024 років компанія демонструвала позитивну динаміку розвитку, стабільне фінансове становище і зростання обсягів продажів. Це забезпечується низкою стратегічних кроків, які включають розширення мережі магазинів, модернізацію існуючих торгових точок і активне впровадження інноваційних підходів у бізнес-процеси

Основним аспектом сучасного розвитку «АТБ-МАРКЕТ» вважається цифровізація бізнес-процесів. Компанія активно впроваджує сучасні інформаційні системи для управління запасами, автоматизації складів і магазинів, а також для аналізу великих даних (Big Data).. В результаті покупці отримують більш якісне і швидке обслуговування, а компанія - можливість більш ефективно управляти ресурсами.

Ще одним важливим напрямком представлено розвиток логістичної системи. «АТБ-МАРКЕТ» інвестує у модернізацію своїх логістичних центрів, створення сучасних транспортних маршрутів і систем управління транспортом (TMS) - цим посилено зменшення часу доставки товарів до магазинів і підвищення їхньої свіжості та якості. Впровадження автоматизованих систем допомагає оптимізувати маршрути і зменшити витрати на логістику. Компанія приділяє значну увагу розвитку людського капіталу. Сюди відноситься підвищення кваліфікації співробітників, автоматизацію HR-процесів, мотиваційні програми і створення комфортних умов праці. В результаті співробітники більш мотивовані і залучені до спільної роботи, що позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів і ефективність роботи магазинів.

Щодо планів на майбутнє, «АТБ-МАРКЕТ» має намір продовжувати впроваджувати інноваційні технології, розширювати мережу магазинів, модернізувати існуючу інфраструктуру і підвищувати рівень автоматизації всіх бізнес-процесів. Таким підходом буде зроблено бізнес ще гнучкішим, швидше реагувати на зміни ринку і потреби споживачів, а також знизити операційні витрати і підвищити продуктивність.

ВИСНОВКИ

В межах цієї кваліфікаційної роботи було проведено всебічне дослідження теоретичних основ стратегічного управління підприємствами у сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу. У процесі роботи визначено сутність і зміст стратегії розвитку підприємства, її роль у системі управління, а також проаналізовано різноманітні підходи до її трактування сучасними науковцями. Показано, що стратегія представлена системним довгостроковим документом, що визначає напрями діяльності, цілі та механізми їх досягнення, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішні обмеження, а також здатна адаптуватися до змін у ринковому середовищі та технологічних нововведеннях. Виявлено, що сучасне стратегічне управління потребує системного підходу, орієнтованого на формування гнучких і адаптивних стратегій, здатних забезпечити стабільне конкурентне становище підприємства в умовах високої динаміки та нестабільності зовнішнього середовища.

Особливу увагу було приділено ролі цифрової трансформації як важливого чинника модернізації бізнес-процесів та формування конкурентних переваг сучасних підприємств. Детально досліджено етапи цифрової трансформації, ключові технології, такі як ERP, CRM, BI, AI, IoT, а також їхній вплив на внутрішні управлінські й виробничі процеси. Виявлено, що системне впровадження цих технологій сприяє підвищенню оперативності, точності й прозорості управлінських рішень, оптимізації логістики, виробництва і маркетингових заходів, дозволяє краще реагувати на зміни у попиті та зовнішніх умовах, а також зміцнює конкурентоспроможність підприємства. В процесі дослідження було проаналізовано етапи цифрової трансформації, їхні цілі та конкретні інструменти, а також визначено, що системна інтеграція цифрових рішень у стратегію розвитку підприємства вважається необхідною умовою досягнення довгострокових стратегічних цілей у сучасних умовах.

У роботі здійснено глибокий аналіз діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що дозволив дослідити його організаційно-економічний стан, структуру власності, фінансовий потенціал та рівень цифрової зрілості. Проведено аналіз фінансових показників, що підтвердив стабільне зростання активів, капіталу, прибутковості та фінансової стійкості підприємства у період 2022–2024 років. Виявлено позитивну динаміку ключових показників доходів, витрат, прибутку, рівня рентабельності, а також ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів. Аналіз показників фінансової стійкості підтвердив, що компанія зберігає високий рівень автономії і здатна ефективно управляти своїми ресурсами навіть у умовах зовнішніх викликів, таких як воєнний стан.

У рамках дослідження детально проаналізовано рівень цифрової трансформації компанії, зокрема її вплив на логістичні, виробничі, управлінські та маркетингові процеси. Оцінено динаміку впровадження сучасних цифрових технологій, таких як автоматизація складських операцій, системи прогнозування попиту, інтеграція ERP, CRM та BI систем, а також застосування штучного інтелекту і IoT. Виявлено, що підприємство активно нарощує рівень цифровізації, що підтверджується зростанням частки автоматизованих бізнес-процесів, рівня інтеграції систем та застосування аналітичних інструментів – цим було підвищено оперативність та гнучкість управлінських рішень.

Значну увагу приділено оцінці рівня цифрової трансформації в управлінських процесах. Виявлено, що автоматизація фінансових, кадрових, маркетингових і логістичних функцій значно підвищила їхню ефективність, зменшила час на обробку інформації та підвищила рівень прозорості діяльності підприємства. Аналіз анкетних даних засвідчив, що за період з 2022 по 2024 роки значно зросла частка співробітників, які користуються цифровими системами, підвищилася рівень автоматизації та інтеграції систем, зменшилася кількість управлінських помилок і затримок у прийнятті рішень.

Додатково у роботі досліджено можливості та перспективи удосконалення стратегічного розвитку підприємства з урахуванням цифрової

трансформації. Запропоновано конкретні заходи щодо підвищення гнучкості логістичних систем, автоматизації управління запасами, оптимізації логістичних маршрутів та підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу. Обґрунтовано необхідність створення єдиного системного центру управління цифровими процесами, сценарного планування та постійного моніторингу ключових показників ефективності. Важливе місце займає і пропозиція щодо посилення кібербезпеки, резервування критичних систем і підвищення рівня цифрової культури в колективі, що дозволить підприємству оперативно реагувати на зовнішні виклики і зберегти свою конкурентоспроможність.

Проведене дослідження підтвердило, що стратегія розвитку підприємства у сучасних умовах має бути гнучкою, орієнтованою на постійне вдосконалення та інноваційний підхід, що забезпечує адаптацію до швидко змінюваного ринкового середовища і технологічних трендів. Цифрова трансформація стане ключовим інструментом досягнення стратегічних цілей, підвищення операційної ефективності та зміцнення конкурентних позицій. На основі проведеного аналізу сформовано конкретні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління, інтеграції цифрових технологій і підвищення рівня кадрової політики, що забезпечить сталий розвиток і зростання підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безгін К.С., Дороніна О.А. Парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка і організація управління*. № 4 (40). 2020. С. 249-257.
2. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19.
3. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111.
4. Гвініашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2021. №172.
5. Голіонко Н. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*. 2023. № 1 (113). С. 145-150.
6. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 10–18
7. Горбаньова В. О. Формування стратегії удосконалення управління на підприємствах в умовах цифрової трансформації. *Збірник матеріалів XXI Міжнародної науково-практичної конференції: Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях*. 2023. С. 153 – 154
8. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. *Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія*. 2023. С. 121–186.
9. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 50.

10. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Каліберда М.С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. №50.
11. Дзямулич М. І., Фадєєва І. Г., Шматковська Т. О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 54–59.
12. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. Випуск № 3 (19). С. 21–32.
13. Зеліско І.М., д.е.н., професор. Зазимко Д.С. Формування організаційно-економічного механізму розвитку телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3. 2020. С. 21-25
14. Калугіна Н.А. Вплив цифрових інновацій на розвиток маркетингових стратегій українських компаній. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71
15. Кириленко С.В. Системи економічної безпеки в умовах цифрової економіки. *Проблеми розвитку економіки*. 2024. №1 (18). С.40-47.
16. Коробка С.В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2021. Вип. № 100. С. 88–96.
17. Котвицька Н.М., Овсієнко Н.В. Шарова С.В. Засади формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств телекомунікаційних послуг. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. №49. 2025. С. 111-118
18. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 75–88.
19. Кравченко М. О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економіко-математичне моделювання бізнесових процесів*. 2023. Вип. № 26. С. 148 - 153

20. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58.
21. Краус Н.М., Голобородько О.П., Краус К.М. Цифрова економіка: тенденції та перспективи розвитку авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1.
22. Кульчицький І.І. Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6.
23. Левицький В. В. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. Колективна монографія. Тернопіль: :ФОП Паляниця В.А. 2024. С. 235–253
24. Назаренко С.А, Зачосова Н.В., Мовчанець В.В. Стратегічні цілі механізму управління економічною безпекою в системі стратегічного управління підприємством під впливом кризи в умовах цифровізації. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. №3-4.
25. Ольшанський О. В. Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6(18). С. 153–156.
26. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34.
27. Петько С. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.
28. Пілецька С.Т., Ареф'єв С. О., Петровська С.В., Колесников С.О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. №2 (60). С. 181–190.
29. Райчева Л.І., Горбаньова В.О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Менеджмент*. 2024. С. 71 - 76

30. Рябець Н.М. Цифрова зрілість компанії як компонента лідерства в міжнародному бізнесі: моделі оцінки, проблеми та потенційні шляхи підвищення. *Review of transport economics and management*. 2023. № 9 (25).
31. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. № 15. С. 201–208.
32. Струтинська І. Методологія визначення рівня цифрової зрілості бізнес-структур методом кластеризації. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 10. С. 188- 194
33. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8. № 3. С. 18-25. URL: <http://ujae.org.ua/suchasna-biznes-diagnostykatsyfrova-zrilist-ta-vidnovlennya-ekosystem/>
34. Терлецька Ю. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 54.
35. Терлецька Ю.О., Блауш Л.С., Терентяк Д.П. Формування концепції розвитку підприємства на засадах ситуаційного управління. *Молодий вчений*. 2020. Вип. № 1(77). С. 265–269.
36. Тімінський О. Г., Войтенко О. С., Райчук І. В. Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 46. С. 38–47.
37. Ткачук В. О., Обіход С. В., Зіміна Н. П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. *Науковий вісник управління*. 2020. Вип. 47. С. 33–47.
38. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8603462#express-universal-file>
39. Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.

40. Філіна С. В., Кужель О. В. Стратегічний розвиток підприємства в епоху цифрових трансформацій. *Синергія інновацій: політика, економіка та менеджмент в цифровому світі*. 2025. С. 174 – 176
41. Чукурна О. П., Некрасова Л. А., Добрянська Н. А., Ізмайлов Я. О., Шкрабак І. В., Інграм К. Л.. Формування методичних засад оцінки потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 4. С. 146–151.
42. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. № 2 (112). С. 109-116.
43. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України*. 2024. Вип. № 2 (72). С. 74 – 84
44. Шпак С., Яровенко Т. Реструктуризація підприємств в умовах війни. *Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства*. 2025. С. 343 – 345
45. Юр'єва К. Удосконалення управління бізнес-процесами в умовах індустрії 4.0. *Методологія сучасних наукових досліджень: збірник наукових праць учасників Ювілейної XX Міжнародної науково-практичної конференції (22–23 лютого 2024 р., м. Харків)*. Харків: ХНПУ ім. Г.С. Сковороди. 2024. С. 312-316
46. 5 Steps for Building a Digital Transformation Strategy that Works. URL: <https://eleks.com/blog/building-digital-transformation-strategy/>
47. Can digital transformation promote enterprise performance? From the perspective of public policy and innovation. URL: <https://www.elsevier.es/en-revista-journal-innovation-knowledge-376-articulo-can-digital-transformation-promote-enterprise-S2444569X22000385>

48. Digital transformation and enterprise sustainable development. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612323012746>
49. Li Ming. Enterprise digital transformation, innovation and performance: an empirical study based on China's manufacturing sector. URL: <https://www.emerald.com/jidt/article/2/3/267/1303851/Enterprise-digital-transformation-innovation-and>
50. The Impact of Digital Transformation on Enterprise Technological Innovation Based on Model Construction and Empirical Analysis. URL: <https://dl.acm.org/doi/fullHtml/10.1145/3625469.3625492>
51. OpenAI. ChatGPT (версія GPT-4). URL: <https://chat.openai.com/> (19.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Статут ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

ЗАТВЕРДЖЕНО:

рішенням загальних зборів учасників
**ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АТБ – МАРКЕТ»**

Протокол № 27/03 – 2025/1
від 27 березня 2025 р.

СТАТУТ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АТБ – МАРКЕТ»
(НОВА РЕДАКЦІЯ)

ідентифікаційний код 30487219

м. Дніпро
2025 р.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ – МАРКЕТ» (у подальшому – «Товариство» у відповідних відмінках) створено відповідно до законодавства України.

Найменування Товариства:

українською мовою:

Повне: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ – МАРКЕТ»

Скорочене: ТОВ «АТБ – МАРКЕТ»

англійською мовою:

Повне: LIMITED LIABILITY COMPANY ATB – MARKET

Скорочене: LLC ATB – MARKET

Форма власності Товариства: приватна.

Місцезнаходження Товариства: 49000, м. Дніпро, пр. Олександра Поля, 40.

Учасниками Товариства є:

1) **Бі Джі Ві Груп Лімітед** (англійською мовою – **BGV Group Limited**), зареєстроване Міністерством енергетики, торгівлі, промисловості та туризму Республіки Кіпр, реєстраційний номер HE 346542, місцезнаходження: Дімократіас, 54, Агіос Елефтеріос, Латція, 2222, Нікосія, Кіпр (англійською мовою – Dimokratias, 54, Agios Eleftherios, Latsia, 2222, Nicosia, Cyprus);

2) **Сонато Холдінгс Лімітед** (англійською мовою – **Sonato Holdings Limited**), зареєстроване Міністерством енергетики, торгівлі, промисловості та туризму Республіки Кіпр, реєстраційний номер HE 346005, місцезнаходження: Дімократіас, 54, Агіос Елефтеріос, Латція, 2222, Нікосія, Кіпр (англійською мовою – Dimokratias, 54, Ag. Eleftherios, Latsia, 2222, Nicosia, Cyprus);

3) **Скаді Холдінгс Лімітед** (англійською мовою – **Skadi Holdings Limited**), зареєстроване Міністерством енергетики, торгівлі, промисловості та туризму Республіки Кіпр, реєстраційний номер HE 346547, місцезнаходження: Дімократіас, 54, Агіос Елефтеріос, Латція, 2222, Нікосія, Кіпр (англійською мовою – Dimokratias, 54, Ag. Eleftherios, Latsia, 2222, Nicosia, Cyprus);

4) **Буткевич Геннадій Владиславович** (паспорт: серія АН, № 021886, виданий Життєвим РВ ДМУ УМВС України в Дніпропетровській області 11.12.2002 р., зареєстрований за адресою: 10001, м. Житомир, вул. Михайла Грушевського, 98, кв. 66, реєстраційний номер облікової картки платника податків 2133111291);

5) **Єрмаков Євгеній Петрович** (паспорт: серія АЕ, № 745688, виданий Кіровським РВ ДМУ УМВС України в Дніпропетровській області 01.10.1997 р., зареєстрований за адресою: 01015, м. Київ, вул. Старофанодницька, 4-а, кв. 4, реєстраційний номер облікової картки платника податків 2235400534).

Учасниками Товариства встановлені наступні обмеження щодо представництва інтересів Товариства перед третіми особами з питань державної реєстрації змін до відомостей про Товариство, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань (у тому числі з питань державної реєстрації змін до установчих документів Товариства):

1) інтереси Товариства перед третіми особами з питань державної реєстрації змін до відомостей про Товариство, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань (у тому числі з питань державної реєстрації змін до установчих документів Товариства), має право представляти лише особисто генеральний директор Товариства, який, зокрема, особисто підписує та подає державному реєстратору заяви про державну реєстрацію змін до відомостей про Товариство, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань (у тому числі заяви про державну реєстрацію змін до установчих документів Товариства), а також особисто подає державному реєстратору та отримує від державного реєстратора (у тому числі розписується в отриманні) оригінали та копії установчих документів та інших документів, пов'язаних з вищезазначеною державною реєстрацією. Генеральний директор Товариства не має права надавати будь-яким іншим особам довіреності на представництво інтересів Товариства перед третіми особами з питань державної реєстрації змін до відомостей про Товариство, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань (у тому числі з питань державної реєстрації змін до установчих документів Товариства);

2) для проведення державної реєстрації змін до відомостей про Товариство, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань (у тому числі для проведення державної реєстрації змін до установчих документів Товариства), генеральний директор Товариства має право звертатися: а) виключно до приватного нотаріуса Дніпровського міського нотаріального округу Карматіної Ніни Сергіївни (свідцтво про право на зайняття нотаріальною діяльністю № 8453 від 04.03.2011 р.) або до приватного нотаріуса Дніпровського міського нотаріального округу Коваленко Людмили Олександрівни (свідцтво про право на зайняття нотаріальною діяльністю № 9547 від 28.08.2019 р.), а у випадку неможливості здійснення обома вищезазначеними нотаріусами державної реєстрації (припинення або зупинення нотаріальної діяльності, перебування у відпустці, хвороба тощо) – виключно до того нотаріуса, кандидатура якого погоджена рішенням загальних зборів учасників Товариства, прийнятим одностайно усіма учасниками Товариства, за умови нотаріального засвідчення справжності їх підписів на протоколі загальних зборів учасників Товариства про вищезазначене погодження кандидатури нотаріуса (або виключно до відповідного виконавчого органу Дніпровської міської ради за умови отримання у вищезазначеному порядку згоди загальних зборів учасників Товариства на звернення до цього органу); б) у випадку зміни місцезнаходження Товариства на м. Київ – виключно до приватного нотаріуса Київського міського нотаріального округу Буткевич Анни Геннадіївни (свідцтво про право на зайняття нотаріальною діяльністю № 7797 від 12.10.2009 р., свідцтво про зміну імені серії І – БК № 034212 від 20.04.2024 р.), а у випадку неможливості здійснення вищезазначеним нотаріусом державної реєстрації (припинення або зупинення нотаріальної діяльності, перебування у

відпущення, хвороба тощо) – виключно до того нотаріуса, кандидатура якого погоджена рішенням загальних зборів учасників Товариства, прийнятим одностайно усіма учасниками Товариства, за умови нотаріального засвідчення справжності їх підписів на протоколі загальних зборів учасників Товариства про вищезазначене погодження кандидатури нотаріуса (або виключно до Київської міської чи районних у місті Києві державних адміністрацій за умови отримання у вищезазначеному порядку згоди загальних зборів учасників Товариства на звернення до цих органів). Генеральний директор Товариства та будь – які інші особи не мають права звертатись для проведення вищезазначеної державної реєстрації до будь – яких інших суб'єктів державної реєстрації, крім зазначених вище (у тому числі до будь – яких інших нотаріусів тощо).

Учасниками Товариства встановлені обмеження щодо представництва інтересів Товариства перед третіми особами при створенні юридичних осіб за участю Товариства та при управлінні юридичними особами, одним із засновників (учасників) яких або єдиним засновником (учасником, власником) яких є Товариство, а саме: лише особисто генеральний директор Товариства на підставі та з обов'язковим дотриманням відповідних рішень інших органів управління та контролю Товариства згідно з їх компетенцією, встановленою законодавством України та (або) цим Статутом, має право від імені Товариства брати участь в установчих зборах (загальних зборах учасників) юридичних осіб, одним із засновників (учасників) яких є Товариство, голосувати на цих зборах, підписувати протоколи цих зборів, підписувати рішення засновників (учасників, власників) юридичних осіб, єдиним засновником (учасником, власником) яких є Товариство, підписувати установчі документи вищезазначених юридичних осіб та зміни до них; генеральний директор Товариства не має права надавати будь – яким іншим особам довіреності на вчинення від імені Товариства вищезазначених дій.

У цьому Статуті:

- під терміном «погодження» («узгодження») розуміється попереднє схвалення проєкту рішення або проєкту документа перед затвердженням цих проєктів;
- під терміном «затвердження» розуміється остаточне схвалення проєкту рішення або проєкту документа, після чого це рішення або цей документ набирають чинності.

І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.

1.1. Товариство створено з метою задоволення економічних та інших потреб та інтересів його учасників, зокрема, для отримання прибутку, задоволення соціально – економічних потреб населення і розвитку економіки регіону та держави в цілому шляхом здійснення господарської та інших видів діяльності, які прямо не заборонені законодавством України.

1.2. Предметом діяльності Товариства є:

1.2.1. здійснення будь – яких видів підприємницької та будь – якої іншої діяльності, у тому числі торгівельно – закупівельної та комерційно – посередницької діяльності:

- оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування, алкогольними напоями та тютюновими виробами, іншими товарами;
- організація закупівлі товарів, продукції, сировини, напівфабрикатів, виробів на умовах комісії, доручення, консигнації;
- комісійна, аукціонна, біржова, консигнаційна та посилкова торгівля вітчизняними та імпортованими товарами, продукцією, сировиною, напівфабрикатами, виробами (включаючи цінні папери, рухоме та нерухоме майно);
- продаж (у тому числі на умовах комісії) товарів, продукції, сировини, напівфабрикатів, виробів по каталогах як за валюту України, так і за іноземну валюту, у тому числі вільно конвертовану;
- організація, експлуатація фірмових магазинів та консигнаційних складів в Україні та за її межами для реалізації товарів, робіт та послуг;
- закупівля, реалізація нафтопродуктів, у тому числі роздрібна реалізація через заправні станції, а також переробка нафтопродуктів;

- здійснення заготівельно – виробничої діяльності;
- проведення зовнішньоекономічної діяльності, у тому числі здійснення будь – яких не заборонених законодавством експортно – імпорتنих операцій;
- проведення інших форм та видів діяльності, зазначених у п. 1.2 цього Статуту;

1.2.2. здійснення операцій з майном:

- купівля, продаж, здавання та отримання в найом (оренду), лізинг нерухомого майна;
- купівля, продаж, здавання та отримання в найом (оренду), лізинг рухомого майна, у тому числі транспортних засобів (легкових автомобілів, вантажних автомобілів, автобусів, причепів, напівпричепів, повітряних, морських та річкових суден, інших транспортних засобів), устаткування, машин, механізмів, іншої техніки;

1.2.3. купівля, продаж, ремонт, технічне обслуговування автотранспортних засобів усіх марок;

1.2.4. розробка у встановленому порядку прейскурантів цін на товари, що реалізуються в оптовій та роздрібній мережі;

1.2.5. здійснення за рахунок власних або залучених коштів капіталовкладень на реконструкцію чи організацію об'єктів та виробничих потужностей у вищезазначених цілях;

1.2.6. організація виробництва та виробництво товарів народного споживання, їх реалізація в Україні та за її межами;

1.2.7. виробниче, дорожнє та цивільне будівництво; архітектурні, дизайнерські та проєктно – кошторисні, будівельно – монтажні та пусконаладжувальні роботи; надання послуг з ремонту, монтажу та налагоджування технологічного обладнання, транспорту, електрообладнання;

1.2.8. будівельна діяльність (вишукувальні та проєктні роботи для будівництва, зведення несучих та огорожувальних конструкцій, будівництво та монтаж інженерних і транспортних мереж);

1.2.9. надання транспортних, транспортно – експедиційних послуг підприємствам, організаціям та установам, приватним особам на території України та за її межами;

1.2.10. рекламно – видавничо-друківна діяльність та послуги:

- видавництво будь – яких видів друкованої продукції та реклама;
- участь у міжнародних та національних ярмарках, виставках, презентаціях тощо;
- участь у спеціалізованих виставках, семінарах тощо;
- проведення інших заходів, що сприяють поширенню контактів Товариства та його партнерів з діловими колами України та інших держав;

1.2.11. надання та отримання маркетингових та експортно – імпорتنих послуг відповідно до законодавства України;

1.2.12. експорт та імпорт продукції, сировини, виробів, у тому числі комплектуючих виробів, запасних частин, спеціальних деталей та результатів науково – дослідницьких та дослідницько – конструкторських розробок у формі ліцензій, патентів, ноу – хау;

1.2.13. організація та надання послуг типу «інжиніринг», надання технічного супроводу та інших видів технічних послуг відповідно до законодавства України;

1.2.14. організація та надання послуг типу «консалтинг»;

1.2.15. надання на комерційній основі інформації з кон'юнктури цін на товари на внутрішньому ринку України, а також зовнішньоторговельної інформації зацікавленим українським та іноземним особам;

1.2.16. організація та проведення видовищних та дозвілних заходів;

1.2.17. агропромислова діяльність, у тому числі тваринництво, звіроводство, рослинництво та інша діяльність, виробництво, перероблення та збут продукції в Україні та за її межами;

1.2.18. здійснення через торговельну мережу продажу будь – яких товарів та продуктів за валюту України, а також іноземну валюту, у тому числі вільно конвертовану;

1.2.19. надання послуг підприємствам, організаціям та приватним особам у галузі зовнішньоекономічних зв'язків, у тому числі реалізація продукції, товарів цих підприємств, організацій та приватних осіб на зовнішньому ринку та купівля для них необхідних товарів, продукції, сировини відповідно до законодавства України;

1.2.20. розвиток засобів зв'язку та транспорту;

1.2.21. розвиток туризму та готельного господарства на території України та за її межами;

1.2.22. виробництво, переробка та реалізація продуктів харчування через мережу пунктів громадського харчування (кафе, ресторани, барів та ін.);

1.2.23. надання експертних послуг;

1.2.24. інвестування тимчасово вільних грошових коштів Товариства у державні, муніципальні програми, а також в інші не заборонені законодавством України види діяльності з метою отримання додаткового доходу;

1.2.25. емісія, продаж та придбання цінних паперів, а також проведення інших не заборонених законодавством України та міждержавними угодами операцій з цінними паперами, у тому числі в іноземній валюті;

1.2.26. здійснення валютних операцій відповідно до законодавства України;

1.2.27. здійснення інвестиційної діяльності відповідно до законодавства України;

1.2.28. здійснення медичної практики;

1.2.29. здійснення юридичної практики;

1.2.30. здійснення будь – яких операцій з корпоративними правами, у тому числі здійснення управління корпоративними правами;

1.2.31. укладання та виконання договорів дарування, здійснення дарування та пожертв;

1.2.32. здійснення діяльності, пов'язаної з виробництвом, торгівлею піротехнічними засобами.

Товариство може здійснювати також іншу не заборонену законодавством України діяльність, спрямовану на досягнення мети, встановленої цим Статутом.

Товариство повинно одержати відповідні ліцензії з видів діяльності, здійснення яких відповідно до законодавства України можливо тільки за їх наявності.

Діяльність Товариства розповсюджується на територію України та за її межі.

1.3. Основними принципами діяльності Товариства є:

- законність;
- незалежність;
- самостійність;
- вільний вибір видів діяльності;
- економічність.

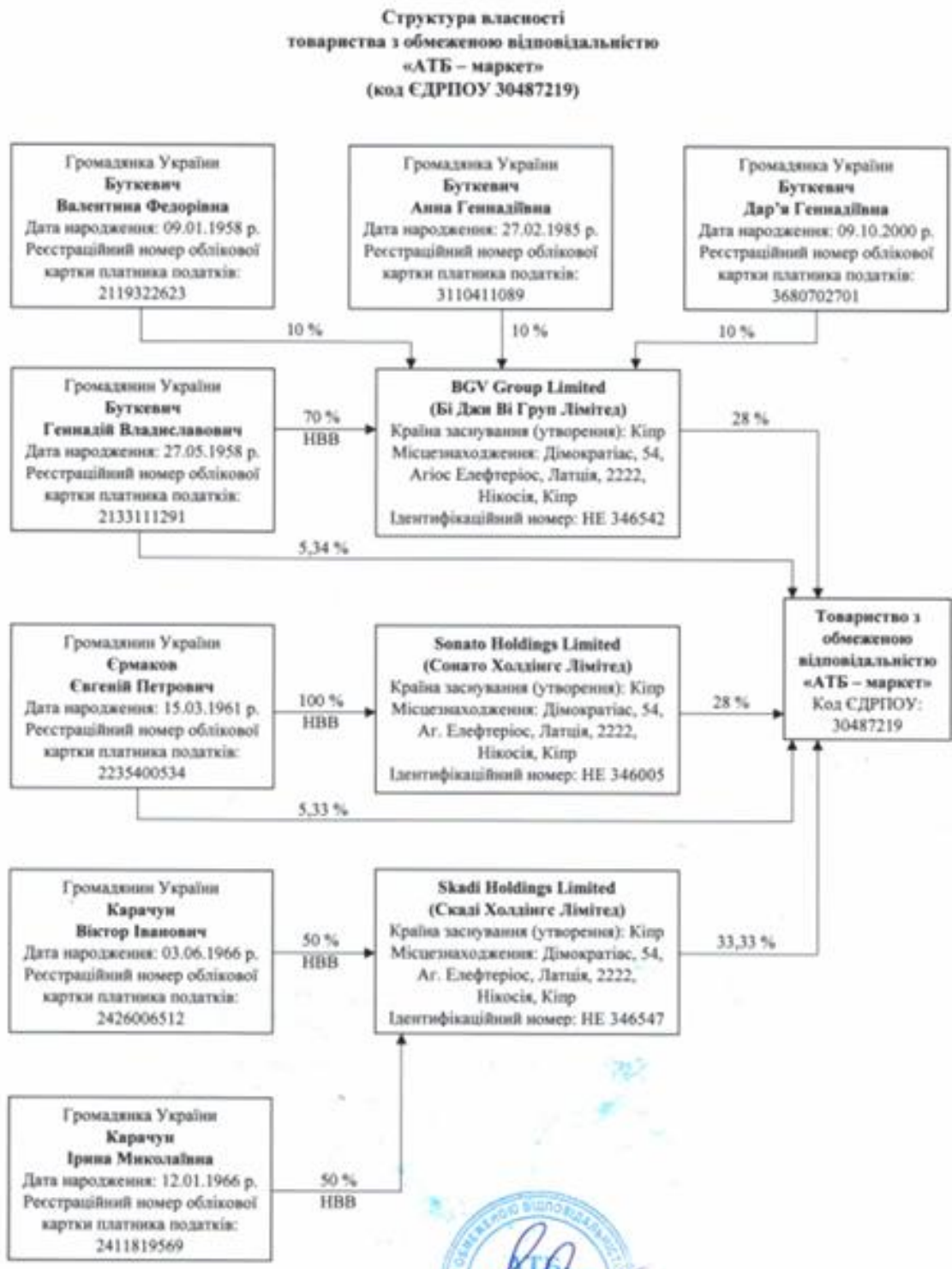
1.4. Товариство – створений та зареєстрований в установленому порядку самостійний господарюючий суб'єкт, який має права юридичної особи, самостійний баланс, рахунки в установах банків, інших кредитно – фінансових установах, відокремлене майно, печатки та штампи зі своїм найменуванням, знаки для товарів та послуг, свою емблему. Товариство самостійно визначає напрямки своєї діяльності, здійснює планування та організацію робіт.

1.5. Товариство як самостійний господарюючий суб'єкт не несе відповідальності за зобов'язаннями держави, а держава не несе відповідальності за зобов'язаннями Товариства.

Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх учасників.

Учасники Товариства, які не повністю внесли вклади до статутного капіталу Товариства, несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями Товариства у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з таких учасників Товариства.

Структура власності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»



Генеральний директор ТОВ «АТБ – маркет» _____ **Н. А. Шаповалова**

«16» 07 2024 р.



Фінансова звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2023 р.



Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТБ-МАРКЕТ"
ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, ПРОСП. ОЛЕКСАНДРА ПОЛЯ, БУД.
40
(ТОВ "АТБ-МАРКЕТ")
Код за ЄДРПОУ: [30487219](#)

Дата звіту	29.04.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Бобров Олексій Станіславович
КАТОТТГ	UA12020010010639502
Кількість працівників	44 094

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	101 948.00	57 676.00
первісна вартість	1001	313 033.00	285 827.00
накопичена амортизація	1002	211 085.00	228 151.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 755 082.00	1 780 720.00
Основні засоби	1010	20 763 561.00	22 365 282.00
первісна вартість	1011	40 243 974.00	45 619 098.00
знос	1012	19 480 413.00	23 253 816.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інвестиційна нерухомість	1015	203 790.00	195 327.00
первісна вартість	1016	597 248.00	597 247.00
знос	1017	393 458.00	401 920.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 247.00	2 485.00
Відстрочені податкові активи	1045	273 884.00	234 035.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	23 101 572.00	24 635 585.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 615 062.00	8 370 136.00
Виробничі запаси	1101	120 060.00	116 723.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Товари	1104	8 495 002.00	8 253 413.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 836.00	1 705.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	460 855.00	419 864.00
з бюджетом	1135	73 338.00	160 290.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	369 331.00	355 841.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 109.00	9 343.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 423 611.00	13 515 622.00
Готівка	1166	377 030.00	393 483.00
Рахунки в банках	1167	8 046 581.00	13 122 139.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	17 979 142.00	22 832 801.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	19 550.00
Баланс	1300	41 080 714.00	47 487 936.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 970 321.00	4 519 921.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 980 251.00	4 529 851.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 859 351.00	8 672 402.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1595	8 859 351.00	8 672 402.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 983 346.00	2 865 394.00
товари, роботи, послуги	1615	13 220 201.00	18 232 757.00
розрахунками з бюджетом	1620	681 239.00	471 262.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	80 521.00
розрахунками зі страхування	1625	93 539.00	148 652.00
розрахунками з оплати праці	1630	452 264.00	627 523.00
за одержаними авансами	1635	41 006.00	116 815.00
за розрахунками з учасниками	1640	5 481 022.00	1 242 029.00
із внутрішніх розрахунків	1645	2 249.00	4 363.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	760 040.00	1 292 167.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 526 191.00	9 284 721.00
Усього за розділом III	1695	27 241 112.00	34 285 683.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	41 080 714.00	47 487 936.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	181 089 665.00	148 332 869.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	133 239 848.00	110 721 024.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Валовий: прибуток	2090	47 849 817.00	37 611 845.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 125 906.00	1 196 654.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	23 972 873.00	11 026 796.00
Витрати на збут	2150	23 012 908.00	22 040 993.00
Інші операційні витрати	2180	1 386 650.00	1 115 154.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	603 292.00	4 625 556.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	914 341.00	409 851.00
Інші доходи	2240	6.00	6.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 708 397.00	1 648 708.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	20 021.00	29 941.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		3 356 764.00
збиток	2295	210 779.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-239 620.00	-829 074.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		2 527 690.00
збиток	2355	450 399.00	

Фінансова звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2024 р.



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТБ-МАРКЕТ"
ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, ПРОСП. ОЛЕКСАНДРА ПОЛЯ, БУД.
40

(ТОВ "АТБ-МАРКЕТ")

Код за ЄДРПОУ: [30487219](#)

Дата звіту	28.03.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Бобров Олексій Станіславович
КАТОТТГ	UA12020010010639502
Кількість працівників	46 084

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	57 676.00	151 490.00
первісна вартість	1001	285 827.00	404 045.00
накопичена амортизація	1002	228 151.00	252 555.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 780 720.00	1 934 406.00
Основні засоби	1010	22 365 282.00	25 308 189.00
первісна вартість	1011	45 619 098.00	52 494 015.00
знос	1012	23 253 816.00	27 185 826.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інвестиційна нерухомість	1015	195 327.00	194 594.00
первісна вартість	1016	597 247.00	605 757.00
знос	1017	401 920.00	411 163.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 485.00	2 131.00
Відстрочені податкові активи	1045	234 035.00	216 189.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	24 635 585.00	27 807 059.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 370 136.00	10 671 534.00
Виробничі запаси	1101	116 723.00	371 839.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	8 253 413.00	10 299 694.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 705.00	1 800.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	419 864.00	451 327.00
з бюджетом	1135	160 290.00	115 589.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	355 841.00	585 373.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 343.00	4 428.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 515 622.00	14 884 161.00
Готівка	1166	393 483.00	460 239.00
Рахунки в банках	1167	13 122 139.00	14 423 922.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	22 832 801.00	26 714 212.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	19 550.00	9 126.00
Баланс	1300	47 487 936.00	54 530 397.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 519 921.00	5 259 295.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 529 851.00	5 269 225.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 672 402.00	9 109 090.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	

Назва рядка	Код рядка	звітний періоду, тис. грн	звітний періоду, тис. грн
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 672 402.00	9 109 090.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 865 394.00	2 905 421.00
товари, роботи, послуги	1615	18 232 757.00	21 394 649.00
розрахунками з бюджетом	1620	471 262.00	1 385 480.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	80 521.00	436 502.00
розрахунками зі страхування	1625	148 652.00	203 353.00
розрахунками з оплати праці	1630	627 523.00	886 083.00
за одержаними авансами	1635	116 815.00	139 721.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 242 029.00	99 991.00
із внутрішніх розрахунків	1645	4 363.00	5 394.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 292 167.00	1 268 377.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	9 284 721.00	11 863 613.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітний періоду, тис. грн	На кінець звітний періоду, тис. грн
Усього за розділом III	1695	34 285 683.00	40 152 082.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	47 487 936.00	54 530 397.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	208 905 300.00	181 089 665.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	152 634 904.00	133 239 848.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	56 270 396.00	47 849 817.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 349 664.00	1 125 906.00

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	21 255 540.00	23 972 873.00
Витрати на збут	2150	28 844 969.00	23 012 908.00
Інші операційні витрати	2180	2 340 246.00	1 386 650.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 179 305.00	603 292.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	905 862.00	914 341.00
Інші доходи	2240	4.00	6.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 853 781.00	1 708 397.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	86 714.00	20 021.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 144 676.00	
збиток	2295		210 779.00

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 045 302.00	-239 620.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 099 374.00	
збиток	2355		450 399.00

Анкета

Мета - оцінити ефективність стратегії розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з точки зору співробітників різних підрозділів.

Інструкція: Відповідати за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 – дуже низький рівень,
- 2 – низький рівень,
- 3 – середній рівень,
- 4 – високий рівень,
- 5 – дуже високий рівень впровадження та ефективності.

Блок 1 «Цифрова трансформація та ERP»

- 1. Наскільки ефективно автоматизовані бізнес-процеси?
- 2. Чи інтегровані всі ваші системи в ERP-платформу?
- 3. Наскільки активно використовуються аналітичні інструменти (Power BI, Qlik Sense)?
- 4. Наскільки доступні цифрові інструменти для моніторингу продажів і залишків?
- 5. Чи достатньо використовується корпоративний портал для комунікації між відділами?

Блок 2 «Фінансова стабільність та інвестиції»

- 6. Наскільки ефективні ІТ-інвестиції у підтримку бізнес-процесів?
- 7. Наскільки інвестиції в HR-системи підвищили ефективність персоналу?
- 8. Чи вплинули інвестиції на скорочення операційних витрат?
- 9. Наскільки компанія забезпечує фінансову стійкість та рентабельність?
- 10. Наскільки високий рівень прозорості та контролю використання коштів?

Блок 3 «Логістика та персонал»

- 11. Наскільки автоматизовані складські операції?
- 12. Чи інтегрована GPS-система для контролю транспорту?
- 13. Наскільки ефективно використовуються цифрові системи прогнозування попиту?

14. Наскільки персонал охоплений HRM-системами?
15. Наскільки ефективні дистанційні та цифрові навчальні програми для персоналу?