

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **"Управління зміцненням конкурентних переваг організації
в кризових умовах на прикладі АТБ"**

Виконав: студент 4 курсу, групи М-41

спеціальності ДЗ «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Максим ЩЕПІН



Керівник:



д.е.н., проф. Ганна КОЛОМІЄЦЬ

Рецензент: доцент з во кафедри економічної теорії
та економічних методів управління
к.е.н., доцент Ольга МЕЛЕНЦОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ
“16” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Щепін Максим Євгенович
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Управління зміцненням конкурентних переваг організації в кризових умовах на прикладі ТОВ «АТБ маркет»»

Керівник роботи: Коломієць Ганна Миколаївна, д.е.н., професор

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

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Теоретичні основи дослідження управління зміцненням конкурентних переваг в кризових умовах:

- Властивості сучасної кризової ситуації.
- Теорії сучасних конкурентних переваг.
- Управління в кризових умовах: зміст, сучасні технології.

Конкурентна позиція ТОВ «АТБ маркет» в кризових умовах:

- Конкурентний аналіз ринку продовольчого ритейлу.
- ТОВ «АТБ маркет»: диспозиція на ринку продовольчого ритейлу.
- Зміцнення конкурентних переваг ТОВ «АТБ маркет» в сучасних умовах.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент



підпис

Максим ЩЕПІН
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Ганна КОЛОМІЄЦЬ
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІЦНЕННЯМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	9
1.1. Властивості сучасної кризової ситуації	9
1.2. Теорії сучасних конкурентних переваг	18
1.3. Управління в кризових умовах: зміст, сучасні технології.....	27
РОЗДІЛ 2	35
КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ ТОВ «АТБ МАРКЕТ» В КРИЗОВИХ УМОВАХ	35
2.1. Конкурентний аналіз ринку продовольчого ритейлу	35
2.2. ТОВ «АТБ маркет»: диспозиція на ринку продовольчого ритейлу.....	49
2.3. Зміцнення конкурентних переваг ТОВ «АТБ маркет» в сучасних умовах	61
ВИСНОВОК.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Управління зміцненням конкурентних переваг організації в кризових умовах є важливим завданням сучасного менеджменту. Нестабільність економічного середовища, зростаюча конкуренція та непередбачувані ринкові зміни вимагають від компаній гнучкості та адаптивності. Ефективне управління конкурентними перевагами дозволяє підприємствам не лише виживати в кризових умовах, але й зміцнювати свої позиції на ринку. Використання сучасних підходів та технологій управління дає можливість організаціям підвищувати ефективність бізнес-процесів та оптимізувати використання ресурсів. Важливим аспектом є формування стратегії, яка дозволяє мінімізувати ризики та знаходити нові можливості для розвитку. Дослідження цього питання є актуальним у контексті сучасних викликів, з якими стикається бізнес.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності адаптації управлінських підходів до кризових умов, що постійно змінюються. Економічні потрясіння, глобальні виклики та посилення конкуренції змушують підприємства шукати нові стратегії зміцнення конкурентних переваг. Впровадження ефективних управлінських рішень сприяє збереженню стійкості бізнесу та його подальшому розвитку. Важливим завданням є аналіз сучасних методів та технологій управління, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств. Дослідження цих аспектів допоможе сформулювати рекомендації щодо покращення діяльності організацій у кризових ситуаціях.

Дослідження питанню зміцнення конкурентних переваг організації в кризових умовах присвячено значну кількість наукових праць, що розглядають концептуальні основи, стратегії управління та технології адаптації підприємств до змінного середовища. Вітчизняні дослідники, які зробили внесок у цю сферу, включають Білоуса С., Трохименка А., Камінського В., Герасимову В. О., Резанова Є. О., Гончаренка О. В., Дідура К.

М., Ткаченка М. С., Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловську Н. М., Гудзя О. Є., Кузьменко О. П., Гусаріну Н. В., Данька Т. І., Яворську Н. П., Тупіся М. М., Рябоволика Т. Ф., Андрощука І. О., Середу А., Шандову Н. В., Шарка М. В., Шмалій Л. В., Шевченка А. А. Серед зарубіжних авторів виділимо праці Bistrova J., Lace N., Kasperovica L., Ciekanowski Z. та співавторів, Eichholz J., Hoffmann N., Schwering A., Hollands L., Haensse L., Lin-Hi N., Zhang X., Nekmat E.

Вітчизняні науковці зосереджують увагу на дослідженні стратегічного управління підприємствами в кризових умовах, а також визначенні факторів впливу на їх конкурентоспроможність. Зокрема, Білоус С., Трохименко А., Камінський В. аналізують питання стійкості підприємств в умовах економічних і військових викликів. Герасимова В. О., Резанов Є. О. досліджують сутність конкурентоспроможності підприємств та ключові фактори її зміцнення. Гудзь О. Є., Кузьменко О. П., а також Шмалій Л. В., Шевченко А. А. вивчають аспекти антикризового управління, спрямованого на стабілізацію діяльності підприємств. Гусаріна Н. В. пропонує концепцію економічного розвитку та інноваційної активності підприємств у динамічному середовищі, а Гончаренко О. В., Дідур К. М., Ткаченко М. С. аналізують механізми зміцнення конкурентних переваг через підвищення продовольчої безпеки.

Зарубіжні дослідники розглядають проблематику конкурентоспроможності підприємств крізь призму організаційної стійкості, антикризового менеджменту та стратегічного планування. Bistrova J., Lace N., Kasperovica L. досліджують здатність підприємств до стійкості в кризові періоди та її вплив на конкурентні переваги. Eichholz J., Hoffmann N., Schwering A. аналізують роль ризик-менеджменту та бюджетного планування у формуванні стійкості підприємств. Hollands L., Haensse L., Lin-Hi N. розглядають організаційну стійкість через її фактори та наслідки для підприємств під час кризових ситуацій. Zhang X., Nekmat E. вивчають

механізми комунікації між компаніями у періоди криз та їх вплив на конкурентну боротьбу.

Попри значний внесок науковців у вивчення даної проблематики, існує потреба в подальших дослідженнях, зокрема щодо адаптації сучасних стратегій управління до нестабільних умов ринку та швидкозмінних глобальних викликів.

Об'єкт дослідження – процес управління зміцненням конкурентних переваг організацій в кризових умовах.

Предмет дослідження – методи, механізми та інструменти управління конкурентними перевагами ТОВ «АТБ-маркет» в умовах нестабільного ринкового середовища.

Мета дослідження – виявити та оцінити механізми управління зміцненням конкурентних переваг ТОВ «АТБ-маркет» в кризових умовах, на основі систематизації сучасних підходів до антикризового управління.

Досягнення мети обумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

1. Виявити властивості сучасної кризової ситуації та її вплив на підприємства.
2. Систематизувати теоретичні підходи до формування конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі.
3. Узагальнити методи та сучасні технології управління підприємствами в кризових умовах.
4. Діагностувати стан конкурентного середовища на ринку продуктового рітейлу.
5. Визначити місце ТОВ «АТБ-маркет» на ринку продуктового рітейлу.
6. Оцінити ефективність стратегій зміцнення конкурентних переваг ТОВ «АТБ-маркет» у сучасних умовах.

Методи дослідження. У дипломній роботі використано комплексний підхід до аналізу управління зміцненням конкурентних переваг організацій у

кризових умовах. Для розкриття теоретичних аспектів застосовано методи аналізу та узагальнення наукової літератури, що дозволило визначити ключові підходи до формування конкурентних переваг та антикризового управління. Оцінка конкурентного середовища та позиції підприємства здійснювалася за допомогою методів конкурентного аналізу, які забезпечили об'єктивне розуміння особливостей ринку продуктового ритейлу та ідентифікувати диспозицію ТОВ «АТБ-маркет». Для напрямів зміцнення конкурентних переваг використано метод SWOT-аналізу, що дозволило виявити перспективні стратегії розвитку ТОВ «АТБ-маркет».

Інформаційною базою дослідження є дані науково-дослідних установ, міжнародних організацій. Теоретичну основу і методологічну базу дослідження становлять фундаментальні положення антикризового менеджменту, сучасні методи зміцнення конкурентних переваг, висвітлені в наукових розробках вітчизняних і зарубіжних учених.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання висновків та рекомендацій у процесі стратегічного планування діяльності підприємств, що функціонують в умовах економічної нестабільності. Розроблені підходи можуть бути застосовані для формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на зниження ризиків та посилення конкурентної позиції організації на ринку. Отримані результати можуть стати основою для подальших досліджень у сфері антикризового управління та підвищення стійкості бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІЦНЕННЯМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1. Властивості сучасної кризової ситуації

Сучасні кризові ситуації є невід'ємною складовою динамічного економічного середовища, в якому функціонують підприємства. Глобалізаційні процеси, швидкі технологічні зміни, економічні та політичні кризи, а також непередбачувані зовнішні фактори можуть суттєво впливати на діяльність організацій. Кризи можуть мати різний характер – економічний, фінансовий, соціальний або екологічний, і виникати як через внутрішні проблеми підприємств, так і внаслідок зовнішніх викликів. Важливою характеристикою кризової ситуації є її непередбачуваність, що ускладнює своєчасне реагування та вимагає розробки ефективних механізмів управління. Умови кризи можуть як послаблювати конкурентні позиції підприємств, так і створювати нові можливості для розвитку та трансформації бізнес-моделі. Відтак, дослідження властивостей кризових явищ та підходів до їх подолання є необхідним для забезпечення сталого функціонування підприємств.

Кризові ситуації розглядаються у наукових дослідженнях як складний феномен, що охоплює широкий спектр економічних, організаційних та управлінських аспектів. Вони можуть характеризуватися як тимчасові труднощі, що потребують антикризових заходів, або як системні зміни, що ведуть до необхідності трансформації бізнесу. Дослідники підкреслюють, що криза є не лише загрозою, а й потенційною точкою перетворення, яка може стимулювати впровадження інновацій та зміну стратегічного підходу до розвитку підприємства. При цьому особлива увага приділяється виявленню

ключових факторів, що провокують кризові явища, та визначенню ефективних інструментів для їх подолання. У зв'язку з цим важливим є аналіз існуючих наукових підходів до трактування поняття «криза», що дозволить сформулювати комплексне розуміння цього явища. Розглянемо, як науковці визначають поняття кризи (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «криза» в наукових дослідженнях

Автор(и)	Визначення
Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М.	Наслідок вже сформованої проблемної ситуації, що потребує значних ресурсів для її подолання, залежно від складності та масштабів виниклих труднощів.
Нетреба І. О.	Сукупність внутрішніх і зовнішніх суперечностей у соціально-економічній системі, які посилюються під впливом дестабілізуючих факторів та створюють загрозу її подальшому функціонуванню, вимагаючи оперативного реагування.
Хринюк О., Очеретяна О.	Неконтрольована ситуація, що може спричинити часткове обмеження діяльності підприємства або навіть призвести до повної зупинки його роботи.
Салоїд С. В., Максін С. К.	Складна ситуація, що виникає через дисбаланс внутрішніх та зовнішніх факторів і потребує прийняття термінових управлінських рішень для мінімізації негативних наслідків.
Олійник О. В.	Вимушений етап трансформації підприємства, викликаний критичними змінами у фінансовому, організаційному чи ринковому середовищі.
Вовчак О.	Динамічний процес, що супроводжується загрозою порушення стабільного функціонування підприємства та вимагає адаптивних стратегій для його подолання.
Іванченко К., Біловодська О.	Ситуація, що характеризується невизначеністю, нестабільністю та ризиками для економічної системи, що може призвести до втрати конкурентних позицій.
Шандова Н. В.	Період критичних змін у діяльності організації, який вимагає нових підходів до управління ресурсами та прийняття стратегічних рішень для відновлення стабільності.

Джерело: узагальнено автором на основі [16;18;40;30;28;37;14;41]

Аналізуючи табл. 1.1, можна виділити як спільні, так і відмінні риси трактування поняття «криза». Більшість визначень підкреслює, що криза є наслідком внутрішніх та зовнішніх чинників, які порушують стабільність функціонування підприємства або економічної системи загалом. Спільною характеристикою є також необхідність термінового реагування, оскільки криза загрожує стійкому розвитку та потребує значних управлінських і

ресурсних зусиль для її подолання. Відмінності в трактуванні стосуються глибини впливу кризових явищ: одні автори наголошують на тимчасовому характері кризи, яку можна подолати шляхом ефективних антикризових заходів, тоді як інші розглядають її як точку незворотних трансформацій, що змінюють саму структуру підприємства. Також різняться підходи до причин кризових ситуацій: деякі дослідники вказують на системну природу кризи, тоді як інші акцентують увагу на її випадковому або непередбачуваному виникненні. Крім того, в одних визначеннях акцент робиться на економічному аспекті кризи, тоді як інші охоплюють ширший контекст, включаючи соціальні, ринкові та організаційні фактори.

На нашу думку, визначення поняття «криза» потребує додаткової деталізації, особливо щодо стадій її розвитку та впливу на конкурентні переваги підприємства. Важливим є розширення розуміння кризи не лише як дестабілізуючого явища, а й як потенційної точки для трансформацій та адаптації бізнесу до змінного середовища. Також необхідно чітко виокремити етапи кризового процесу, що дозволить краще зрозуміти механізми її розвитку та можливості управлінського реагування. Додатково варто звернути увагу на роль цифрових технологій та інновацій у подоланні кризових ситуацій, оскільки в сучасних умовах вони є ключовими інструментами стабілізації підприємств. Не менш важливим є включення до визначення концепції стійкості бізнесу, яка дозволяє оцінити здатність підприємства протистояти кризовим явищам. Узагальнене визначення повинно відображати не лише кризові процеси, а й ефективні механізми їх подолання та мінімізації ризиків для збереження конкурентних позицій.

На погляд Ciekanowski Z., кризова ситуація на підприємстві є комплексним явищем, яке може мати різні причини та наслідки для його функціонування [49]. Кризова ситуація загрожує стабільності підприємства, призводячи до порушення його діяльності, фінансових втрат, пошкодження репутації або навіть ліквідації. Вона виникає внаслідок внутрішніх та зовнішніх факторів, зокрема макроекономічних змін, технологічних

нововведень або соціально-політичних обставин, що виходять за межі безпосереднього контролю підприємства. Одним з основних викликів для сучасних організацій є необхідність розробки стратегій захисту від кризових ситуацій, а також формування відповідних управлінських механізмів для їх подолання. Кризове управління передбачає здатність підприємства ефективно реагувати на зміни в середовищі, запобігати можливим загрозам та вживати оперативних заходів для зменшення негативних наслідків. Відсутність спеціальних процедур та підготовки до криз часто призводить до неадекватного реагування з боку керівників, що ускладнює процес подолання кризової ситуації [49].

Кризи є невід'ємною частиною ринкової економіки, а їх інтенсивність та наслідки залежать від рівня готовності підприємства до змін. Основними характеристиками кризової ситуації є її раптовість, загроза виживанню організації, обмеженість часу на прийняття рішень та високий рівень стресу серед керівників і персоналу. Важливим аспектом антикризового управління є вміння своєчасно розпізнавати симптоми майбутньої кризи, серед яких можна виокремити невідповідність очікуваних та фактичних результатів діяльності, зростання конкурентного тиску та зниження ефективності внутрішніх процесів. Джерелами криз можуть бути управлінські помилки, фінансові труднощі, внутрішні конфлікти, застарілі технології та слабка інноваційна політика. Зовнішні фактори, такі як економічні спади, зміни в законодавстві, технологічні прориви та соціальні трансформації, також відіграють ключову роль у формуванні кризових ситуацій. Отже, підприємства повинні впроваджувати ефективні стратегії управління кризами, що включають аналіз ризиків, розробку планів дій та підготовку персоналу до роботи в умовах нестабільності.

Згідно з дослідженням Wernli D., сучасна кризова ситуація характеризується високою складністю, що проявляється у її нелінійній динаміці та здатності до швидкого поширення через глобальні мережі [60]. Колапс може виникати через неспроможність суспільств долати виклики, які

вони самі створюють, що вимагає зростаючого рівня ресурсів для управління побічними ефектами ускладнення системи. Глобальні кризи, такі як фінансова криза 2008 року або пандемія COVID-19, демонструють взаємозалежність систем, де збої в одній сфері можуть спричинити каскадні наслідки в інших. Під час фінансової кризи нестача прозорості у банківському секторі сприяла швидкому поширенню невизначеності, тоді як у випадку пандемії основним фактором став біологічний контрагент у поєднанні з інформаційними та соціальними процесами. Висока мережна взаємопов'язаність сприяє поширенню кризових явищ, але водночас створює можливості для оперативного реагування. В обох випадках відсутність ефективних запобіжних механізмів збільшила масштаб криз, що вимагало значних інтервенцій урядів для стабілізації ситуації [60].

Ключовою характеристикою кризової ситуації є напруженість між здатністю системи до адаптації та її структурною вразливістю. Висока взаємозалежність глобальних мереж робить можливим як швидке відновлення, так і швидке руйнування ключових секторів економіки та суспільства. У випадку фінансової кризи 2008 року основним фактором стійкості стала здатність відновити довіру між фінансовими установами через масштабні державні втручання. У випадку пандемії COVID-19 адаптаційна спроможність залежала від здатності системи охорони здоров'я поглинати навантаження та ефективності суспільних заходів стримування. Проте тривалі кризи ставлять під питання стратегію повернення до "нормальності", адже системи можуть залишатися в зміненому стані, що призводить до довгострокових соціально-економічних наслідків. Політичні рішення та наявність ресурсів відіграють вирішальну роль у визначенні того, чи суспільство здатне не лише витримати кризу, а й трансформуватися, мінімізуючи ризики її повторення.

Згідно з дослідженням Lee L., сучасна кризова ситуація є дестабілізуючим явищем, що виникає непередбачувано і може суттєво загрожувати нормальному функціонуванню індивіда, організації або

спільноти [53]. Вона характеризується високим рівнем невизначеності, що ускладнює розробку ефективних стратегій реагування. Деякі кризи можуть мати процесуальний характер, поступово розгортаючись у часі, що ускладнює їх ідентифікацію та управління. Різноманітність криз обумовлюється їхніми причинами, серед яких виокремлюють людські, природні та технологічні фактори. Масштаб кризи може варіюватися від локального до глобального рівня, що визначає ступінь її впливу на економічні та соціальні процеси. Гетерогенність кризових явищ означає, що окремі кризи можуть мати як унікальні, так і спільні риси, що впливає на адаптаційні механізми підприємців та організацій [53].

Сучасна кризова ситуація є складною для аналізу через її фрагментований науковий розгляд і відсутність єдиного підходу до її оцінки. Підприємницька діяльність у періоди кризи визначається такими факторами, як досвід підприємця, стадія розвитку бізнесу та специфіка самої кризи. В умовах кризи змінюється структура можливостей: деякі сектори зазнають значних втрат, водночас інші отримують нові можливості для розвитку. Інституційне середовище, рівень державної підтримки та економічна ситуація в країні впливають на стійкість підприємств у кризовий період. Соціальні та психологічні аспекти також відіграють значну роль, оскільки сприйняття кризи підприємцем впливає на його стратегічні рішення. Комплексний підхід до аналізу кризової ситуації дозволяє виявити закономірності в адаптаційних процесах підприємців та організацій, що є важливим для розробки ефективних механізмів подолання кризових викликів.

Згідно з дослідженням Dahmen P., сучасна кризова ситуація характеризується необхідністю впровадження навчального підходу в організаційну культуру для підвищення стійкості компаній [50]. Запровадження питання «що може піти не так?» як ключового принципу управління ризиками дозволяє підприємствам знижувати рівень тривожності та страху перед невизначеністю. Впровадження такої моделі передбачає інтеграцію процесів навчання в щоденні бізнес-практики, управлінські

рішення та корпоративну культуру, що забезпечує готовність до кризових викликів. Компанії, які раніше адаптували цей підхід, створили міцну базу для трансформаційного навчання, що є критично важливим у фазах подолання кризи та стратегічного відновлення. Додатково, коли такий навчальний підхід поєднується з ефективним управлінням безперервності бізнесу та гнучкістю ухвалення рішень у міжфункціональних командах, організації отримують кращі можливості для протидії невідомим кризам. Таким чином, кризова ситуація вимагає системного навчання та інтегрованого управління ризиками як засобу забезпечення довготривалої життєздатності компаній [50].

Важливим аспектом сучасної кризової ситуації є здатність організацій до створення стійкого середовища, що базується на довірі, психологічній безпеці та сильному корпоративному призначенні. В умовах кризи компанії, які наголошували на значенні спільноти, розвивали середовище підтримки, де співробітники відчували емоційну пов'язаність та впевненість. Визначальну роль відігравала стратегія комунікації, що включала часті віртуальні зустрічі, прозорість у прийнятті рішень і підкреслення корпоративної місії як «північної зірки». Лідерство також зазнало змін, від початкової жорсткої моделі управління до адаптивного та емпатійного підходу, що допомагав долати психологічні труднощі працівників. Компанії, які ефективно використовували цей підхід, створювали сприятливі умови для розвитку автономних команд, що проявляли гнучкість та відповідальність у прийнятті рішень. Таким чином, наявність сильного соціального середовища, орієнтованого на спільні цінності, є ключовим фактором успішного подолання кризових ситуацій.

На погляд Öri D., сучасна кризова ситуація визначається стрімким зростанням рівня цифровізації, що є відповіддю підприємств на виклики зовнішнього середовища [51]. Високий рівень цифрових можливостей сприяє адаптації до кризи, дозволяючи компаніям забезпечувати безперервність бізнесу та оперативно змінювати процеси. Цифрова зрілість організації

відіграє вирішальну роль у подоланні нестабільності, адже сприяє швидкому впровадженню нових технологій, адаптації бізнес-процесів та перегляду організаційної культури. Використання цифрових рішень також покращує координацію між учасниками ринку, сприяючи зменшенню операційних ризиків у кризових умовах. Водночас рівень цифровізації залишається неоднорідним серед підприємств, оскільки його зростання залежить від наявних ресурсів, компетенцій та стратегічної готовності до змін. Таким чином, цифровізація слугує не лише інструментом виживання, а й фактором, що визначає конкурентоспроможність у нестабільних ринкових умовах [51].

Організаційна стійкість у кризовій ситуації формується завдяки здатності компаній адаптуватися до змін, мобілізуючи внутрішні та зовнішні ресурси. Вона активується під впливом кризових обставин і проявляється через швидке реагування, впровадження інноваційних рішень і перегляд бізнес-моделі. Успішна адаптація залежить від наявних фінансових ресурсів, рівня цифрових навичок та ефективності внутрішніх процесів. Зміни в регуляторному середовищі, порушення ланцюгів постачання та ринкова турбулентність стають додатковими викликами, що змушують підприємства розвивати гнучкість та спроможність до трансформацій.

Отже, сучасна кризова ситуація є комплексним явищем, що характеризується високою динамічністю, невизначеністю та потребою в адаптивності. Глобальні зміни, цифрова трансформація та зовнішні ринкові виклики визначають особливості кризових процесів та механізми їх подолання. Важливим фактором стійкості бізнесу є рівень цифровізації, що сприяє швидкому реагуванню, ефективному управлінню ризиками та трансформації бізнес-моделі. Організаційна стійкість базується на здатності підприємств адаптувати свої ресурси, переглядати стратегії та впроваджувати інновації для виживання в умовах кризи. Водночас сучасні кризи створюють як загрози, так і можливості для підприємств, що можуть скористатися ними для стратегічного розвитку. Таким чином, аналіз властивостей сучасної кризової ситуації дозволяє сформувати ефективні механізми управління

ризиками та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компаній (див. рис. 1.1).

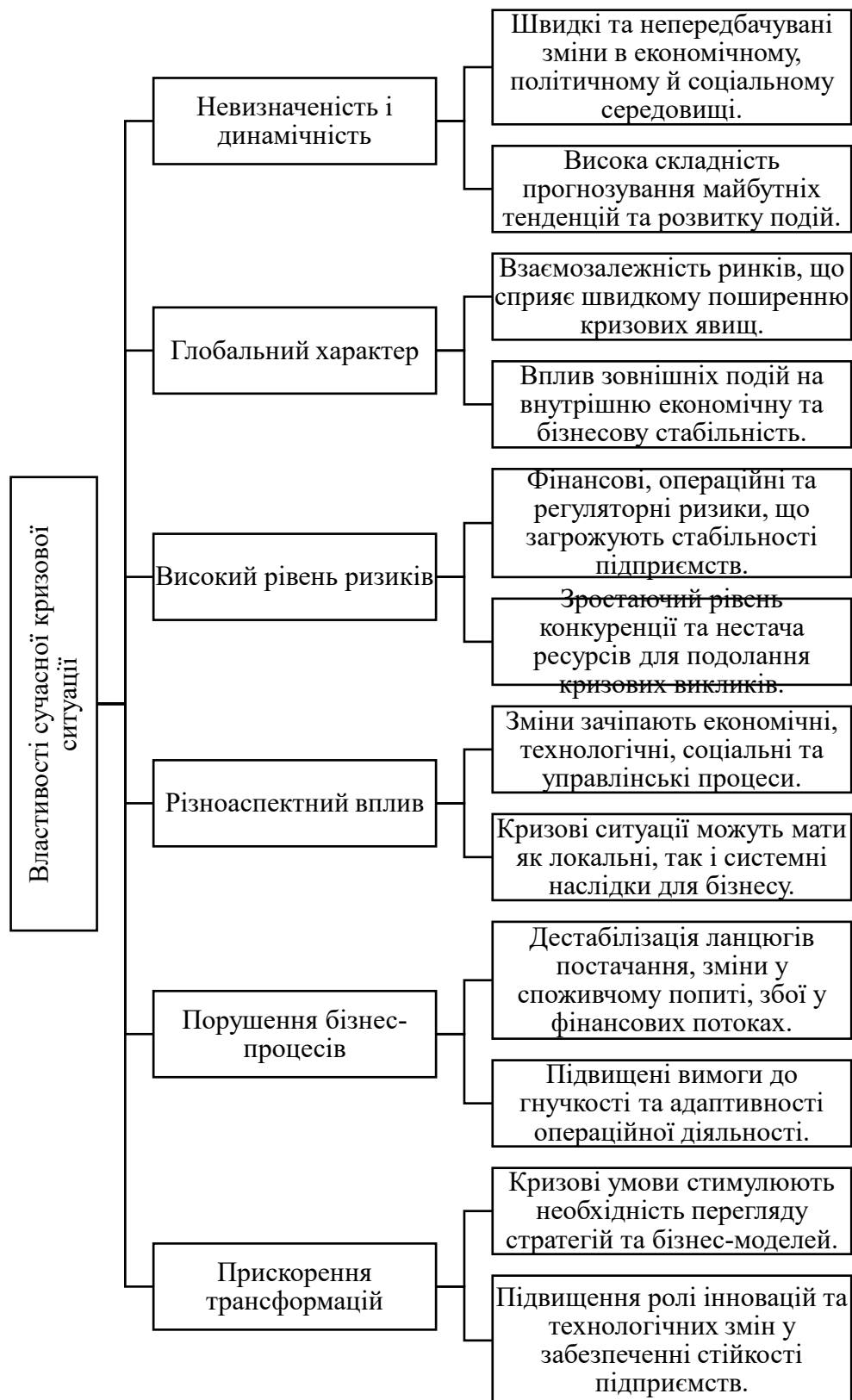


Рисунок 1.1 – Властивості сучасної кризової ситуації

Джерело: узагальнено автором на основі [49;60;53;50;51]

Таким чином, сучасна кризова ситуація характеризується високою динамічністю, непередбачуваністю та багатовимірним впливом на економіку, бізнес і суспільство. Вона охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори, що зумовлюють потребу підприємств у швидкій адаптації та стратегічній трансформації. Важливу роль у подоланні кризових викликів відіграють рівень організаційної стійкості, здатність до мобілізації ресурсів та ефективність антикризового управління. Кризові процеси можуть створювати не лише загрози, а й можливості для розвитку бізнесу через впровадження інновацій, перегляд операційних моделей та підвищення конкурентоспроможності. Аналіз властивостей кризових ситуацій дозволяє підприємствам розробляти ефективні стратегії реагування, мінімізувати ризики та забезпечувати довгострокову стійкість у нестабільному середовищі.

1.2. Теорії сучасних конкурентних переваг

Теорія сучасних конкурентних переваг визначає ключові чинники, що забезпечують підприємству стійку позицію на ринку. Формування цих переваг базується на ефективному використанні внутрішніх ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Важливу роль відіграє стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю, який включає сегментацію ринку, розвиток бізнес-процесів і впровадження інновацій. Успішні компанії використовують диференціацію, цінове лідерство або фокусування як основу своєї стратегії. Система управління конкурентними перевагами передбачає оцінку сильних і слабких сторін підприємства, прогнозування тенденцій та адаптацію до змін ринкового середовища. Саме цілісність та гнучкість конкурентної стратегії визначають здатність компанії до довготривалого розвитку.

Як відзначає Пазиніч О. В., у 1980-х роках основна увага була зосереджена на глобальній конкурентоспроможності та галузевих кластерах, що стало основою для формулювання моделі Портера, яка пояснює конкурентні переваги націй [22]. Теорія конкурентних переваг Портера (1990) виникла як альтернатива традиційним підходам до міжнародної торгівлі, зокрема теорії порівняльних переваг та теорії забезпеченості факторами виробництва, які визначали структуру торгівлі країни на основі факторних ресурсів. У запропонованій моделі основний акцент зроблено на ролі технологічного прогресу у формуванні міжнародної конкурентоспроможності. Визначено ключові чинники, що сприяють технологічній перевазі країни та її здатності підтримувати конкурентні позиції на світових ринках: технологічні інновації, рівень освіти, структура галузей, державна політика, інфраструктура, міжнародні зв'язки та співпраця. Взаємодія цих факторів сприяє формуванню кластерів, які відіграють значну роль у посиленні конкурентних переваг країни [22].

Створення передумов для технологічного розвитку дає змогу державам зміцнювати свої конкурентні позиції та досягати успіху на світовому ринку. Теорія Портера сформувалася в умовах активного розвитку глобалізаційних процесів та посилення значущості міжнародної конкурентоспроможності. Країни прагнули знайти ефективні механізми підвищення своїх позицій у світовій економіці. Еволюція сучасних торговельних теорій відображає зміни в економічній думці, вдосконалення емпіричних підходів та трансформаційні процеси у глобальній економіці. Розвиток цих концепцій дозволяє науковцям аналізувати складні механізми міжнародної торгівлі та прогнозувати її подальші тенденції.

Згідно з дослідженням Хмурової В. і Кулініч В., конкурентні переваги формуються через систему управління, що складається з аналітичного етапу, стратегічного планування, сегментації ринку, розробки програми заходів та контролю [39]. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Сегментація ринку дає змогу зосередити зусилля на ключових споживачах і адаптувати стратегію до їхніх потреб. Оптимізація бізнес-процесів забезпечує відповідність конкурентній стратегії та підвищує ефективність діяльності підприємства. Контроль за реалізацією заходів сприяє коригуванню стратегії відповідно до змін ринкового середовища [39].

Формування конкурентних переваг здійснюється шляхом впровадження системи оцінки їхньої стійкості, що дає можливість прогнозувати ефективність у довгостроковій перспективі. План заходів охоплює комплекс рішень, спрямованих на зміцнення позицій підприємства у вибраних сегментах ринку. Механізм контролю базується на бізнес-аналітиці та дослідженні змін у конкурентному середовищі. Оцінка конкурентних переваг дозволяє приймати управлінські рішення щодо їхньої підтримки або перегляду. Управління конкурентними перевагами включає стратегічне планування, контроль виконання та адаптацію до ринкових змін.

Як зазначає Волосов А. М., конкурентні переваги поділяються за відтворюваністю на нестійкі та стійкі, за роллю у конкурентній стратегії на засновані на диференціації або низьких витратах [4]. Поділ також здійснюється за ініціатором, терміном дії, характером динаміки та сферою реалізації. Класифікація конкурентних переваг охоплює внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на їхнє формування. Методи набуття включають спадкування, навчання, переміщення, впровадження інновацій та вихід на нові ринки. Ієрархія конкурентних переваг охоплює рівні товару, підприємства, галузі та економіки загалом [4].

Конкурентні переваги реалізуються на галузевому, міжгалузевому, регіональному та глобальному рівнях. Вони проявляються у наукових дослідженнях, виробництві, маркетингу, реалізації продукції та сервісному обслуговуванні. Поділ здійснюється за регульованістю, що включає керовані та некеровані переваги. У структурі конкурентних переваг враховується їхній економічний, соціальний, технологічний та екологічний вплив. Життєвий цикл конкурентних переваг поділяється на етапи формування, реалізації та

розвитку. Темпи змін можуть бути радикальними або поступовими, що визначає адаптацію підприємства до ринкових умов.

На думку Синиці С. М. та Фурси Т. П., конкурентоспроможність підприємства реалізується виключно в умовах конкурентної боротьби та залежить від низки взаємопов'язаних факторів [32]. Конкурентоспроможність охоплює різні рівні: економіку країни, галузь, підприємство та продукцію, що випускається. В умовах глобалізації посилюється конкуренція між виробниками за ринкову частку та прихильність споживачів, що змушує компанії активно працювати над підвищенням якості та ефективності. Ключовим фактором довготривалої конкурентоспроможності є розвиток інноваційних переваг, що формуються через наукомісткі галузі, а не через наявність природних ресурсів. Сучасна конкуренція включає не лише цінові, а й нецінові методи, зокрема якість продукції, рівень сервісу, інноваційність та адаптивність до споживчих потреб. Успіх підприємства визначається його здатністю ефективно позиціонувати товар, уникаючи зайвих конкурентних зіткнень [32].

Конкурентоспроможність продукції базується на споживчих перевагах, що змушує виробників використовувати сучасні технології та впроваджувати інноваційні рішення. Висока якість, новизна, надійність та дизайн товару можуть мати більший вплив на ринковий успіх, ніж його ціна. Українські підприємства стикаються з проблемами виходу на міжнародні ринки через низький рівень відповідності продукції міжнародним стандартам та недостатній розвиток технологічного сектору. Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності є інвестування в інновації, розвиток науково-технічного потенціалу та покращення державної політики щодо підтримки експортоорієнтованих галузей. Економічна ситуація в Україні вимагає залучення іноземних інвестицій, модернізації виробництва та впровадження стандартів якості. Конкурентоспроможність на глобальному рівні визначається рівнем технологічного розвитку, ефективністю управління та здатністю підприємств адаптуватися до змін ринку.

Згідно позиції Keelson S. A., конкурентні переваги підприємств базуються на двох основних стратегіях: лідерство за витратами та диференціація [57]. Лідерство за витратами передбачає мінімізацію виробничих витрат, оптимізацію ланцюга поставок і досягнення ефекту масштабу. Для малого та середнього бізнесу (SME) така стратегія є складною через обмежені ресурси, але можлива завдяки ощадливому виробництву, стратегічному постачанню та процесним удосконаленням. Диференціація передбачає створення унікальної продукції або послуг, що відрізняються якістю, інноваціями або репутацією бренду. SME використовують гнучкість та близькість до клієнтів, щоб зайняти нішеві ринки, де великі компанії не можуть конкурувати. Аналіз ланцюга створення вартості дозволяє визначити ключові етапи, на яких можна посилити конкурентні переваги, наприклад, через покращення логістики, дизайну продукту чи маркетингових стратегій.

Вплив конкуренції, розподілу ринкової частки та інновацій на результати діяльності SME проявляється у змінах прибутковості, ефективності та стійкості бізнесу. Висока конкуренція знижує прибутковість через цінові війни, але одночасно стимулює інноваційний розвиток. SME з більшою ринковою часткою отримують економію на масштабах, що дозволяє оптимізувати витрати та залучати більше клієнтів. Інновації продукту дають змогу адаптуватися до змін попиту та створювати унікальну ринкову пропозицію. Процесні інновації підвищують ефективність операцій, але без продуктових новацій не завжди забезпечують конкурентну перевагу. Конкурентні ринки змушують SME покращувати якість обслуговування клієнтів та впроваджувати стратегії довгострокового розвитку навіть в умовах обмежених ресурсів [57].

На думку García-Cediel G., Ruiz-Ariza A., Lora-Guzmán H., знання є ключовим фактором формування конкурентних переваг сучасних організацій [54]. На відміну від традиційних ресурсів, таких як земля, праця та капітал, знання є стратегічним активом, що забезпечує довготривалу стійкість компанії на ринку. Організаційні знання включають накопичену інформацію

про продукти, послуги, ринки та споживачів, яка створюється, обробляється, зберігається та поширюється в межах компанії. Процес управління знаннями передбачає їх ефективне використання в операційній діяльності, а також формування нових знань для підтримки інноваційного розвитку. Генерація організаційних знань базується на двох вимірах: онтологічному, що стосується рівня взаємодії між знанням і середовищем, та епістемологічному, який визначає різницю між явними та неявними знаннями. Створення та накопичення знань є безперервним процесом, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії [54].

Організаційне управління знаннями здійснюється через їх ідентифікацію, передачу, використання та трансформацію в стратегічні рішення. Процес перетворення знань базується на моделі SECI, яка включає соціалізацію, екстерналізацію, комбінування та інтерналізацію знань. Соціалізація дозволяє передавати неявні знання через взаємодію та спільну діяльність працівників. Екстерналізація забезпечує формування явних знань шляхом кодування індивідуального досвіду у формі концепцій, методів або інструкцій. Комбінування полягає у структуризації різних джерел явних знань для створення нових інформаційних продуктів. Інтерналізація завершує цикл, перетворюючи явні знання на нові навички та компетенції працівників. Розвиток організаційних знань сприяє інноваціям, ефективності операцій та адаптації компанії до змін ринкового середовища.

Згідно дослідження Baird K., Nuhu N., Jiao L., інтенсивність конкурентних сил безпосередньо впливає на організаційну ефективність та конкурентну перевагу компаній. Під впливом конкурентного середовища організації адаптують свої стратегії для забезпечення стійкого розвитку. Взаємозв'язок між конкурентними силами та результатами діяльності вимірюється через фінансові та нефінансові показники, включаючи ринкову частку, рентабельність інвестицій та прибутковість продажів. Висока інтенсивність конкурентного середовища змушує компанії оптимізувати свої ресурси, знижувати витрати та покращувати якість продукції. Управлінський

облік відіграє ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи інформаційну підтримку для прийняття стратегічних рішень. Застосування управлінського обліку дозволяє компаніям ефективніше оцінювати вплив конкурентних сил та розробляти механізми їхньої нейтралізації [46].

Традиційні та сучасні методи управлінського обліку впливають на здатність організацій адаптуватися до змін ринкового середовища. Традиційні методи, такі як бюджетування та стандартне калькулювання витрат, спрямовані на фінансовий контроль і короткострокове планування. Сучасні методи, зокрема управління на основі діяльності, аналіз ланцюга створення цінності та збалансована система показників, забезпечують стратегічний аналіз і довгострокову перспективу. Використання традиційного управлінського обліку позитивно впливає на конкурентну перевагу, тоді як сучасні методи сприяють покращенню організаційної ефективності. Поєднання обох підходів дозволяє компаніям оптимізувати витрати, мінімізувати загрози від конкурентів і підвищувати свою ринкову позицію. Організації, які активно застосовують сучасні методи управлінського обліку, краще адаптуються до високої інтенсивності конкурентних сил і досягають стабільної переваги на ринку.

На думку Climent R. C., Haftor D. M., Staniewski M. W., штучний інтелект (ШІ) може бути ключовим фактором у створенні конкурентної переваги компаній [48]. Концепція "ситуативного ШІ" пояснює, що компанії досягають конкурентних переваг через організаційні можливості, які базуються на ШІ. Ці можливості мають бути належним чином адаптовані, інтегровані та використані в бізнес-моделі підприємства. Основними процесами для ефективного застосування ШІ є "ґрунтування", "обмеження" та "переформатування". Ґрунтування стосується налаштування ШІ відповідно до історичного контексту компанії, що дозволяє адаптувати його до виконання конкретних завдань. Обмеження визначає механізми захисту унікальних алгоритмів ШІ від конкурентів через юридичні та технологічні заходи. Переформатування полягає в адаптації внутрішніх технологій і

бізнес-процесів для ефективного використання ІІІ відповідно до стратегічних потреб компанії. Впровадження цих механізмів значно підвищує ймовірність створення стійкої конкурентної переваги [48].

Теорія ситуативного ІІІ має певні обмеження, зокрема через ризики втрати гнучкості та цінностей компанії через механізацію процесів. Крім того, ця концепція переважно орієнтована на внутрішні можливості компанії, ігноруючи роль зовнішніх бізнес-екосистем, які також впливають на створення та привласнення цінності. Дослідження підкреслює, що для досягнення реальної конкурентної переваги компанія повинна використовувати ІІІ у межах бізнес-моделі, враховуючи мережеві ефекти та динамічні зміни ринку. Успішні компанії інтегрують ІІІ у свої бізнес-архітектури, як це роблять Uber чи Apple, забезпечуючи унікальність свого сервісу за рахунок використання великих масивів даних. Основні фактори успіху включають правильне позиціонування ІІІ у бізнес-моделі, стратегічне управління даними та механізми блокування конкурентів [48].

Отж, сучасні конкурентні переваги це механізми забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств і країн через ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін ринку та впровадження інновацій. Основні конкурентні переваги формуються за рахунок технологічного розвитку, диференціації, знань, стратегічного управління та ефективності бізнес-процесів. Важливими факторами є оптимізація витрат, розвиток інноваційної продукції, інтеграція штучного інтелекту та ефективне використання ринкових можливостей. Успішні компанії застосовують сучасні моделі управління, що включають прогнозування, аналіз конкурентного середовища та бізнес-аналітику. Детальний перелік конкурентних переваг представлено табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні сучасні конкурентні переваги та їхній опис

Назва	Опис
Технологічні інновації	Впровадження передових технологій та автоматизація виробничих процесів для підвищення продуктивності та якості продукції.

Продовження таблиці 1.2

Освітній та науковий потенціал	Високий рівень освіти, наукових досліджень та розробок, що сприяють створенню нових продуктів і рішень.
Державна підтримка та регулювання	Наявність ефективної економічної політики, фінансових стимулів, інвестицій у дослідження та розвиток інфраструктури.
Розвинена інфраструктура	Наявність сучасних транспортних, енергетичних та цифрових мереж, що підвищують ефективність бізнесу.
Міжнародні зв'язки та співпраця	Вихід на глобальні ринки, участь у міжнародних альянсах, залучення іноземних інвестицій та партнерств.
Лідерство за витратами	Мінімізація виробничих витрат, оптимізація ланцюгів поставок та досягнення ефекту масштабу для зниження собівартості продукції.
Диференціація продукції	Розробка унікальних товарів або послуг, що відрізняються якістю, інноваційністю, брендом або сервісом.
Фокусування на ринкових нішах	Спеціалізація на вузькому сегменті ринку для задоволення потреб певної групи споживачів.
Інтелектуальні активи та управління знаннями	Накопичення, збереження та ефективне використання знань, що забезпечує конкурентоспроможність через унікальні компетенції.
Впровадження штучного інтелекту	Використання алгоритмів ШІ для автоматизації, аналітики даних, персоналізації продуктів і оптимізації бізнес-процесів.

Джерело: узагальнено автором на основі [22;39;4;32;57;54;46;48]

Таким чином, сучасні конкурентні переваги формуються на основі технологічного розвитку, ефективного управління ресурсами та стратегічного позиціонування на ринку. Ключову роль відіграють інновації, рівень освіти, державна підтримка та міжнародна співпраця, що створюють сприятливі умови для економічного зростання. Важливими факторами є оптимізація витрат, розвиток унікальної продукції та спеціалізація в ринкових нішах, що дозволяє підприємствам знижувати ризики та підвищувати прибутковість. Використання інтелектуальних активів та впровадження штучного інтелекту сприяють автоматизації процесів, персоналізації товарів і покращенню аналітичних можливостей компаній. Ефективне поєднання цих переваг забезпечує підприємствам і країнам довгострокову конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

1.3. Управління в кризових умовах: зміст, сучасні технології

Кризові ситуації в бізнесі призводять до фінансових втрат, зупинки виробництва та відтоку клієнтів. Неефективне реагування на кризу може спричинити банкрутство компанії або втрату ринкових позицій. Вчасне прийняття рішень дозволяє мінімізувати негативні наслідки та швидше відновити стабільність. Компанії використовують різні методи антикризового управління, зокрема ризик-менеджмент, стратегічне планування та кризову комунікацію. Автоматизовані системи та аналітичні моделі допомагають оцінювати ризики та прогнозувати можливі сценарії розвитку подій. Вибір підходу залежить від характеру кризи та ресурсних можливостей підприємства.

На думку Корольова Д. С., ефективне антикризове управління складається з трьох основних етапів: запобігання, оперативного реагування та адаптації до нових умов [15]. Управління ризиками дає змогу виявити потенційні загрози та розробити механізми їхнього нейтралізування до того, як вони переростуть у кризу. Стратегічне планування допомагає структурувати процес прийняття рішень та створити алгоритми дій для різних сценаріїв розвитку подій. Гнучкість організаційних процесів забезпечує швидке пристосування компанії до змін, що дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових факторів. Кризова комунікація є ключовим інструментом підтримки стабільності всередині компанії та на ринку, оскільки сприяє ефективному інформуванню та зниженню рівня невизначеності. На основі дослідження науковця було розроблено таблицю 1.3, у якій представлено порівняльний аналіз основних методів антикризового управління з урахуванням їхніх характеристик, переваг і можливих обмежень.

Таблиця 1.3 – Основні методи антикризового управління та їх особливості

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
Управління ризиками	Виявлення та усунення потенційних загроз	Зменшує фінансові та репутаційні ризики	Потребує постійного моніторингу
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей і дій	Створює основу для стабільного розвитку	Не завжди враховує швидкі зміни
Організаційна гнучкість	Оперативна адаптація бізнес-процесів	Швидке реагування на зміни	Вимагає значних ресурсів на впровадження
Кризова комунікація	Координація інформаційних потоків	Запобігає паніці та хаосу	Можливий ризик поширення дезінформації
Моделювання криз	Аналіз можливих сценаріїв розвитку подій	Оцінює ефективність рішень	Висока вартість реалізації

Джерело: [15]

Аналізуючи таблицю 1.3, можна зробити висновок, що кожен метод антикризового управління має власні сильні та слабкі сторони, які впливають на його ефективність. Управління ризиками дозволяє уникнути загроз шляхом раннього виявлення проблем, проте його ефективність залежить від регулярного оновлення аналітичних даних. Стратегічне планування дає змогу сформувати довгострокову антикризову політику, але в умовах непередбачуваних змін воно може виявитися негнучким і потребувати коригування. Організаційна гнучкість забезпечує адаптацію до кризових умов шляхом реорганізації внутрішніх процесів, проте її впровадження вимагає додаткових ресурсів і часу. Кризова комунікація сприяє ефективній взаємодії між керівництвом, персоналом та зовнішніми стейкхолдерами, проте ризик поширення недостовірної інформації залишається значним викликом. Моделювання криз дозволяє організаціям заздалегідь розробити сценарії реагування на різні види криз, але потребує значних фінансових та часових витрат для створення якісних прогнозів та їх тестування.

Для подолання кризових ситуацій компанії використовують спеціальні моделі антикризового управління див. рис. 1.2, які забезпечують чіткий порядок дій та визначають ключові механізми адаптації. Деякі моделі фокусуються на трансформації корпоративної культури, сприяючи поступовому впровадженню змін та підвищенню ефективності управлінських рішень. Інші моделі орієнтовані на кризове реагування та швидку перебудову організаційної структури для зменшення негативних наслідків. Важливим аспектом є вплив обраної моделі на персонал, адже низька залученість працівників може ускладнити реалізацію змін. Компанії з чітко визначеними антикризовими стратегіями мають вищі шанси на успішне подолання кризових ситуацій та мінімізацію втрат.

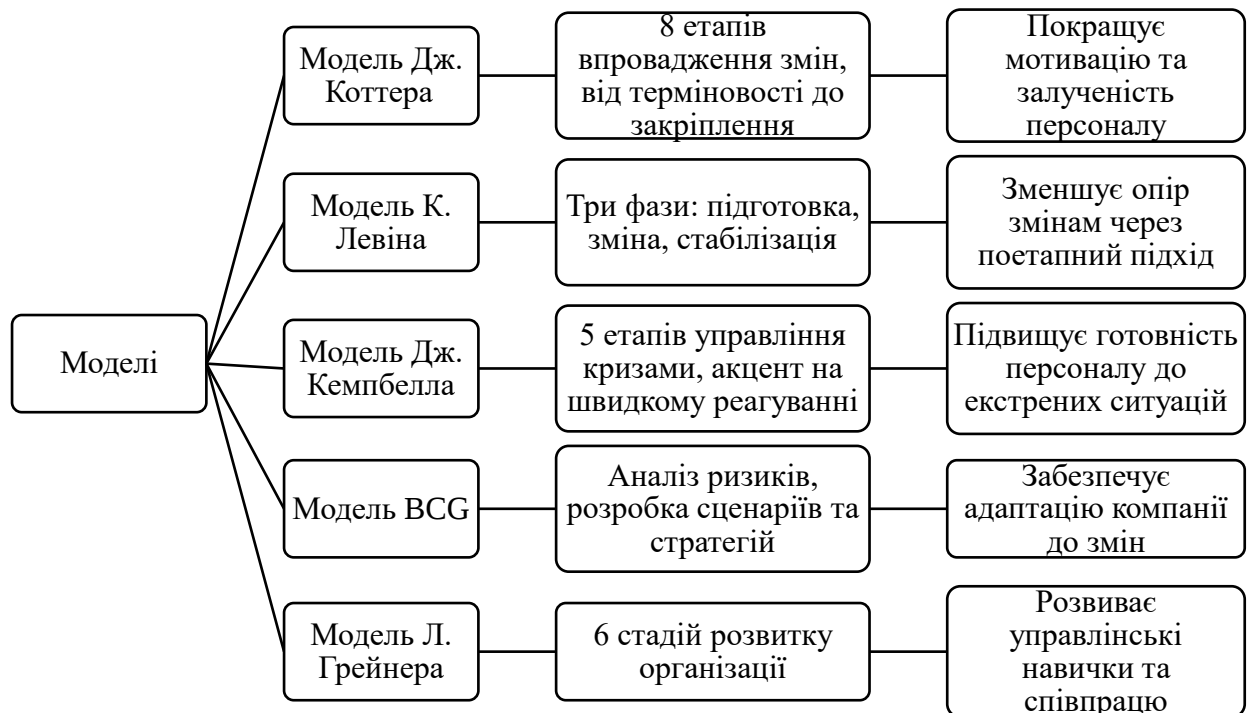


Рисунок 1.2 – Порівняльний аналіз моделей антикризового управління

Джерело: [15]

Згідно рис. 1.2, кожна модель має свій підхід до антикризового управління. Модель Коттера фокусується на поступовому впровадженні змін через мотивацію персоналу. Левін пропонує структурований трьохетапний процес, що зменшує опір змінам. Кемпбелл наголошує на швидкому

реагуванні на кризу, що підвищує рівень готовності працівників. Модель BCG акцентує увагу на стратегічному управлінні ризиками, допомагаючи уникати кризових ситуацій. Грейнер розглядає кризу як етап організаційного розвитку, що дозволяє ефективно адаптувати внутрішні процеси. Вибір моделі залежить від специфіки компанії та характеру кризових викликів.

Згідно з дослідженням Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т., антикризове управління у воєнний період передбачає швидке реагування на загрози, збереження активів і стабілізацію операційної діяльності підприємств [20]. Основними заходами є мінімізація ризиків фізичного знищення об'єктів інфраструктури, забезпечення додаткових запасів ресурсів і створення альтернативних логістичних каналів. Оптимізація використання матеріальних і фінансових ресурсів реалізується через скорочення витрат на нерелевантні потреби та концентрацію на ключових процесах. Захист персоналу включає розробку планів евакуації, організацію віддаленої роботи та забезпечення безпечних умов праці на виробничих об'єктах. Комунікаційні стратегії спрямовані на підтримку зв'язків із партнерами, клієнтами та постачальниками, що забезпечує стабільність бізнесу. Створення антикризових штабів дозволяє централізовано контролювати ризики, ухвалювати оперативні рішення та координувати дії всіх підрозділів [20].

Антикризове управління у кризових умовах передбачає адаптацію бізнес-моделі, диверсифікацію ринків і впровадження цифрових технологій для зниження залежності від фізичних активів. Стратегії розвитку включають інвестиції у виробництво товарів для оборонного сектору та гуманітарних потреб, що дозволяє підприємствам зберігати прибутковість. Довгострокові заходи передбачають закріплення позицій на міжнародних ринках, пошук нових партнерів і перехід до більш стійких бізнес-моделей. Підтримка персоналу здійснюється через адаптацію кадрової політики, врахування мобілізаційних процесів і психологічну підтримку працівників. Захист активів реалізується шляхом укріплення критичних об'єктів інфраструктури, переміщення виробничих потужностей у безпечні регіони та страхування

майна. Взаємодія з державними структурами та міжнародними організаціями дозволяє отримувати фінансову підтримку, податкові послаблення та консультаційну допомогу.

Згідно з дослідженням Богуславської С., Білоуса С., Дяка В., антикризове управління є комплексною системою стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на попередження, мінімізацію та подолання наслідків кризових ситуацій у діяльності підприємств [3]. Основними складовими цього процесу є аналіз кризових ризиків, розробка стратегій реагування, управління ресурсами та забезпечення стабільної комунікації з усіма зацікавленими сторонами. Запобігання кризам реалізується через ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їхнього впливу та впровадження механізмів контролю для зниження ймовірності негативних наслідків. Розробка антикризових стратегій базується на сценарному плануванні, що передбачає готовність до різних варіантів розвитку подій та створення алгоритмів оперативного реагування. Управління ризиками охоплює фінансові, виробничі, кадрові та репутаційні аспекти діяльності підприємства, що дозволяє своєчасно мобілізувати ресурси для підтримки стабільності. На основі цих принципів антикризове управління спрямоване на підвищення стійкості бізнесу, зниження втрат та збереження конкурентоспроможності у нестабільних умовах [3].

Процес управління кризами включає кілька основних стратегій, серед яких реагування на кризу, проактивне управління ризиками, диверсифікація бізнесу, оптимізація витрат і партнерство. Реагування на кризу передбачає детальний аналіз ситуації, розробку плану дій, мобілізацію ресурсів та ефективне керування комунікацією для мінімізації репутаційних і фінансових втрат. Проактивне управління ризиками спрямоване на ранню ідентифікацію загроз та створення систем превентивних заходів, що дозволяють зменшити вплив кризових факторів. Диверсифікація бізнесу допомагає знизити залежність підприємства від одного ринку чи продукту, розширюючи можливості для збереження прибутковості. Оптимізація витрат передбачає

перерозподіл фінансових ресурсів, скорочення другорядних витрат і підвищення ефективності основних бізнес-процесів. Партнерство та стратегічна співпраця з іншими компаніями сприяють обміну ресурсами, досвідом і знаннями, що підвищує стійкість підприємств до кризових ситуацій. Комплексне застосування цих стратегій дозволяє компаніям не лише долати кризові виклики, а й формувати основу для довгострокового розвитку та адаптації до змінного ринкового середовища.

На погляд Олійника А., управління підприємством в умовах трансформаційних змін вимагає адаптації стратегій, структур і процесів до нестабільного зовнішнього середовища. Гнучкість і проактивність є ключовими факторами ефективного реагування на виклики, що виникають через економічні, технологічні чи регуляторні зміни. Оптимізація ресурсів і впровадження інноваційних технологій дозволяють підприємствам не лише зберігати свою конкурентоспроможність, а й знаходити нові можливості для розвитку. Важливим елементом є управління кризами, що включає своєчасну діагностику проблем, аналіз загроз і розробку стратегій стабілізації. Основними компонентами антикризового управління є прогнозування ризиків, планування заходів реагування, контроль виконання стратегій та їх адаптація до змін. На основі цих принципів формується система заходів, спрямованих на мінімізацію кризових наслідків та відновлення діяльності підприємства [21].

Ефективне антикризове управління реалізується через координацію дій усіх підрозділів підприємства, забезпечення комунікації між ключовими стейкхолдерами та підтримку фінансової стабільності. Моніторинг ринку, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів та використання інформаційних технологій допомагають своєчасно реагувати на зміни. Реалізація кризових стратегій передбачає мобілізацію ресурсів, перерозподіл фінансових потоків і залучення додаткових інструментів для підтримки стабільності.

Згідно з дослідженнями Пікуліної О. В., Пікуліної Н. Ю., сучасні підприємства функціонують у середовищі підвищеної турбулентності, що

зумовлено економічними, геополітичними, природними та технологічними факторами [23]. Кризові ситуації можуть негативно впливати на стабільність організацій, знижуючи їхню конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх загроз. Ефективне управління ризиками передбачає комплексний підхід, що включає адаптацію стратегій, диверсифікацію активів, впровадження інноваційних технологій та розробку гнучких моделей реагування. Запропонована модель науковцями адаптації стратегій управління ризиками відображає взаємозв'язок між факторами кризи та методами їх подолання (див. рис. 1.3).

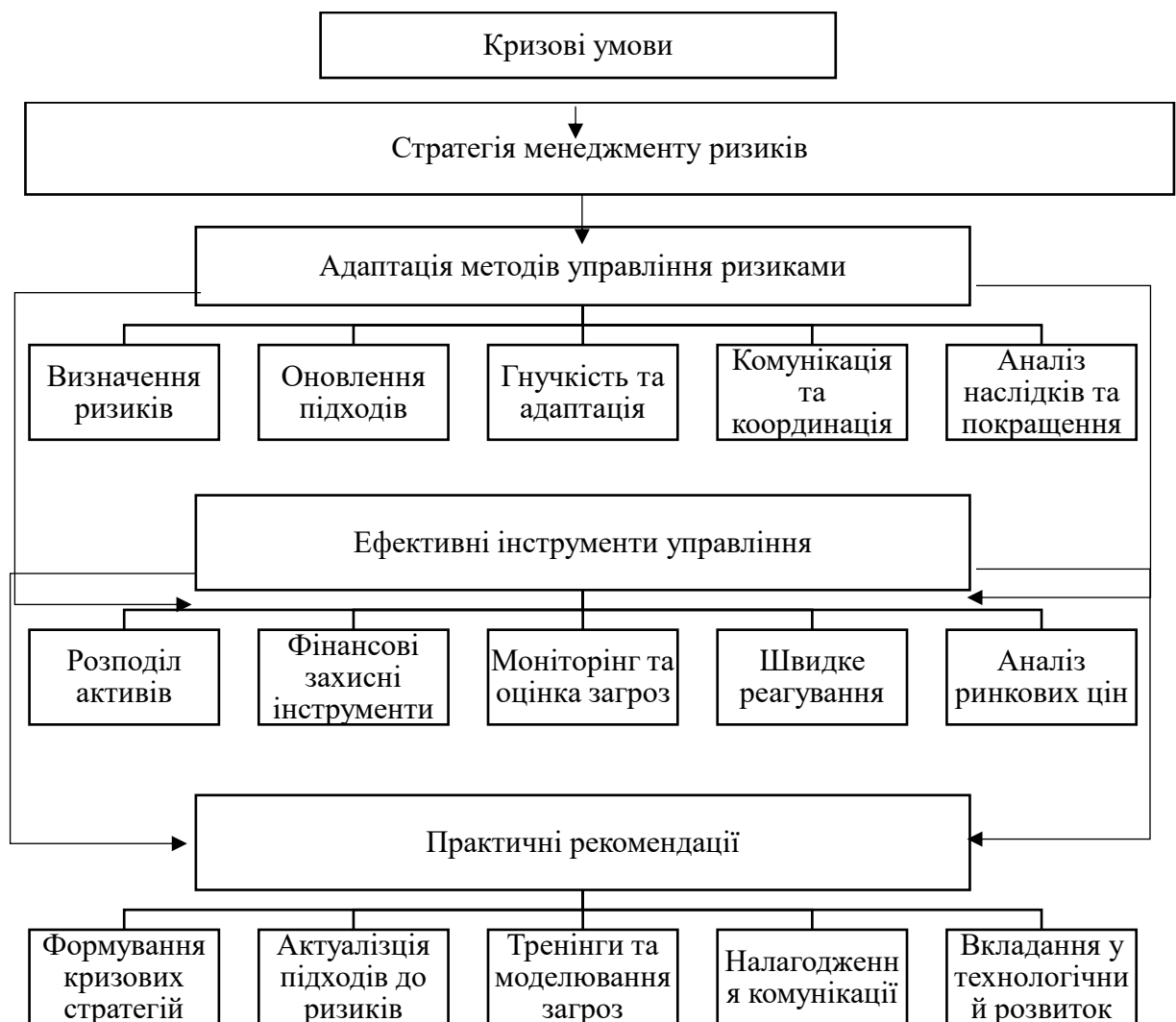


Рисунок 1.3 – Модель адаптації стратегій управління ризиками у кризових умовах Пікуліної О. В., Пікуліної Н. Ю.

Джерело: [23]

Аналіз представленої моделі дозволяє визначити ключові напрями ефективного управління ризиками в кризових умовах. По-перше, значну роль відіграє системна оцінка загроз, що дає змогу підприємствам своєчасно ідентифікувати потенційні ризики. По-друге, адаптація стратегій управління передбачає не лише перегляд планів та механізмів реагування, а й інтеграцію новітніх підходів, включаючи аналітичні інструменти та цифрові технології. По-третє, гнучкість та інноваційність процесів сприяють мінімізації негативних наслідків кризових явищ і забезпечують стабільність операційної діяльності. Крім того, ефективне управління ризиками вимагає активної комунікації та координації між ключовими стейкхолдерами, що сприяє оперативному прийняттю рішень. Впровадження страхових механізмів, створення резервних фондів і підвищення рівня кваліфікації персоналу також є важливими елементами стабільності підприємств у кризових умовах.

Таким чином, ефективне управління в кризових умовах потребує комплексного підходу, що включає запобігання ризикам, оперативне реагування та стратегічну адаптацію до змінного середовища. Важливими елементами антикризового менеджменту є управління ризиками, стратегічне планування, організаційна гнучкість та кризова комунікація, кожен із яких має свої переваги та обмеження. Використання сучасних технологій, таких як аналітичні моделі та цифрові інструменти прогнозування, дозволяє підприємствам завчасно оцінювати потенційні загрози та розробляти ефективні механізми їх подолання. Крім того, кризові стратегії мають враховувати специфіку галузі, ресурсні можливості компанії та швидкість адаптації до змін. Запровадження антикризових штабів, формування резервних фондів і координація дій зі стейкхолдерами сприяють підвищенню стійкості підприємств. Отже, поєднання гнучкого управління, інноваційних рішень та стратегічного підходу є ключем до мінімізації негативних наслідків кризових явищ та забезпечення стабільного розвитку організацій.

РОЗДІЛ 2

КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ ТОВ «АТБ МАРКЕТ» В КРИЗОВИХ УМОВАХ

2.1. Конкурентний аналіз ринку продовольчого ритейлу

У 2023 році ринок продовольчого ритейлу України демонстрував зростання активності більшості як національних, так і регіональних торговельних операторів. В умовах триваючих кризових обставин компанії продовжували адаптуватися до змін у споживацькій поведінці, відновлювати логістичні ланцюги та переорієнтовувати формати роботи у напрямку більш гнучких моделей. Динаміка відкриття нових магазинів свідчить про стратегічну зацікавленість ритейлерів у розширенні своєї присутності, зокрема в центральних і північних регіонах країни. У 2023 році всі оператори, що входять до десятки найбільших, зафіксували приріст кількості торгових точок. [36].

За результатами 2023 року, трійку лідерів за кількістю діючих магазинів сформували компанії АТБ, Fozzy Group та МХП. Хоча традиційно третє місце займала компанія VolWest Retail, за підсумками року її позицію замінила мережа М'ясомаркет (МХП), яка показала найвищу динаміку розвитку серед усіх учасників — +76 відкритих торгових точок, що забезпечило зростання мережі на 19,6%. У той самий час Fozzy Group відкрила 53 магазини з мінімальним рівнем закриттів, що забезпечило загальний приріст на 7,1%. Лідер ринку за загальною кількістю магазинів — АТБ — збільшив кількість торгових точок на 3,9%, що, попри нижчі темпи зростання, зумовлено вже досягнутим значним масштабом мережі. Компанії першої трійки мають покриття у всіх 22 областях України, що є додатковим свідченням високого рівня їх адаптації до умов ринку [36].

Загалом, ринок продуктового ритейлу у 2023 році продовжив тенденцію до органічного зростання, зберігаючи високу конкуренцію між гравцями за частку присутності в регіонах. Високі темпи розширення ряду локальних операторів, зокрема Клевер Сторс, Вересень плюс і Август-Плюс, свідчать про зміцнення регіональних форматів, які поступово набирають ваги у загальній структурі ринку. Водночас частка франчайзингових моделей, які реалізуються такими операторами як VolWest Retail, забезпечує збереження гнучкості в управлінні й дозволяє утримувати конкурентоспроможність у нестабільному середовищі. Підсумкова структура топ-10 мереж свідчить про відносну стабільність ринку, де більшість ключових гравців зберегли позиції або покращили їх. Єдиним новим учасником рейтингу стала мережа Маркетопт, яка замінила попереднього регіонального гравця, зміцнивши свою присутність у центрі та на півночі країни. Деталізовану інформацію про динаміку змін подано в таблиці нижче (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році

№	Компанія	Мережі	Магазини 2023	Магазини 2022	Приріст, %	Відкрито 2023	Області покриття
1	АТБ	АТБ, АТБ express	1207	1162	3,90%	19	22
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy, Le Silpo, Thrash!, Foodpod	768	717	7,10%	53	22
3	МХП	М'ясомаркет	269	225	19,60%	76	22
4	VolWest Retail	Наш Край, SPAR	259	249	4,00%	22	19
5	Аритейл	Коло	238	221	7,70%	19	2
6	Клевер Сторс	Сім23, Сімі	234	167	40,10%	70	5
7	Львівхолод	Рукавичка, Під Боком	209	200	4,50%	12	7
8	Оптторг-15	Делві	181	148	22,30%	40	6
9	Вересень плюс	Файно маркет, ін.	169	139	21,60%	30	3
10	Август-Плюс	МаркетОпт	166	133	24,80%	33	7

Джерело: [36]

У 2023 році найвищу динаміку приросту торговельної мережі продемонструвало ТОВ «Клевер Сторс» із Луцька, зафіксувавши зростання на рівні +40,1%. Компанія відкрила 70 нових магазинів під брендами Сім23 та Сімі, з яких переважна більшість припадає на бренд Сімі — новий формат зручних маркетів, що був запущений наприкінці грудня 2022 року. Внаслідок активної експансії кількість торгових точок компанії станом на грудень 2023 року зросла до 234 одиниць. Це дозволило ритейлеру піднятися з 7-го на 6-те місце у загальноукраїнському рейтингу за кількістю працюючих магазинів, наблизившись до мережі Коло, яку протягом семи років розвиває ТОВ «Аритейл». Мережа Коло, яка спеціалізується на форматі "магазин біля дому", продовжує залишатися прикладом трендсеттера у своєму сегменті. На кінець 2023 року мережа охоплювала 238 торгових точок, розташованих у Київській та Одеській областях, збільшивши свою присутність приблизно на 8% протягом року [36].

Серед регіональних операторів також варто виокремити двох гравців, які демонструють порівнянні темпи розвитку та поступово скорочують відставання від лідерів — це мережі Делві (Київ) та Файно маркет (Кропивницький). У 2023 році вони завершили період із показниками 181 та 169 магазинів відповідно. Темпи зростання обох мереж були подібними: Делві — 22,3%, Файно маркет — 21,6%. За рік Делві відкрила 40 нових магазинів, тоді як Файно маркет — 30 точок. Ще вищий темп приросту демонструє мережа Маркетопт, яка також згадувалася раніше. Компанія відкрила 33 нові магазини, що дозволило збільшити загальний розмір мережі майже на 25% та вивести її до складу топ-10 продуктових ритейлерів України [36].

Аналізуючи географічний розподіл відкриттів нових торгових точок, простежується виразна залежність між динамікою розвитку мереж і рівнем безпеки в регіонах див. рис. 2.1. У 2023 році основна кількість нових магазинів була відкрита у західних областях — приблизно 36,8% загального

обсягу. Це зумовлено відносно безпечнішою ситуацією в цих регіонах, а також збільшенням кількості населення через внутрішню міграцію. Проте, починаючи з другого півріччя 2023 року, спостерігалася тенденція до зростання частки відкриттів у східних та північних регіонах. Так, у східних областях частка нових магазинів зросла до 14,4% у грудні проти 10,9% у березні 2023 року. Аналогічно, у північному регіоні цей показник збільшився до 11,7% порівняно з 10,2% у першій половині року.

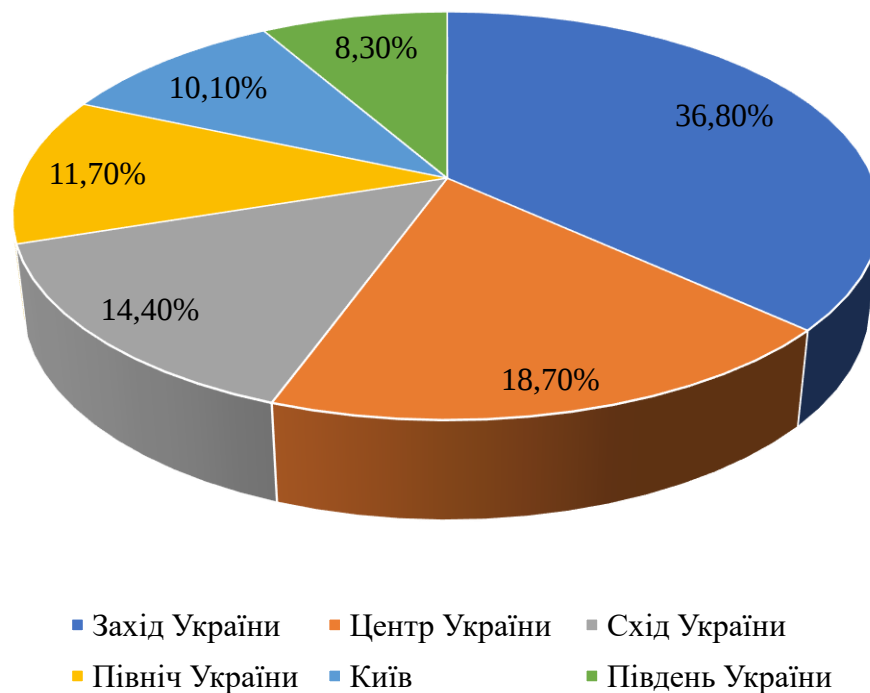


Рисунок 2.1 – Географічний розподіл відкриттів FMCG-магазинів в Україні у 2023 році

Джерело: [36]

Натомість у низці регіонів зафіксовано зменшення частки нових відкриттів. Зокрема, в місті Києві вона знизилася до 10,1% у грудні порівняно з 11,8% у березні. У південному регіоні частка відкриттів також скоротилася — з 10% у березні до 8,3% у грудні 2023 року. У центральній частині країни відбулося зниження активності: якщо в першому півріччі 2023 року частка становила 20,1%, то наприкінці року — лише 18,7%. Загалом, у таких

регіонах як Київ, північ, південь країни, географічне розподілення нових магазинів є відносно збалансованим і перебуває в межах 10–11%. Це свідчить про поступову стабілізацію ринку та обережне повернення бізнес-активності в більш ризиковані регіони.

Ринок продуктового ритейлу України характеризується високим рівнем конкуренції, значною концентрацією мережеских гравців і постійною динамікою змін, що зумовлені як внутрішніми економічними процесами, так і зовнішніми викликами. У таких умовах ключові оператори ринку постійно адаптують свої стратегії розвитку, коригують формати роботи та впроваджують нові інструменти управління, зокрема з урахуванням змін у логістиці, поведінці споживачів та загальних структурних зрушень у галузі.

У межах конкурентного аналізу розглянемо п'ять продуктових ритейлерів України: АТБ-Маркет, Сільпо, Фора, Novus та Varus. Для порівняння обсягу їх присутності на ринку проаналізуємо зміну кількості супермаркетів у період з 2020 по 2024 рік (див. рис. 2.2.).

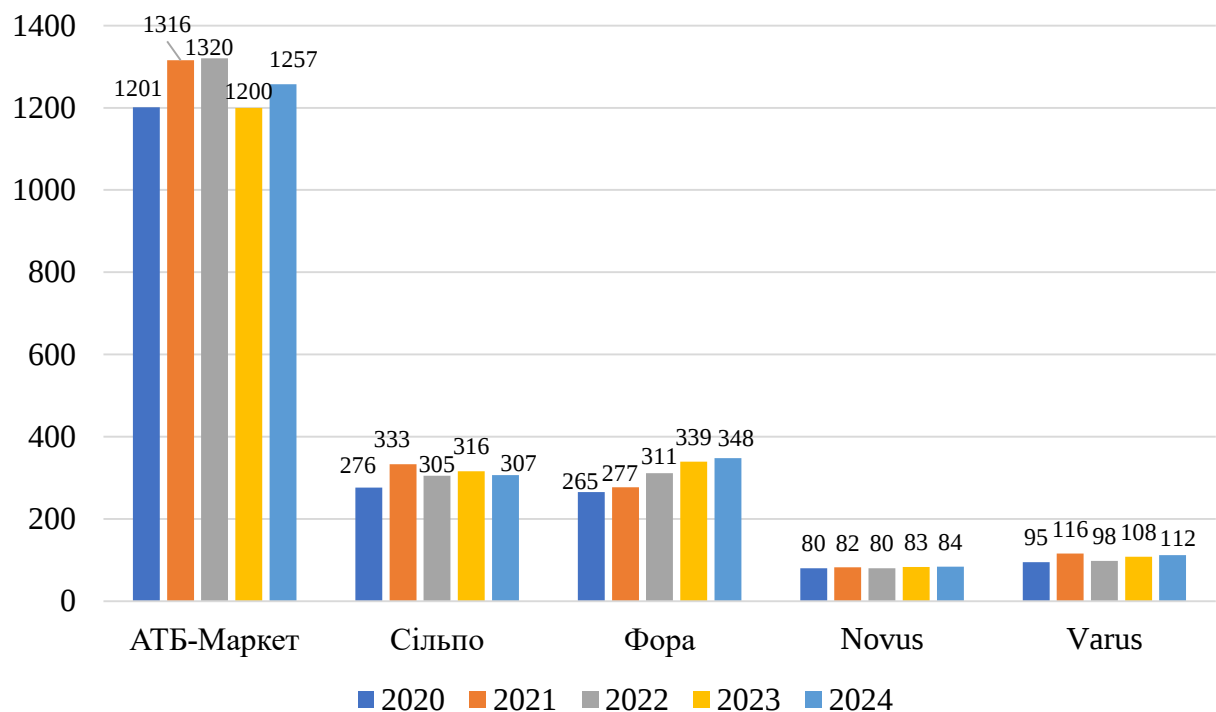


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості супермаркетів продуктових ритейлерів України у 2020–2024 роках, шт.

Джерело: узагальнено автором на основі [11;12;24;27;38]

Аналізуючи рис. 2.2, спостерігається зростання кількості супермаркетів у більшості мереж у період 2020–2021 років. Зокрема, АТБ-Маркет збільшив кількість магазинів з 1201 до 1316, що становить приріст на 9,6%, а Сільпо — з 276 до 333 (+20,7%). У Фори кількість супермаркетів зросла на 4,5% (з 265 до 277), Novus — лише на 2,5% (з 80 до 82), а Varus — на 22,1% (з 95 до 116). Найбільше зростання спостерігалось саме у Сільпо та Varus, що свідчить про активну експансію до початку повномасштабної війни. На той момент усі мережі демонстрували позитивну динаміку розвитку.

У 2022 році, з початком повномасштабної війни в Україні, більшість мереж зазнали скорочення кількості супермаркетів. АТБ-Маркет зменшив кількість магазинів на -1,8% (з 1316 до 1320, але згодом — до 1200), а Сільпо — на -8,4% (з 333 до 305). Varus скоротив мережу на -15,5%, зменшивши кількість торгових точок з 116 до 98. Натомість Фора показала зростання на 12,3%, а Novus залишився майже без змін (80 магазинів проти 82 у 2021 році). Загалом більшість мереж оптимізували географію своєї присутності, зосередившись на стабільніших регіонах країни.

У 2023–2024 роках ринок почав демонструвати поступове відновлення. АТБ-Маркет зріс на 4,8% (з 1200 до 1257), а Фора — на 2,6% (з 339 до 348). Novus додав 1 магазин (+1,2%), а Varus — 4 супермаркети (+3,7%). Натомість Сільпо знову скоротив кількість торгових точок — з 316 до 307 (-2,8%), що може свідчити про реструктуризацію. У 2024 році найбільшу мережу зберігає АТБ-Маркет, тоді як Фора продовжує стабільне помірне зростання. Загальна тенденція свідчить про поступову адаптацію компаній до кризових умов та відновлення темпів розвитку.

Отже, станом на кінець 2024 року беззаперечним лідером серед продуктових ритейлерів України залишається АТБ-Маркет з мережею у 1257 супермаркетів, що значно випереджає конкурентів за масштабом присутності. Другу позицію за кількістю торгових точок посідає Фора — 348 магазинів, демонструючи стабільне зростання протягом останніх років. На третій сходинці знаходиться Сільпо з 307 супермаркетами, однак ця мережа

спостерігає незначне скорочення у 2023–2024 роках. Далі йдуть Varus з 112 магазинами та Novus — з 84, які займають четверте та п'яте місця відповідно. Таким чином, ринок залишається концентрованим, з явним домінуванням одного сильного гравця та чотирма середніми мережами. Позиції лідерів формуються як за рахунок масштабів, так і за стабільністю розвитку у кризових умовах.

У динаміці розвитку компаній продуктової роздрібної торгівлі ключовим показником конкурентоспроможності є обсяг виторгу, що відображає комерційну активність мереж та їхню здатність утримувати й нарощувати позиції на ринку. Порівняння рівня виторгу дозволяє глибше оцінити економічну ефективність діяльності операторів ринку, особливо в умовах нестабільності див. рис. 2.3.

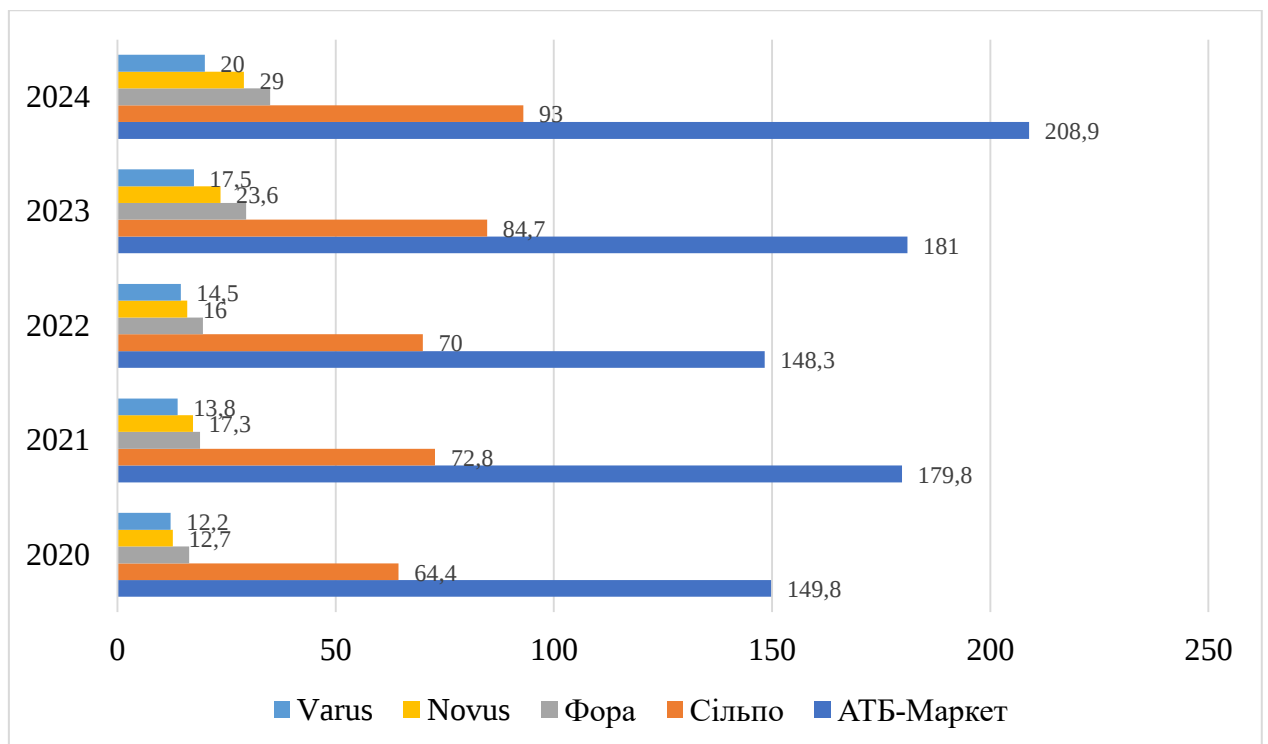


Рисунок 2.3 – Динаміка виторгу п'яти продуктивних ритейлерів України у 2020–2024 роках, млрд грн

Джерело: узагальнено автором на основі [11;12;24;27;38]

Аналізуючи рис. 2.3, у 2020–2021 роках усі мережі демонстрували зростання виторгу. Найбільший абсолютний приріст спостерігався у АТБ-

Маркет — з 149,8 до 179,8 млрд грн, що становить +20%, та у Novus, який зріс з 12,7 до 17,3 млрд грн (+36,2%). Сільпо збільшив обсяг виторгу на +13%, Фора — на +15,2%, а Varus — на +13,1%. Це зростання відповідає тенденції збільшення кількості супермаркетів у той же період. Отже, фінансові показники 2021 року відображають продовження активної фази розвитку продуктових мереж до початку повномасштабної війни.

У 2022 році більшість компаній зазнали впливу шоку війни. АТБ-Маркет зменшив виторг на -17,5% (до 148,3 млрд грн), а Novus — на -7,5% (до 16 млрд грн), що може свідчити про тимчасове згортання діяльності у прифронтових регіонах. Водночас деякі мережі, попри складну ситуацію, продовжили зростання: Фора додала +3,7%, а Varus — +5,1%. Сільпо зазнало незначного зниження — з 72,8 до 70 млрд грн (-3,8%). Такі коливання пояснюються різною географією присутності, логістичними можливостями та адаптивністю бізнес-моделей. Загалом у 2022 році мережі демонстрували стійкість, зберігаючи або частково відновлюючи обсяги виручки.

У 2023–2024 роках всі компанії відновили позитивну динаміку. АТБ-Маркет у 2023 році збільшив виторг до 181 млрд грн (+22,1%), а у 2024 — до 208,9 млрд грн, що є абсолютним рекордом серед представлених мереж. Сільпо також зростало впевнено — з 70 млрд у 2022 до 93 млрд у 2024 (+32,9% за два роки). Найшвидше зростав виторг у Фори — з 19,6 до 35 млрд грн (+78,6%), а також у Novus — з 16 до 29 млрд грн (+81,3%). Varus збільшив виручку на +37,9%, досягнувши 20 млрд грн. Загалом фінансова динаміка демонструє поступову стабілізацію ринку та нарощування економічної активності навіть в умовах затяжної кризи.

Таким чином, станом на кінець 2024 року абсолютним лідером за обсягом виторгу залишається АТБ-Маркет, який досяг показника 208,9 млрд грн, значно випереджаючи конкурентів. На другому місці перебуває Сільпо з виторгом у 93 млрд грн, що вдвічі менше за показник АТБ. Третю позицію займає Фора з результатом 35 млрд грн, демонструючи стрімке зростання упродовж останніх двох років. Далі йдуть Novus із виторгом 29 млрд грн та

Varus — 20 млрд грн. Таким чином, ринок зберігає чітку лідерську структуру з домінуванням одного гравця та стабільним відривом від решти компаній.

Продовжуючи аналіз фінансових показників провідних ритейлерів, доцільно розглянути динаміку їхнього доходу у 2020–2024 роках. Цей показник дає змогу оцінити масштаби комерційної діяльності компаній та визначити, наскільки ефективно вони змогли зберегти або посилити свої позиції на ринку в умовах нестабільності див. табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Дохід п'яти продуктових ритейлерів України у 2020–2024 роках, млн. грн.

Мережа	2020	2021	2022	2023	2024
АТБ-Маркет	123864,4	148745,3	148332,9	181089,7	208905,3
Сільпо	64402,6	72784,2	69990,6	84728	93017,5
Фора	16375,9	18920,1	19593,5	29493,1	34952,6
Novus	10823,3	17307,3	16011,5	23586,5	29014,7
Varus	12964,9	13776,3	14578,6	17514,4	20023,6

Джерело: узагальнено автором на основі [26]

Згідно табл. 2.2, у 2020–2021 роках усі компанії зафіксували зростання доходу, що відповідало загальній тенденції до розширення мереж. Найбільший приріст спостерігався у АТБ-Маркет — з 123 864,4 до 148 745,3 млн грн, що становить +20,1%. Значне зростання також зафіксовано у Novus, який майже подвоїв дохід — з 10 823,3 до 17 307,3 млн грн (+59,9%). Сільпо збільшило дохід на +13%, Фора — на +15,5%, а Varus — на +6,3%. Цей період відзначається стабільністю й активним розвитком мереж на фоні відносно сприятливих умов. Приріст доходів прямо корелює з темпами розширення кількості торгових точок.

У 2022 році, з початком повномасштабної війни, більшість компаній зазнали зниження або стагнації доходів. Найбільше постраждала Novus, дохід якої зменшився на -7,5%, до 16 011,5 млн грн. АТБ-Маркет показав незначне скорочення на -0,3%, що свідчить про відносну стійкість бізнес-моделі. Сільпо втратило -3,8%, а Varus, навпаки, продемонстрував зростання на

+5,8%, незважаючи на загальну нестабільність. Фора також показала приріст на +3,6%, що свідчить про ефективну адаптацію до кризових умов. Усі мережі діяли в умовах обмеженої логістики, тимчасової недоступності окремих регіонів і змін споживчого попиту.

У 2023–2024 роках відбулося відновлення з позитивною динамікою доходів для всіх компаній. АТБ-Маркет збільшив дохід з 148 332,9 до 208 905,3 млн грн, що становить +40,9% за два роки. Сільпо також зросло на +32,9%, досягнувши 93 017,5 млн грн. Стрімке зростання демонструє Фора — з 19 593,5 до 34 952,6 млн грн (+78,4%), а також Novus — з 16 011,5 до 29 014,7 млн грн (+81,2%). Навіть Varus, незважаючи на обмежені масштаби, збільшив дохід на +37,3%. Це свідчить про поступове відновлення купівельної активності та адаптацію бізнесу до нових реалій.

Отже, станом на 2024 рік лідером за обсягом доходу залишається АТБ-Маркет із результатом понад 208,9 млрд грн, що майже вдвічі перевищує показник найближчого конкурента — Сільпо.

Наступним важливим етапом аналізу фінансового стану ритейлерів є оцінка динаміки чистого прибутку, який дозволяє визначити реальну прибутковість компаній після врахування всіх витрат та податкових зобов'язань. Цей показник особливо важливий у кризових умовах, оскільки відображає, наскільки ефективно компанія може не лише генерувати дохід, а й утримувати фінансову стійкість див. табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Чистий прибуток п'яти продуктових ритейлерів України у 2020–2024 роках, млн. грн.

Мережа	2020	2021	2022	2023	2024
АТБ-Маркет	5768,7	8328,9	2527,6	-450,4	3099,4
Сільпо	-3114,2	-1846,2	-7631,7	-1850,9	205,9
Фора	-39	20,3	9,8	21,5	123,5
Novus	-370,7	143,6	-2518,4	-310,7	561,1
Varus	115,8	67,4	-60,7	140,7	30,1

Джерело: узагальнено автором на основі [26]

Згідно табл. 2.3., у 2020 році лише АТБ-Маркет мав стабільно високий чистий прибуток — 5 768,7 млн грн, тоді як інші мережі або фіксували збитки, або мали мінімальну прибутковість. Сільпо завершило рік зі збитком у -3 114,2 млн грн, а Фора — із незначним мінусом -39,0 млн грн. Novus зафіксував збитки в розмірі -370,7 млн грн, тоді як Varus показав прибуток у 115,8 млн грн. У 2021 році ситуація покращилась: АТБ-Маркет наростив прибуток на +44,4%, до 8 328,9 млн грн, а Novus уперше за аналізований період вийшов у плюс — 143,6 млн грн. Фора також стала прибутковою, а Сільпо скоротило збитки до -1 846,2 млн грн, що свідчить про поступове відновлення ринку.

2022 рік став критичним для більшості мереж — із поверненням до збитковості. Найбільший спад зафіксовано у Novus, де чистий збиток сягнув -2 518,4 млн грн, тоді як Сільпо погіршило показник до -7 631,7 млн грн. Навіть АТБ-Маркет, попри стабільну виручку, показав зниження чистого прибутку на -69,7%, до 2 527,6 млн грн. Невеликий прибуток зберегла лише Фора (9,8 млн грн), а Varus перейшов у мінус (-60,7 млн грн). Цей рік підтверджує вразливість навіть великих мереж до зовнішніх шоків. Скорочення прибутковості було спричинено підвищенням витрат, зниженням маржинальності та частковою втратою активів.

У 2023 році лише Фора та Varus залишилися прибутковими, отримавши 21,5 та 140,7 млн грн відповідно, тоді як інші компанії знову фіксували збитки. АТБ-Маркет несподівано завершив рік у мінусі (-450,4 млн грн), що стало першим збитковим результатом за п'ять років. Сільпо скоротило негатив до -1 850,9 млн грн, а Novus зменшив збитки до -310,7 млн грн. У 2024 році ситуація стабілізувалася: всі компанії показали прибуток. АТБ-Маркет знову вийшов у плюс — 3 099,4 млн грн, Novus — 561,1 млн грн, Фора — 123,5 млн грн, Varus — 30,1 млн грн, а Сільпо — вперше за п'ять років отримало прибуток у 205,9 млн грн. Це свідчить про загальну адаптацію бізнесу до тривалих кризових умов та оптимізацію витратної частини діяльності.

Отже, незважаючи на окремі збиткові періоди, АТБ-Маркет залишається лідером за загальним обсягом чистого прибутку у 2020–2024 роках, продемонструвавши найбільшу фінансову стійкість серед усіх мереж.

На тлі поступового відновлення макроекономічних показників України, попри триваючу повномасштабну війну, ринок продуктового ритейлу демонструє високий рівень стабільності та адаптивності. Зростання доходів, збільшення виторгу та активна податкова участь найбільших ритейлерів свідчать про важливу роль галузі у формуванні державного бюджету. Особливої уваги заслуговує діяльність провідних торговельних мереж, які не лише продовжують нарощувати обсяги продажів, але й утримують лідерські позиції серед найбільших платників податків в Україні див. табл. 2.4. Їхня активна присутність на ринку, підтримка соціальних ініціатив і стійкість до криз роблять продуктивний ритейл однією з ключових галузей економіки.

Таблиця 2.4 – Сума податків, сплачених провідними продуктовими ритейлерами України у 2020–2024 рр., млрд грн

Мережа/Рік	2020	2021	2022	2023	2024
АТБ	15,8	19,45	20,44	25,06	28,61
Fozzy Group	2,9	3,85	6,8	9,6	5,11
NOVUS	–	–	2,32	1,9	2,5
VARUS	–	–	–	1,1	1,7

Джерело: узагальнено автором на основі [35]

Аналізуючи табл. 2.3, протягом 2020–2024 років корпорація АТБ послідовно демонструє стабільне зростання сум податків, що свідчить про ефективну операційну діяльність і збалансовану фінансову політику. Якщо у 2020 році компанія сплатила 15,8 млрд грн, то у 2024 році цей показник досяг 28,61 млрд грн, що означає приріст на 81% за п'ять років. Значне збільшення фіксується також у Fozzy Group: з 2,9 млрд грн у 2020 році до 5,11 млрд грн у 2024-му, попри помітне зниження після пікових 9,6 млрд грн у 2023 році. Компанія NOVUS стала помітним гравцем лише з 2022 року, поступово нарощуючи обсяги сплачених податків — з 2,32 млрд грн у 2022 до 2,5 млрд

грн у 2024 році. VARUS, хоча і менш масштабний за розмірами мережі, також демонструє стабільне зростання — з 1,1 млрд грн у 2023 до 1,7 млрд грн у 2024 році.

АТБ залишається найбільшим платником податків серед українських продуктових ритейлерів і входить до загальнонаціонального топу компаній за обсягами бюджетних надходжень. У 2023 році підприємства корпорації перерахували до бюджету 25,06 млрд грн, а у 2024 році – вже 28,61 млрд грн, що свідчить про безперервне зростання. Лише за перше півріччя 2024 року компанія забезпечила 13,26 млрд грн, з яких 8,68 млрд грн надійшли до державного бюджету, 3 млрд грн – до місцевих, і ще 1,58 млрд грн – до цільових фондів. Основну частину податкових платежів забезпечило ТОВ «АТБ-Маркет», яке у 2023 році сплатило 19,45 млрд грн. Попри воєнний стан, компанія демонструє здатність утримувати рентабельність, адаптувати бізнес-модель і працювати в умовах зміненої споживчої поведінки. Зниження частки імпульсивних покупок, перевага доступних товарів першої необхідності – ключові тренди, на які АТБ ефективно реагує.

У 2023 році Fozzy Group сплатила до бюджету 9,6 млрд грн, що є найвищим показником за п'ятирічний період. У 2024 році обсяг податкових відрахувань знизився до 5,11 млрд грн, однак залишається одним із найвищих у галузі. Компанія працевлаштовує понад 50 тис. осіб, об'єднуючи такі мережі, як Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Траш. У 2023 році сукупний виторг компанії становив 117,9 млрд грн, що на 28,2% більше, ніж у 2022 році. Збитки ТОВ «Сільпо-Фуд» скоротилися на 76%, а прибуток ТОВ «Фора» та ТОВ «Траш» зріс на 396%, до 180,1 млн грн. Компанія активно підтримує соціальні ініціативи, а понад 2700 співробітників долучились до лав ЗСУ.

Компанія NOVUS у 2023 році сплатила 1,9 млрд грн податків і зборів, а вже у 2024-му – 2,5 млрд грн, демонструючи позитивну динаміку. За перші вісім місяців поточного року вже було перераховано 1,7 млрд грн. Компанія управляє 84 магазинами NOVUS та додатково розвиває нові формати під

брендами «Мі Маркет» і «Хапайка». Після відновлення торгових точок у Київській області, пошкоджених у 2022 році, компанія наростила виторг і продовжила відкриття нових об'єктів. У 2023 році було введено в експлуатацію 7 магазинів, два з яких стали пілотами нового дискаунт-формату. Також завершено будівництво сучасного розподільчого центру, що має оптимізувати логістичні процеси й знизити витрати.

Національна мережа VARUS, що представлена компанією «Омега», активно зміцнює свої позиції на ринку. У 2023 році мережа сплатила понад 1,1 млрд грн податків, а у 2024 році – 1,7 млрд грн, продемонструвавши зростання на 54,5%. Компанія керує 108 супермаркетами по Україні та розвиває формат DarkStore у Києві. VARUS бере участь у благодійних проєктах, підтримує платформу UNITED24, а також фінансує оборонні ініціативи, включно з закупівлею дронів. За перший квартал 2024 року до бюджету вже було перераховано 364,9 млн грн. Компанія має намір продовжити експансію в центральному та південному регіонах країни.

Таким чином, конкурентний аналіз ринку продуктового ритейлу України у 2020–2024 роках демонструє чітку структурованість, стабільне зростання та лідерство окремих гравців. АТБ-Маркет утримує перше місце за всіма ключовими показниками: 1257 магазинів, виторг 208,9 млрд грн, дохід понад 208,9 млрд грн і рекордні 28,61 млрд грн податкових платежів у 2024 році. Fozzy Group, маючи 768 магазинів, забезпечила виторг у 93 млрд грн, а дохід склав понад 93 млрд грн, з яких 5,11 млрд грн було сплачено як податки. Третє місце у 2024 році посіла Фора — 348 супермаркетів, виторг 35 млрд грн і чистий прибуток 123,5 млн грн. Novus досяг позначки в 29 млрд грн виторгу, 2,5 млрд грн податків і 561,1 млн грн чистого прибутку. Варто також відзначити Varus — 112 супермаркетів, 20 млрд грн виторгу та 1,7 млрд грн сплачених податків. Ринок зберігає чітку ієрархію: один лідер — АТБ, дві сильні національні компанії — Fozzy Group і Фора, та ще дві стабільні мережі — Novus і Varus.

Середній і регіональний сегмент також демонструє активне зростання, що підтверджують темпи розширення мереж Клевер Сторс (+40,1%), Делві (+22,3%), Вересень плюс (+21,6%) та Август-Плюс (+24,8%). Найбільше нових магазинів у 2023 році відкрила М'ясомаркет (76), а загалом у топ-10 увійшли мережі, які охоплюють від 166 до 1207 точок. Географічно, 36,8% усіх нових магазинів у 2023 році було відкрито в західному регіоні, тоді як на Київ припало 10,1%, а на південні області — лише 8,3%. АТБ-Маркет, попри зменшення прибутку у 2023 році до -450,4 млн грн, у 2024 вийшов у плюс — 3 099,4 млн грн. Сільпо вперше за п'ять років також продемонструвало позитивний результат — 205,9 млн грн чистого прибутку.

2.2. ТОВ «АТБ маркет»: диспозиція на ринку продуктового рітейлу.

Актуальне зовнішнє середовище функціонування ТОВ «АТБ-Маркет» у 2025 році формується під впливом складних макрофакторів війни та поступового економічного відновлення. Для системної оцінки чинників, що впливають на діяльність компанії, доцільно застосувати PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори). У 2025 році бізнес-середовище України залишається нестабільним через воєнний стан, однак демонструє адаптацію економіки до нових умов. У табл. 2.5 подано узагальнення ключових факторів зовнішнього середовища, що впливають на конкурентну позицію «АТБ-Маркет».

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз зовнішнього середовища АТБ

Фактор	Ключові аспекти зовнішнього середовища (станом на 2025 р.)
Політичні	- Продовження дії воєнного стану та мобілізації в Україні до травня 2025. - Стабільність державного управління в умовах війни, відтермінування борів. - Активна міжнародна підтримка (фінансова допомога Заходу) та рух країни до євроінтеграції.

Економічні	- Часткове відновлення економіки: зростання ВВП +5,3% у 2023 р. після глибокого падіння 2022 р. - Інфляція уповільнилась ~ до 12–13% за підсумками 2023 р., але купівельна спроможність населення залишається обмеженою. - Збереження високих витрат бізнесу: подорожчання логістики, енергоносіїв, потреба в інвестиціях у стійкість (генератори, складські запаси тощо).
Соціальні	- Демографічні зміни: міграція населення (евакуація за кордон ~8 млн і внутрішнє переміщення) зменшили ємність внутрішнього ринку в окремих регіонах. - Споживчі звички у війні: домінує ощадлива поведінка – ~65% українців обирають дешевші бренди; посилення патріотизму – 74% надають перевагу українським товарам. - Очікування суспільства щодо бізнесу: безперебійне постачання товарів першої необхідності, соціальна відповідальність компаній (підтримка ЗСУ, допомога громадам).
Технологічні	- Прискорена цифровізація ритейлу: розвиток онлайн-замовлень та мобільних застосунків. Компанія «АТБ» запустила власний мобільний додаток у 2024 р., який вже зібрав >1 млн завантажень - Масове впровадження резервних енергосистем: 98% магазинів «АТБ» обладнано генераторами для роботи під час відключень електрики. - Інновації у торговельних форматах: модернізація магазинів (новий дизайн, оптимізація викладки товарів) та використання сучасних логістичних IT-рішень для відстеження запасів і гнучкого управління ланцюгами постачання.

Джерело: узагальнено автором на основі [25;58;59;34;42]

Аналізуючи табл. 2.5, за політичними факторами зберігається домінуючий вплив воєнно-політичної ситуації: в Україні триває режим воєнного стану, продовжений Верховною Радою щонайменше до 9 травня 2025 року. Державне управління функціонує в умовах надзвичайних повноважень, що забезпечує відносну політичну стабільність та передбачуваність регуляторної політики для бізнесу. Уряд продовжує реалізовувати програми підтримки економіки воєнного часу та контролю критичних цін (зокрема, стеження за ціноутворенням на соціально значущі товари в роздрібних мережах).

Водночас державні інституції активно взаємодіють з міжнародними партнерами щодо фінансової допомоги, що пом'якшує ризики для бізнес-середовища – економіка країни значною мірою залежить від західної підтримки [58]. Політичний курс спрямований на євроінтеграцію: Україна продовжує виконувати вимоги для вступу до ЄС, впроваджуючи реформи та

гармонізуючи законодавство. Це формує перспективу більш прозорого та конкурентного регулювання ринку, однак у 2025 році безпосередній вплив євроінтеграційних змін на роздрібний сектор ще обмежений. Загалом політичне середовище для «АТБ-Маркет» характеризується високою рівноважністю державної влади в кризовий період, проте зберігається низка ризиків – від воєнних загроз для об'єктів інфраструктури до можливих регуляторних обмежень, продиктованих потребою забезпечення продовольчої безпеки.

Економічне становище України у 2025 році поступово поліпшується після шоку 2022 року. У 2022 р. ВВП України скоротився майже на 30%, але вже у 2023 р. зафіксовано відскок економіки – зростання на +5,3% [58]. Попри це, реальний обсяг економіки все ще далекий від довоєнного, а відновлення нерівномірне по регіонах (краще в західних та центральних областях, гірше – на прифронтових територіях). Інфляція, що сягала піку у 2022 році (~20–26% рік до року), сповільнилася до 12,9% за підсумками 2023 року [59], що дещо стабілізувало споживчі настрої. Однак реальні доходи населення залишаються обмеженими: війна спричинила падіння платоспроможності та зміщення витрат домогосподарств у бік товарів першої необхідності. Роздрібний ринок демонструє ознаки адаптації – навіть у складних умовах 2024 року сукупний дохід 10 найбільших ритейлерів зріс на 17% [45], причому «АТБ-Маркет» залишився беззаперечним лідером галузі.

Разом з тим бізнес-середовище відчуває тиск з боку воєнних витрат і ризиків: високими залишаються витрати на логістику через порушення звичних ланцюгів постачання та потребу возити товари об'їзними маршрутами, зросла собівартість енерго- та паливних ресурсів. Компанії вимушені інвестувати значні кошти у підтримання безперервності діяльності (генератори для електропостачання, запас товарів на складах на випадок перебоїв тощо). Урядова фіскальна політика також повертається до стандартних правил: у 2023 році було скасовано податкові пільги воєнного часу, відновлено повне оподаткування бізнесу, що збільшує податкове

навантаження. В цілому економічне середовище 2025 року для «АТБ» є складним, але з тенденціями до покращення: помірна інфляція та невелике зростання економіки підтримують обіг продуктового ритейлу, хоча рівень витрат і ризики залишаються високими.

Аналізуючи соціальні фактори, війна істотно змінила соціально-демографічний ландшафт України, що прямо впливає на роздрібну торгівлю. Значна частина населення виїхала за кордон або перемістилася в межах країни, через що скоротився платоспроможний попит у прифронтових та окупованих регіонах і зріс попит у відносно безпечних областях. Такі зрушення вимагають від «АТБ» гнучкості у керуванні асортиментом і географією мережі (більший акцент на західних регіонах, оперативне повернення в деокуповані міста). Споживчі тренди у 2025 році характеризуються прагненням до економії та свідомим вибором на користь доступних за ціною товарів. За даними досліджень, близько 65% українців на третій рік війни віддають перевагу дешевшим брендам і переходять на економ-пропозиції [34]. Одночасно спостерігається зростання лояльності до вітчизняних виробників: ~74% споживачів заявляють про пріоритетність українських товарів над імпортними [34], мотивуючись бажанням підтримати національного виробника та зберегти економіку.

Для торговельної мережі «АТБ» ці тенденції загалом сприятливі, адже компанія позиціонується як дискаунтер, пропонує широкий вибір товарів власних торгових марок за нижчими цінами та співпрацює з локальними постачальниками. Важливим соціальним аспектом є очікування від великих бізнесів соціальної відповідальності в умовах війни. Суспільство позитивно сприймає зусилля компаній у підтримці армії та постраждалих регіонів, а також цінує їхню стійкість (роботу магазинів під час обстрілів, допомогу громадам продовольством). Репутація бренду «АТБ» виграє від активної ролі корпорації в гуманітарних і волонтерських проєктах – тільки протягом 2024 року компанія надала допомоги силам оборони на суму понад 2 млрд грн [42].

Такі кроки зміцнюють емоційний зв'язок із споживачами та підвищують лояльність клієнтів у довгостроковій перспективі. Нарешті, соціальний фактор стосується і ринку праці: загальна мобілізація призвела до відтоку частини працездатного персоналу (в «АТБ» було мобілізовано ~4,5 тис. працівників до ЗСУ [33]), що створює виклики в укомплектуванні штатів та навчанні нових кадрів. Компанія вирішує ці проблеми за рахунок релокації співробітників з ризикованих територій у працюючі магазини та пропозиції конкурентних умов праці (офіційна зарплата, соцпакет) для залучення персоналу.

Сучасний український ритейл у 2025 році розвивається під впливом глобальних технологічних трендів, що прискорились через воєнні виклики. Одним з визначальних факторів стала цифровізація торгівлі: споживачі почали активніше користуватися онлайн-сервісами для замовлення товарів, щоб заощадити час або через тимчасову недоступність фізичних магазинів під час обстрілів. Реагуючи на запити ринку, «АТБ-Маркет» у травні 2024 року запустив мобільний застосунок, через який клієнти можуть переглядати асортимент, отримувати акції та, в окремих містах, оформлювати доставки. Цей застосунок стрімко набув популярності, зібравши понад 1 млн завантажень до кінця 2024 року [42].

Таким чином, компанія впевнено виходить в омніканальний формат обслуговування, що стає конкурентною нормою. Другим технологічним напрямком стало забезпечення енергетичної автономності магазинів: після масованих атак на енергомережу восени 2022 року ритейлери масово обладнали торгові точки резервним живленням. Корпорація «АТБ» інвестувала в генератори для 98% своїх супермаркетів [42], що дозволяє їй працювати навіть під час блекаутів та виконувати соціальну місію, надаючи людям можливість зарядити гаджети чи купити товари за будь-яких умов [33].

Окрім цього, технологічна складова конкурентоспроможності проявляється в модернізації операцій: «АТБ» оновлює формати магазинів (за

2022–2023 рр. проведено реконструкцію ~40 торгових точок у сучасному дизайні [13], оптимізує простір і запроваджує нові стандарти мерчандайзингу для підвищення ефективності продажів. Логістична інфраструктура компанії теж зазнала технологічного удосконалення – впроваджуються ІТ-системи управління ланцюгами постачань і запасами, які допомагають швидко переналаштовувати маршрути і асортимент під мінливі умови війни. Глобально український ринок роздрібної торгівлі рухається у бік використання big data та AI для аналізу попиту, персоналізації пропозицій і прогнозування продажів, і лідери ринку, такі як «АТБ», мають потенціал очолити ці інновації у своїй сфері.

Для оцінки поточної конкурентної позиції ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно провести SWOT-аналіз, що виявляє сильні та слабкі сторони компанії (внутрішні фактори), а також можливості і загрози у зовнішньому середовищі (зовнішні фактори) див. табл. 2.6. 2025 рік став для компанії періодом випробувань війною і одночасно можливостей для посилення лідерства на ринку.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз конкурентної позиції «АТБ-Маркет»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Найбільша в Україні мережа магазинів (1257 супермаркетів на початок 2025 р.), присутність у більшості регіонів. 2. Лідерство за оборотом і часткою ринку: ~39,5% доходів топ-10 ритейлерів, впізнаваний бренд. 3. Дискаунтерна бізнес-модель з низькими цінами та власними торговими марками, що приваблює масового споживача в умовах економії. 4. Стійка логістика та операційна ефективність: власні розподільчі центри, налагоджені нові ланцюги постачання в умовах війни. 5. Інноваційність та адаптивність: швидке впровадження генераторів (98% магазинів), запуск мобільного застосунку (1 млн+ користувачів), гнучкість у відновленні роботи на деокупованих територіях.	1. Низька рентабельність чистого прибутку через формат дискаунтера: чистий прибуток ~1,5% від виручки (3,1 млрд грн з 208,9 млрд), обмежений фінансовий запас міцності. 2. Втрати активів і ринків на Сході та Півдні: ~110 магазинів було втрачено на початку війни (зруйновані або в окупації), неповне відновлення присутності (1257 діючих vs 1320 довоєнних). 3. Залежність від внутрішнього ринку України – відсутність географічної диверсифікації бізнесу, що підсилює вплив воєнних ризиків. 4. Обмежена пропозиція преміум-сегменту: позиціонування на масовий ринок може втрачати платоспроможних клієнтів, що шукають широкий асортимент імпортних чи делікатесних товарів (ніша конкурентів типу Silpo). 5. Кадрові виклики: мобілізація працівників, стресове навантаження на персонал і потреба

	швидкого навчання нових співробітників впливають на рівень сервісу.
--	---

Продовження таблиці 2.6

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Повоєнна відбудова та розширення: вихід на нові/деокуповані території раніше присутності конкурентів, відкриття магазинів у відбудованих містах і селах, відновлення мережі понад довоєнний рівень. 2. Зростання попиту після війни: повернення біженців і відновлення економіки можуть спричинити сплеск споживання, що «АТБ» з його масштабами зможе максимально задовольнити.. 3. Інновації та модернізація: можливість впровадження AI-аналітики, автоматизації складів, кас самообслуговування тощо для підвищення ефективності і скорочення витрат. 4. Співпраця з українськими виробниками: можливість подальшого розширення асортименту власних торгових марок, підтримка локальних постачальників, що дозволить утримувати низькі ціни і реагувати на тренд підтримки вітчизняного.	1. Триваючі воєнні ризики: ймовірність нових руйнувань магазинів або логістики через бойові дії, загроза для життя співробітників і клієнтів, що може призвести до локального згорання бізнесу. 2. Економічна нестабільність: у разі затягування війни – можливе повторне падіння економіки, інфляційні сплески, дефіцит бюджету та зниження купівельної спроможності населення. 3. Посилення конкуренції: конкуренти на ринку не стоять на місці – мережі Silpo, Novus активно відновлюються і розширюються (Novus два роки поспіль зростає швидше за ринок), Varus, ЕКО-маркет та інші регіональні гравці прагнуть зайняти вільні ніші. 4. Можливий вхід міжнародних ритейлерів після війни: глобальні дискаунтери чи супермаркети (Lidl, Aldi тощо) можуть зайти на український ринок, що підвищить вимоги до ефективності та цінової конкуренції. 5. Операційні ризики: перебої з енергопостачанням, кібербезпека (ризик хакерських атак в кібер-війні), а також зростання вартості ресурсів (пальне, комунальні) напряду впливають на витрати «АТБ» і можуть скоротити маржу.

Джерело: узагальнено автором на основі [42;45;33;13]

Проаналізуємо табл. 2.6. Сильні сторони. «АТБ-Маркет» у 2025 році утримує позицію найбільшого та найвпливовішого гравця українського ритейлу. Ключова перевага – масштаб і географія мережі: компанія має 1257 працюючих магазинів по всій країні [42], значно випереджаючи конкурентів за охопленням. Така широка присутність забезпечує близькість до споживача у різних регіонах, створює ефект мережевої зручності для клієнтів та логістичні переваги (можливість перерозподілу товарів між магазинами). Ринкова частка «АТБ» є найвищою: на компанію припадає близько 39,5%

сукупного доходу топ-10 ритейлерів України [45], тобто фактично два з п'яти товарів у великих мережах продаються через «АТБ». Це свідчить про домінування на ринку і сильний бренд, якому довіряють мільйони покупців. Бізнес-модель мережі – «soft discounter» – теж є її сильним боком, особливо в умовах, коли споживачі шукають економії. «АТБ» пропонує товари за одними з найнижчих цін, тримаючи мінімальну націнку, та розвиває власні торгові марки (СТМ), що становлять значну частку асортименту і дозволяють контролювати якість і ціну.

Асортимент магазинів налічує ~3500 позицій повсякденного попиту, що закриває базові потреби широких верств населення. Операційна ефективність та логістика – традиційна сильна сторона корпорації: компанія має сучасні розподільчі центри та автопарк, що навіть у кризових умовах війни дали змогу переорієнтувати постачання. Зокрема, АТБ оперативно уклав понад 100 контрактів з місцевими виробниками у 2022 р., щоб замінити товари тих постачальників, які призупинили роботу [33], і це дозволило уникнути дефіциту на полицях. Налагоджені процеси закупівель, складування і доставки у «АТБ» залишаються зразковими в галузі, забезпечуючи швидкий товарообіг і менші витрати. Нарешті, варто відзначити адаптивність та інноваційність менеджменту «АТБ».

Компанія продемонструвала здатність швидко реагувати на зовнішні виклики: у розпал енергетичної кризи всі магазини були оснащені автономними джерелами живлення (генераторами) і вже 98% торгових точок могли працювати навіть під час вимкнень світла [42]. Так само гнучко «АТБ» впроваджує цифрові рішення – від електронного гаманця та мобільного додатку для покупців до внутрішніх ІТ-систем управління запасами. Фактично, «АТБ-Маркет» створив високу планку стандартів у продуктовому ритейлі України, спираючись на свої сильні сторони: масштаб, ефективність, низькі ціни та інновації, що разом забезпечують стійку конкурентну перевагу.

Слабкі сторони. Попри лідерство, компанія має певні внутрішні вразливості, що потребують уваги. По-перше, формат дискаунтера означає

низьку маржинальність бізнесу. Хоча у 2024 році «АТБ-Маркет» досяг значного чистого прибутку у ~3,1 млрд грн [45], це лише близько 1,5% від його колосального товарообігу (208,9 млрд грн) – порівняно невисокий показник рентабельності. Невелика прибутковість означає, що фінансова подушка безпеки обмежена: різке зниження виторгу або зростання витрат можуть швидко звести прибуток нанівець. Для порівняння, менші форматні конкуренти отримують навіть більшу маржу (так, мережа дрогері-магазинів «Аврора» при суттєво менших масштабах заробила у 2024 р. понад 4 млрд грн прибутку, випередивши «АТБ» за цим показником). По-друге, «АТБ» зазнав прямих втрат активів через війну: за словами керівництва, на початку вторгнення 31 магазин був знищений і 79 опинились на окупованих територіях [13].

Це близько 8% довоєнної мережі, і хоча частину вдалося відновити, все ж наприкінці 2023 року загальна кількість працюючих супермаркетів (1210) була дещо меншою, ніж у січні 2022-го (1320) [42]. Неповне відновлення присутності втрачених магазинів означає втрату виручки на цих територіях і витрати на відбудову. По-третє, стратегічною слабкістю є концентрація бізнесу в межах України. Компанія не диверсифікована географічно: на відміну від деяких конкурентів, що мають магазини за кордоном або експортний напрям, «АТБ» повністю залежить від макросередовища України. Це робить її особливо вразливою до внутрішніх криз (воєнних, економічних), адже нема можливості компенсувати втрати на інших ринках.

Ще один відносно слабкий бік – імідж і асортиментний діапазон. Орієнтація на мас-маркет і економ-сегмент чудово працює на більшості клієнтів, але більш заможна аудиторія може сприймати магазини «АТБ» як надто прості. У «АТБ» менший вибір імпортованих делікатесів, преміальних товарів, вишуканих пропозицій, що є спеціалізацією, наприклад, мережі «Сільпо». Таким чином, вищий ціновий сегмент ринку частково залишається поза охопленням «АТБ». Кадрова складова: хоча компанія є одним з найбільших працедавців (штат ~56 тис. осіб) [42], війна принесла виклики

утримання персоналу. Мобілізація значної кількості працівників, психологічний стрес від роботи у небезпечних умовах та вимушені ротації кадрів можуть негативно впливати на якість обслуговування і корпоративну культуру. Управлінській команді «АТБ» доводиться витратити додаткові ресурси на навчання новачків, мотивацію колективу та підтримку високих стандартів сервісу, щоб нівелювати ці слабкі сторони.

Можливості. Незважаючи на труднощі, перед «АТБ-Маркет» відкривається низка потенційних можливостей для подальшого зростання і посилення позицій. Головна стратегічна перспектива пов'язана з післявоєнною відбудовою країни. По мірі деокупації територій та реконструкції зруйнованих населених пунктів у компанії є шанс першою зайти на нові ринки. Уже зараз «АТБ» демонструє готовність працювати у звільнених районах – її супермаркети одними з перших відкрились у містах Київщини, Чернігівщини, Сумщини після вигнання окупантів [33], що забезпечило місцевому населенню доступ до продуктів і зміцнило лояльність бренду. У найближчі роки відбудова міст на півдні та сході (Херсонська, Запорізька обл. та ін.) створить можливості для агресивного розширення мережі – відкриття десятків нових магазинів там, де конкуренти були вимушені піти або фізично втратили об'єкти. Другою суттєвою можливістю є очікуване зростання споживчого попиту після закінчення війни.

Повернення мільйонів українців додому, відновлення роботи підприємств та доходів громадян потенційно формуватиме бум роздрібної торгівлі. Як ритейлер №1, «АТБ» матиме всі переваги, щоб скористатися цим підйомом – розгалужена мережа дозволить обслуговувати зростаючий потік покупців, а ефект масштабу і напрацьована логістика забезпечать насичення полиць товарами навіть при різкому збільшенні попиту. Третьою можливістю виступає подальший розвиток онлайн-каналів продажів і омніканальності. Хоча традиційно продовольчий ритейл в Україні був офлайн-орієнтованим, війна змінила поведінку покупців, і багато хто оцінив зручність замовлень через інтернет. «АТБ» вже інвестував у цю сферу (веб-платформа, мобільний

застосунок) і може нарощувати присутність в e-commerce: розширити службу доставки на більшу кількість міст, інтегрувати програму лояльності в додатку, використовувати big data для персоналізованих акцій. Це відкриває додатковий канал доходу і спосіб залучення молодшої технічно підкованої аудиторії. Ще один блок можливостей – технологічні та продуктові інновації. Корпорація має ресурси для впровадження передових рішень: автоматизація складів, роботизація процесів комплектації замовлень, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту дозволять підвищити продуктивність і знизити витрати.

Також можливим є впровадження касових зон самообслуговування у магазинах (те, що активно застосовується в ЄС), що пришвидшить обслуговування і скоротить операційні витрати. Нарешті, «АТБ» може розширити і поглибити співпрацю з українськими виробниками. Потенціал імпортозаміщення під час війни оголив ніші, які здатні заповнити локальні підприємства, і «АТБ» як найбільший замовник може диктувати вигідні умови та розвивати лінійку власних марок (молочна продукція, бакалія, заморожені продукти тощо). Це збільшить унікальність асортименту і збереже цінову привабливість для клієнтів. Сумарно реалізація таких можливостей здатна ще більше зміцнити домінування «АТБ-Маркет» у посткризовий період.

Загрози. У той же час, ризики зовнішнього середовища для компанії залишаються суттєвими. Найочевидніша загроза – тривала війна та воєнні ризики. Навіть станом на 2025 рік не можна виключати нових ескалацій або атак, які можуть знову зруйнувати інфраструктуру (склади, магазини, транспорт). Кожна ракетна атака або наступальні дії ворога несуть пряму небезпеку для бізнесу: від фізичного знищення товарно-матеріальних цінностей до тимчасового закриття магазинів з міркувань безпеки. Компанія вже втратила частину активів, і продовження бойових дій загрожуватиме новими втратами, особливо в регіонах, близьких до фронту. Друга загроза – макроекономічна нестабільність у разі затягування війни. Бюджет України

напружений, інфляційний тиск може повернутися (наприклад, у 2024 р. інфляція дещо прискорилась до ~12% на тлі індексації тарифів [56], а якщо західна допомога зменшиться, уряду доведеться вдаватися до жорсткої економії. Для роздрібної торгівлі це ризик зниження реальних доходів населення і відповідно скорочення витрат на непродовольчі чи навіть деякі продовольчі товари. За песимістичного сценарію «АТБ» може стикнутися з падінням виручки на окремих територіях, що у поєднанні з низькою маржею є критичним. Третя група загроз – конкуренція, що посилюється.

Хоча «АТБ» нині лідер, конкуренти теж активно адаптуються: приміром, мережа Novus попри війну два роки поспіль демонструє найвищі темпи зростання у продовольчому ритейлі [42], розширюючи свою частку ринку. «Сільпо» утримує позиції №2 за оборотом (93 млрд грн у 2024 р.) [45], і почала повертатися до прибутковості, модернізуючи магазини та залучаючи споживачів через програму лояльності. Дискаунтер «Аврора», який спеціалізувався на промтоварах, завдяки рекордному прибутку інвестує у розширення асортименту і відкриття нових точок, частково конкуруючи з «АТБ» у сегменті товарів повсякденного вжитку.

Регіональні мережі, як-от Varus, Таврія В, Рост та інші, можуть посилити експансію у своїх нішах чи укласти альянси, щоб краще протистояти лідеру. Крім того, слід врахувати перспективу, що після нормалізації ситуації в країні можливий вихід на ринок світових ритейлерів. Україна з її 40-мільйонним населенням (до війни) та євроінтеграційними перспективами є привабливим ринком, тож такі гіганти, як Lidl або Carrefour, потенційно можуть розглянути експансію сюди. Їхній прихід означатиме новий рівень конкуренції – від боротьби за постачальників до демпінгу цін – і навіть «АТБ» доведеться адаптуватися до глобальних гравців.

Окрім цього, зберігаються операційні загрози техногенного та інфраструктурного характеру. Енергетична система країни все ще вразлива: у разі масових відключень світла взимку, витрати на паливо для генераторів різко зростуть, а трафік покупців може знизитися. Кіберзагрози також

актуальні – великі українські компанії знаходяться під прицілом хакерських атак, що можуть порушити ІТ-системи та ланцюги постачання. І насамкінець, післявоєнний період може принести зростання вартості робочої сили (повернення чоловіків, конкуренція за кадри в будівництві та інших галузях) – це підвищить витрати на оплату праці, які для «АТБ» як найбільшого роботодавця дуже істотні. Таким чином, компанія повинна проактивно відстежувати та управляти цими загрозами, щоб не допустити послаблення своїх конкурентних позицій.

2.3. Зміцнення конкурентних переваг ТОВ «АТБ маркет» в сучасних умовах⁶¹

У 2025 році «АТБ-Маркет» володіє рядом конкретних конкурентних переваг, що підкріплені реальними досягненнями і показниками діяльності. Ці переваги вже сьогодні виділяють компанію на тлі конкурентів і забезпечують її лідерство на ринку. Розглянемо ключові з них – масштаб мережі, фінансові результати, операційну ефективність та інноваційність – опираючись на фактичні дані та приклади за 2024–2025 роки.

Масштаб мережі та ринкова частка. Найбільш очевидна перевага «АТБ» – це розгалужена торговельна мережа, яка станом на початок 2025 року налічує 1257 магазинів у 24 областях України. [42]. Компанія повернулася до зростання після спаду на початку війни і стрімко відновила свою присутність у більшості регіонів. У 2024 році ритейлер відкрив 47 нових дискаунтерів та реконструював 11 магазинів [42], розширюючи покриття навіть попри воєнні ризики. Для порівняння, другий найбільший продуктовий ритейлер країни – «Сільпо-Фуд» – має приблизно 300 супермаркетів (включно з франчайзинговими), що вчетверо менше. Така широка мережа дає «АТБ» значний ефект масштабу: компанія закуповує товари великими оптовими

партіями, отримуючи знижки від виробників, і може далі пропонувати товари за нижчою ціною споживачу.

Крім того, ринкова частка «АТБ-Маркет» є рекордною – за підсумками 2024 року її дохід (208,91 млрд грн) склав майже 40% сумарного обороту десяти найбільших ритейл-компаній України [45]. Це означає, що фактично кожна друга гривня, витрачена українцями в організованому роздрібі, проходить через касу «АТБ». Така концентрація покупців у мережі свідчить про величезну клієнтську базу і довіру споживачів. Лідерство на ринку дає «АТБ» переваги доступу до найкращих локацій для нових магазинів, вагомий голос у перемовинах з постачальниками та впізнаваність бренду по всій країні. Фактично, «АТБ» став синонімом доступного магазину біля дому – у багатьох містах саме ця мережа представлена найбільш широко, що робить її першим вибором для щоденних закупівель.

Фінансові показники та інвестиційні можливості. Друга важлива конкурентна перевага впливає з фінансової стійкості компанії. За результатами 2024 року «АТБ-Маркет» досяг значного приросту фінансових показників: товарообіг зріс на +15% і досяг 248,3 млрд грн [42] (близько 6,8 млрд доларів США), що стало черговим рекордом для українського ритейлу. Зростання відбулося як за рахунок інфляційного чинника, так і через реальне збільшення обсягів продажів та відкриття нових магазинів. Компанія вперше за час війни повністю відновила прибуткову діяльність – чистий прибуток 2024 року склав 3,1 млрд грн., піднявши «АТБ» на 2-ге місце в галузі за цим показником.

Для порівняння, у 2022 році, в розпал кризи, чистий прибуток «АТБ» скоротився втричі до ~1 млрд грн [17], а в 2023-му компанія балансувала на межі беззбитковості. Тепер же, наростивши фінансову міцність, корпорація отримала ресурси для активного розвитку. Це підтверджують обсяги капіталовкладень: у 2024 році «АТБ» інвестував у розвиток бізнесу 15 млрд грн, що на 25% більше, ніж роком раніше [42]. Кошти спрямовано на відкриття нових магазинів, реконструкцію існуючих, встановлення

обладнання (генератори, холодильні установки) та IT-інфраструктуру. Фінансова спроможність компанії дозволяє їй реалізовувати проєкти, недоступні слабшим конкурентам, – наприклад, швидко відбудовувати зруйновані приміщення або купувати нові активи. Показовим є те, що співвласники «АТБ» використовують нагромаджений капітал для інвестицій в економіку України: наприкінці 2024 року Геннадій Буткевич (один з власників) придбав за 1,9 млрд грн два заводи з виробництва газобетону [42], плануючи долучитися до відбудови країни. Ця угода опосередковано підсилює й ритейл-бізнес: вертикальна інтеграція в будівельні матеріали може здешевити та прискорити зведення нових магазинів. В цілому покращені фінансові показники «АТБ-Маркет» у 2024 р. – це сильний тил для подальшої конкуренції: компанія має достатньо обігових коштів і прибутку для фінансування експансії, підтримання низьких цін і покриття непередбачених витрат у разі нових викликів.

Операційна ефективність і швидкість адаптації. Менеджмент «АТБ» успішно оптимізував операції компанії в екстремальних умовах, що стало важливою конкурентною перевагою у воєнний час. Після порушення звичних ланцюгів постачання на початку 2022 року компанія буквально вручну перерозподіляла товари між магазинами, розробляючи нові маршрути і використовуючи власний автотранспорт [33]. Цей кризовий досвід загартував логістику мережі: зараз «АТБ» має унікальну гнучкість постачання – за потреби товар можна доставити у будь-яку точку країни протягом годин, оминаючи пошкоджену інфраструктуру.

Компанія створила запас міцності у постачаннях, диверсифікувавши коло партнерів: більше 100 нових контрактів з локальними виробниками дозволили заповнити полиці продукцією навіть тоді, коли деякі національні виробники зупинили виробництво [33]. Таким чином, ризик перебоїв з товарами в «АТБ» мінімізовано, тоді як менші мережі інколи стикалися з порожніми полицями. Ще одним виміром операційної ефективності є швидкість відновлення роботи магазинів після надзвичайних подій. Компанія

продемонструвала, що може дуже швидко відбудувати пошкоджені торгові точки: наприклад, магазин у Чернігові, двічі зруйнований обстрілами (в 2022 і 2024 роках), було повністю відремонтовано і відкрито для покупців у серпні 2024-го – місцеві мешканці сприйняли повернення «АТБ» як символ відродження життя [1].

Подібні приклади є у Бучі, Ірпені, Харкові та інших містах – всюди «АТБ» одним з перших відновлював роботу на деокупованих землях [33], випереджаючи конкурентів. Це дає компанії як економічну вигоду (захоплення ринку в цих локаціях), так і репутаційні бонуси. Ефективність операцій проявилася і у внутрішніх процесах: навіть в умовах кадрового дефіциту «АТБ» утримав високий рівень продуктивності праці. У 2023–2024 рр. компанія створила понад 3500 нових робочих місць [42], залучивши працівників для нових магазинів та заміщення вибулих, і забезпечила їх навчання.

Завдяки автоматизації рядових операцій (від електронного документообігу до обліку товарів на полицях за допомогою сканерів) одному співробітнику магазину «АТБ» припадає більший товарообіг, ніж у середньому по галузі – це відображається у нижчих операційних витратах на одиницю товару. Наявність власних генераторів на 98% об'єктів [42] дозволила магазинам працювати стабільно, тоді як деякі конкуренти скорочували час роботи при відключеннях електрики. Підсумовуючи, операційна стійкість та ефективність процесів у «АТБ-Маркет» є відчутною перевагою: компанія не лише витримала «краш-тест» перших місяців війни, а й оптимізувала бізнес, ставши більш гнучкою та швидкою у прийнятті рішень.

Інноваційність та клієнтоорієнтованість. Четвертим блоком конкурентних переваг «АТБ» є його зосередженість на інноваціях і потребах клієнтів. Незважаючи на воєнні труднощі, у 2024 році компанія реалізувала ряд проєктів, спрямованих на підвищення якості обслуговування і залученість покупців. Зокрема, у травні 2024 р. запущено мобільний додаток

«АТБ», який поєднує функції інформаційного каталогу, програми лояльності та сервісу онлайн-замовлень. Менш ніж за 8 місяців додаток встановили понад 1 000 000 користувачів [42] – це свідчить про величезний інтерес аудиторії. Через застосунок компанія комунікує акції, збирає зворотний зв'язок, аналізує вподобання покупців.

Фактично, «АТБ» створює омніканальний досвід: клієнт може ознайомитися з акційними пропозиціями в телефоні, сформувати список покупок і забрати товари в найближчому магазині або оформити доставку (доставка наразі діє у кількох великих містах). Конкуренти мережі значно відстають у цьому напрямі – наприклад, в Silpo лише ~400 тис. користувачів мобільного додатку, а дрібніші мережі взагалі не мають власних цифрових платформ. Ще одна інновація – електронний гаманець АТБ: компанія запровадила систему безготівкового розрахунку через свій додаток, що дозволяє швидко оплачувати покупки, накопичувати бонуси та навіть отримувати кешбек. Це підвищує лояльність молодшої аудиторії, яка цінує технологічність. Окрім цифрових рішень, «АТБ» інвестує в модернізацію магазинів: нові торгові точки облаштовуються за сучасними стандартами дизайну (чорна кольорова схема інтер'єру, LED-освітлення, зручна навігація), що покращує покупний досвід. У 2023 році 40 існуючих магазинів були реконструйовані в новому форматі [13], і процес триває.

Компанія також враховує змінні споживчі тренди у своєму асортименті – розширює лінійки здорового харчування, органічних продуктів, пропонує екологічні упаковки для власних брендів, тобто рухається в ногу з часом. Постійне підвищення клієнтоорієнтованості проявляється і в соціальних ініціативах: «АТБ» регулярно проводить акції підтримки населення (напр. безкоштовна передача продуктових наборів у прифронтові зони, знижки для пенсіонерів у визначені години), що формує позитивний імідж компанії як дійсно народного магазину. Інноваційність у поєднанні з чутливістю до потреб споживачів забезпечує «АТБ-Маркет» конкурентну перевагу, яка не

піддається кількісному вимірюванню безпосередньо, але суттєво впливає на утримання клієнтів і залучення нових.

Повномасштабна війна та запровадження воєнного стану в Україні змусили компанію кардинально скоригувати свої стратегії у 2022–2024 роках. Умови воєнного часу – такі як комендантська година, ризик бойових дій, мобілізація працівників, державне регулювання цін – вимагали від керівництва «АТБ» швидкої переорієнтації з довгострокового зростання на забезпечення безперебійної роботи і виживання бізнесу. Найперше рішення стосувалося графіку та формату роботи: магазини почали працювати за скороченим графіком відповідно до комендантських годин в кожному регіоні, для безпеки персоналу і клієнтів були впроваджені протоколи дій під час повітряних тривог (оперативне закриття, укриття для людей). Стратегічний фокус змістився на оперативне управління ризиками – створено антикризовий штаб у компанії, що моніторив ситуацію і приймав рішення щодо тимчасового закриття або відкриття магазинів залежно від військової обстановки.

Внаслідок бойових дій на початку війни мережа втратила понад 100 магазинів (тимчасово або назавжди), і стратегія «АТБ» полягала в тому, щоб зберегти функціонування максимальної кількості торгових точок, навіть якщо вони працювали з мінімальним набором товарів чи без прибутку. Такий підхід виправдав себе: уже в травні–червні 2022 року мережа стабілізувала роботу ~1000 магазинів [19], , забезпечивши присутність у всіх більш-менш безпечних регіонах. Одночасно компанія переорієнтувала логістику – нова стратегія постачання передбачала розосередження запасів по регіональних складах, аби уникнути критичної залежності від центрального хабу.

Було налагоджено доставку товарів у магазини напряму від виробників або через ближчі склади, що зменшувало час транспортування і небезпеку на шляхах. Крім того, кадрова стратегія зазнала змін: через мобілізацію та евакуацію частини працівників компанія перерозподілила персонал – співробітників із закритих або небезпечних магазинів переводили до діючих

в інших містах [33], пропонуючи їм соціальний пакет і житло при потребі. Так «АТБ» змогла втримати ключові кадри і знання всередині корпорації. У воєнний час керівництво компанії прийняло свідоме рішення не проводити масових скорочень, попри тимчасове падіння продажів, що теж є частиною стратегії утримання кадрового потенціалу для майбутнього відновлення.

Щодо маркетингової стратегії, то в воєнний період акцент змістився з промоції іміджу на інформування та підтримку: «АТБ» використовувала свої канали комунікації, щоб сповіщати населення про графіки роботи, наявність товарів, акційні пропозиції на базові продукти. Цінова політика компанії під час війни стала ще більш соціально орієнтованою – мінімізація націнки на товари першої необхідності, участь у державних програмах стримування цін (наприклад, фіксація цін на хліб, молоко в певні місяці) закріпила за «АТБ» репутацію «народного» магазину. Таким чином, воєнний стан вплинув на стратегію «АТБ-Маркет» так, що компанія тимчасово переключила пріоритет з експансії на стабільність, забезпечуючи роботу в надзвичайних умовах, зберігаючи інфраструктуру та персонал, а також підтримуючи споживачів доступними цінами та товарами.

Стратегія в умовах часткової поствоєнної відбудови. У міру того, як найгостріша фаза кризи минула і Україна перейшла до фаз стабілізації та часткового відновлення (2023–2025 рр.), стратегія «АТБ» почала знову включати елементи розвитку, адаптовані до нових реалій. Після того, як Збройні сили України відкинули ворога від Києва, Чернігова, Сум та звільнили частину Харківщини і Херсонщини, компанія реалізувала стратегію «повернення та випередження» – швидке відновлення роботи магазинів у деокупованих регіонах та відкриття нових, щоб зайняти ринкову нішу раніше за конкурентів. Це було стратегічним рішенням: присутність «АТБ» у звільнених містах одразу після їх очищення від військ дала змогу закріпити там лояльну клієнтську базу і фактично витіснити конкурентів, які зволікали.

У 2023 році компанія знову почала нарощувати мережу: відкрито 20 нових магазинів навіть під час війни [33], а план на 2024 рік передбачав прискорення темпів до ~60 нових магазинів [13] (хоча фактично вдалося відкрити 47). Тобто стратегія розвитку була поновлена, але з урахуванням обмежень – темпи експансії приблизно вдвічі повільніші, ніж у довоєнний час [33], проте стабільні і поступові. Одночасно в стратегію входить модернізація існуючих активів: компанія спрямувала інвестиції на ремонт і переобладнання магазинів, які постраждали чи застаріли. Це не тільки поліпшує імідж і приваблює клієнтів, а й вписується в процес відбудови країни – відновлені супермаркети стають частиною відновленої інфраструктури районів. «АТБ» фактично інтегрувала власні плани розвитку з національною відбудовою, координуючи дії з місцевою владою (скажімо, відновлення магазинів синхронізується з відновленням електромереж і доріг у постраждалих містах).

Ще один напрям стратегічних змін – розвиток асортименту та постачання у післявоєнних умовах. З огляду на зростання попиту на українські товари та потенційні труднощі з імпортом, «АТБ» зробила ставку на локального виробника. Стратегія закупівель включає довгострокові контракти з українськими фабриками і фермерами, інвестиції у спільні проєкти (наприклад, власні пекарні чи цехи напівфабрикатів на базі партнерств). Це не лише мінімізує логістичні ризики, але й відповідає трендам патріотичного споживання. У маркетинговій стратегії у фазі відбудови акценти зміщуються на повернення до нормальності: реклама і комунікації починають наголошувати на відновленні звичного життя, нових можливостях для покупців, оптимізмі.

Гасло, яке часто повторюють у сюжетах про відкриття відновлених магазинів – «АТБ відкрили, значить – будемо жити!» [1] – відображає позицію компанії як символу стійкості. Також у цей період посилюється стратегія інноваційного розвитку: компанія не лише відновлює втрачене, а й впроваджує нові проєкти (додаток, програми лояльності, експерименти з

форматами магазинів), готуючись до конкурентної боротьби в повоєнній економіці. В цілому, стратегії «АТБ-Маркет» на етапі часткової поствоєнної відбудови поєднують обережне зростання з реконструкцією: компанія інвестує у відкриття нових магазинів там, де це безпечно і потрібно громадам, одночасно відбудовуючи свою довоєнну мережу. Такий збалансований підхід дозволяє вже зараз нарощувати присутність (на початок 2025 р. мережа знову перевищує 1250 торгових точок) і закладає фундамент для стрибка в розвитку після настання миру.

Керівництво ТОВ «АТБ-Маркет» протягом 2022–2024 років ухвалило низку важливих рішень, що допомогли зберегти і посилити конкурентні позиції компанії в надзвичайних умовах. Серед ключових рішень – максимальне збереження роботи магазинів під час війни (незважаючи на ризики, ~1000 торгових точок працювали вже через кілька місяців після початку вторгнення [19], диверсифікація постачань через залучення місцевих виробників [33], інвестиції в автономність (масова установка генераторів [42] та прискорена цифровізація бізнесу (запуск мобільного додатку і програм лояльності). Ці управлінські кроки були спрямовані на підвищення стійкості компанії та збереження довіри споживачів. Як результат, «АТБ» не лише вистояв у кризі, але й вийшов з неї фінансово зміцнілим – прибуток у 2024 р. перевищив 3 млрд грн [45], а мережа повернулася до розширення. Водночас конкурентне середовище у 2025 році залишається динамічним, тому компанії варто проактивно діяти для подальшого зміцнення свого лідерства.

Пропонуємо наступні рекомендації щодо наступних кроків, які допоможуть «АТБ-Маркет» утримувати та нарощувати конкурентні переваги в поточних умовах і в перспективі:

1. Продовження стратегічної експансії та відбудови: Компанії слід дотримуватися плану розширення мережі, відкриваючи нові магазини насамперед у регіонах зростаючого попиту. Важливо й надалі активно виходити на деокуповані території – це зміцнить присутність «АТБ» і

закріпити її імідж першопрохідця. Рекомендується розглянути можливість відкриття магазинів меншого формату у віддалених містечках і селах, де конкуренція мінімальна: таким чином мережа охопить додаткову аудиторію і підтримає регіональний розвиток. Паралельно треба завершити відновлення всіх довоєнних магазинів, що підлягають ремонту, щоб повернутися до довоєнного масштабу мережі (~1320+ магазинів) і перевершити його. В умовах післявоєнної відбудови має сенс співпрацювати з місцевою владою та забудовниками – «АТБ» може виступати якірним орендарем у нових ТРЦ чи житлових комплексах, сприяючи відновленню інфраструктури і отримуючи вигідні умови для розміщення магазинів.

2. Підвищення ефективності та автоматизація операцій: Щоб зберігати цінову перевагу й одночасно збільшувати рентабельність, корпорації варто інвестувати у сучасні технології оптимізації. Зокрема, рекомендується впровадити системи штучного інтелекту для управління запасами і ціноутворення – AI/ML-алгоритми можуть прогнозувати попит по кожному магазину і оптимально керувати запасами, зменшуючи втрати та списання. Також доцільно поступово впроваджувати каси самообслуговування в супермаркетах «АТБ»: це скоротить черги, підвищить пропускну здатність у пікові години та дозволить зменшити затрати на персонал. Окремий напрям – автоматизація логістичних центрів (використання сортувальних конвеєрів, роботів-вантажників), що прискорить обробку товаропотоків і знизить залежність від людського фактора. В контексті енергозаощадження доцільно продовжити оснащення магазинів LED-освітленням, енергоефективним холодильним обладнанням та, по можливості, встановлювати сонячні панелі на дахах супермаркетів, щоб частково покривати потреби в електроенергії. Ці кроки зменшать операційні витрати і підвищать стійкість бізнесу до зовнішніх шоків (таких як зростання тарифів на електроенергію).

3. Розвиток омніканальності та програми лояльності: На базі успішно запущеного мобільного застосунку варто будувати повноцінну омніканальну екосистему «АТБ». Рекомендується прискорити розширення послуги

адресної доставки покупок: охопити всі обласні центри та великі міста, співпрацюючи з локальними кур'єрськими службами або нарощуючи власну службу доставки. Це дозволить конкурувати у сегменті онлайн-ритейлу та задовольнити потреби тих клієнтів, які віддають перевагу дистанційному шопінгу. Також слід активно розвивати програму лояльності: інтегрувати бонусну систему в мобільний додаток, накопичувати дані про покупки та впроваджувати персоналізовані знижки і пропозиції. Аналіз великого масиву даних (Data Mining) про поведінку клієнтів «АТБ» дасть змогу сегментувати аудиторію і пропонувати релевантні акції, підвищуючи середній чек і частоту покупок. Наприклад, можна запровадити диференційовані промо-пропозиції: родинам з дітьми – знижки на дитячі товари, людям похилого віку – спеціальні ціни на щотижневі набори. Така тонка робота з клієнтами зміцнить їхню прив'язаність до мережі і відбудує емоційний зв'язок, що утримуватиме навіть після виходу нових конкурентів на ринок.

4. Продуктова диференціація та власні торгові марки: Щоб і надалі випереджати конкурентів у ціновій конкуренції, «АТБ» слід розширювати асортимент власних торгових марок (Private Label). Власні марки вже добре зарекомендували себе у бакалійному кошику (круп, консерви, снеки тощо), тож перспективно розвивати нові категорії – наприклад, лінійку економічної побутової хімії, товарів для дому під брендом «АТБ». Також варто інвестувати у покращення якості та упаковки СТМ, щоб вони не поступалися брендовим аналогам – це простимулює ще більше покупців переходити на ці товари. Окрім того, компанія може диференціювати свою пропозицію, вводячи нові послуги у магазинах: розширити куточки власної випічки, кулінарії (готових страв), встановити автомати з зерновою кавою, щоб поліпшити клієнтський досвід і збільшити час, проведений клієнтом у магазині. У великих містах доцільно тестувати формат супермаркетів з фуд-кортом чи зонами дегустації, щоб конкурувати з більш «гастрономічними» мережами. Усі ці кроки спрямовані на те, щоб покупець отримував у «АТБ» максимум цінності та не мав потреби йти до конкурентів за чимось, чого

нема в «АТБ». В умовах, коли конкуренти відновлюються, така проактивна продуктова стратегія допоможе зберегти лідерство.

5. Управління ризиками та стійкість: Зважаючи на продовження невизначеності, «АТБ-Маркет» варто формалізувати набуті уроки кризового періоду у вигляді стратегії risk-management. Рекомендується створити постійний відділ моніторингу ризиків, який відстежуватиме воєнно-політичну ситуацію, економічні показники та дії конкурентів, щоб завчасно готувати плани реагування. Слід розробити детальні плани безперервності бізнесу (BCP) для різних сценаріїв – новий блекаут, локальна евакуація, кібератака – і регулярно проводити навчання персоналу щодо дій у надзвичайних ситуаціях. Також варто продовжувати політику резервування критичних ресурсів: підтримувати запас пального для генераторів, мати резервні канали зв'язку (наприклад, супутниковий інтернет Starlink на випадок збою основних), дублювати ключові ІТ-системи на хмарних сервісах. Іншим напрямком стійкості є фінансова диверсифікація: можна розглянути можливість залучення стратегічних інвесторів чи партнерів з-за кордону після закінчення війни, аби мати доступ до капіталу в разі потреби. Крім того, робота з персоналом теж має стати частиною стратегії стійкості – компанії варто зберегти соціальні ініціативи для співробітників (допомога родинам мобілізованих, страхування життя, психологічна підтримка), оскільки мотивований і захищений персонал – запорука стабільної роботи магазину навіть у стресових обставинах.

Отже, реалізація наведених рекомендацій дозволить «АТБ-Маркет» не тільки закріпити свої теперішні конкурентні переваги, але й примножити їх у майбутньому. Компанія вже продемонструвала здатність динамічно розвиватися і виживати у найскладніших умовах; відтак, продовження взятого курсу доповнене новаторськими підходами у розвитку мережі, технологіях та роботі з клієнтами забезпечить їй довгострокове лідерство на українському ринку роздрібної торгівлі.

Таким чином, ТОВ «АТБ-Маркет» у 2025 році зміцнює свої конкурентні переваги завдяки лідерству на ринку (39,5% частки доходів топ-ритейлерів), широкій мережі (1257 магазинів) та інвестиціям у стійкість і цифровізацію (мобільний додаток, генератори у 98% точок). Компанія ефективно адаптувалася до викликів воєнного часу, забезпечивши безперебійні постачання та швидке відновлення магазинів на деокупованих територіях. Серед внутрішніх сильних сторін – операційна ефективність, гнучка логістика та розвиток СТМ, а серед можливостей – післявоєнне розширення, e-commerce і автоматизація. Загрози залишаються значними: воєнні ризики, зростання конкуренції (в т.ч. потенційний вихід Lidl), макроекономічна нестабільність. У відповідь на це компанії рекомендовано: розширювати мережу в нових регіонах, впроваджувати AI у логістику та ціноутворення, масштабувати онлайн-продажі й програму лояльності, розвивати СТМ та системно управляти ризиками. Всі ці кроки зміцнюють позиції «АТБ» як ключового гравця і гаранта продовольчої безпеки в умовах кризи та відбудови.

ВИСНОВОК

У кваліфікаційні роботі було досліджено управління зміцненням конкурентних переваг організації в кризових умовах на прикладі АТБ, згідно поставлених завдань можна зробити наступні висновки:

1. Сучасна кризова ситуація є динамічною, непередбачуваною і має комплексний вплив на всі сфери – економіку, бізнес та суспільство. Вона охоплює як внутрішні, так і зовнішні виклики, що вимагає від компаній швидкої адаптації та глибокої трансформації стратегій. Ключову роль у подоланні таких викликів відіграє рівень стійкості організації, ефективність управлінських рішень і здатність до мобілізації ресурсів. Кризові явища можуть не лише поглиблювати ризики, а й відкривати нові можливості для розвитку шляхом інновацій, перегляду бізнес-моделей і посилення ринкових позицій. Ретельний аналіз властивостей криз дає змогу бізнесу формувати дієві стратегії реагування, ефективно управляти загрозами та забезпечувати стабільність у складному середовищі. Саме такі інструменти дозволяють підприємствам зберігати конкурентоспроможність навіть у період глибокої нестабільності.

2. Конкурентні переваги у сучасних умовах формуються через технологічні інновації, стратегічне управління ресурсами та вдале позиціонування на ринку. Їх посилюють такі чинники, як державна підтримка, міжнародна кооперація, рівень кваліфікації персоналу та здатність до інновацій. Водночас успішні компанії фокусуються на оптимізації витрат, розробці унікальних продуктів та зайнятті вузькоспеціалізованих ринкових ніш. Значну роль у зміцненні конкурентоспроможності відіграє використання інтелектуальної власності та впровадження штучного інтелекту, що автоматизує процеси, персоналізує асортимент і покращує аналітику. Ефективне поєднання цих компонентів дозволяє як окремим компаніям, так і економікам в цілому забезпечити довгострокову перевагу в умовах високої

ринкової конкуренції. Саме інтеграція сучасних управлінських підходів і технологій визначає силу гравців у нестабільному середовищі.

3. Управління в умовах кризи передбачає цілісний підхід, який включає превентивні дії, оперативну реакцію та стратегічну адаптацію до постійно змінюваного середовища. Основними елементами антикризового управління є прогнозування ризиків, стратегічне планування, гнучкість організаційної структури та ефективна комунікація зі стейкхолдерами. Технології відіграють ключову роль: цифрові інструменти, аналітика та моделі прогнозування дозволяють ідентифікувати загрози заздалегідь і швидко реагувати на них. Успішне антикризове управління враховує галузеву специфіку, наявні ресурси компанії та її здатність до адаптації. Створення антикризових штабів, накопичення резервів та координація з партнерами забезпечують стійкість підприємства до потрясінь. Поєднання стратегічної далекоглядності з інноваційним підходом є фундаментом стабільності та розвитку у періоди кризових явищ.

4. ТОВ «АТБ-Маркет» у 2025 році зміцнює свої конкурентні переваги завдяки лідерству на ринку (39,5% частки доходів топ-ритейлерів), широкій мережі (1257 магазинів) та інвестиціям у стійкість і цифровізацію (мобільний додаток, генератори у 98% точок). Компанія ефективно адаптувалася до викликів воєнного часу, забезпечивши безперебійні постачання та швидке відновлення магазинів на деокупованих територіях. Серед внутрішніх сильних сторін – операційна ефективність, гнучка логістика та розвиток СТМ, а серед можливостей – післявоєнне розширення, e-commerce і автоматизація. Загрози залишаються значними: воєнні ризики, зростання конкуренції (в т.ч. потенційний вихід Lidl), макроекономічна нестабільність. У відповідь на це компанії рекомендовано: розширювати мережу в нових регіонах, впроваджувати AI у логістику та ціноутворення, масштабувати онлайн-продажі й програму лояльності, розвивати СТМ та системно управляти ризиками. Всі ці кроки зміцнюють позиції «АТБ» як ключового гравця і гаранта продовольчої безпеки в умовах кризи та відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. "АТБ відкрили, значить - будемо жити!": як АТБ об'єднує та підтримує українців. *Спецпроекти Gazeta.ua*. URL: <https://projects.gazeta.ua/atb-pidtrumye-1190927> (дата звернення: 26.03.2025).
2. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1–6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62> (дата звернення: 06.03.2025).
3. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 55. С. 1–5. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (дата звернення: 06.03.2025).
4. Волосов А. М. Класифікація конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі. *Economic strategy and prospects of trade and services sector development*. 2019. Т. 2, № 28. С. 88–100. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.2535266> (дата звернення: 06.03.2025).
5. Герасимова В. О., Резанов Є. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17> (дата звернення: 06.03.2025).
6. Гончаренко О. В., Дідур К. М., Ткаченко М. С. Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства для зміцнення продовольчої безпеки країни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 71–79. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.71> (дата звернення: 06.03.2025).
7. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний*

простір. 2023. № 185. С. 49–53. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9> (дата звернення: 06.03.2025).

8. Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризисний менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35). С. 4–9. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.010409> (дата звернення: 06.03.2025).

9. Гусаріна Н. В. Концепція економічного розвитку та інноваційної активності підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища: монографія. Херсон : ФОП Вишем. В.С., 2017. 180 с.

10. Данько Т. І., Яворська Н. П., Тупісь М. М. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 6(123). С. 30–33. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-6-4> (дата звернення: 06.03.2025).

11. Звіти про управління ТОВ «Сільпо-Фуд». *Сільпо*. URL: https://silpo.ua/reports?srsltid=AfmBOopjFF_QQpSoGnj8DKqzQBLbzVUNl3yw5WYHartyhVpr8iX8BtS (дата звернення: 26.03.2025).

12. Звіти про управління ТОВ «ФОРА». *Фора*. URL: <https://fora.ua/reporting> (дата звернення: 26.03.2025).

13. Знищено, відновлено, відкрито. Як змінилася мережа АТБ з початку війни та що планує на 2024 рік – гендиректор. *Бізнес*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/atb-yak-zminilasya-naybilsha-merezha-supermarketiv-ukrajini-z-pochatku-viyni-interv-yu-gendirektora-50382273.htm> (дата звернення: 26.03.2025).

14. Іванченко К., Біловодська О. Концептуальні підходи до визначення та класифікації криз у діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. № 1(224). С. 28–36. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4> (дата звернення: 06.03.2025).

15. Корольов Д. С. Методи та моделі в антикризовому управлінні компаніями. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. С. 1–15.

URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.46> (дата звернення: 06.03.2025).

16. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 51. С. 175–183. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-27> (дата звернення: 06.03.2025).

17. На 17% зріс дохід компаній-ритейлерів з Індексу 2025 – Опендатабот. *Мінфін*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/03/24/147669450/> (дата звернення: 26.03.2025).

18. Нетребя І. О. Формування системи антикризового управління підприємством: теоретичні засади. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. С. 1–14. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.33> (дата звернення: 06.03.2025).

19. Новини FMCG за три місяці війни: у АТБ знову більше 1000 магазинів, Україна без Lidl, повернення ритейлу в Бучу, нові Сільпо, Рукавичка, SPAR та інше. *Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/vidkrittya/novini-fmcg-za-tri-misjaci-vijni> (дата звернення: 26.03.2025).

20. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1–6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18> (дата звернення: 06.03.2025).

21. Олійник А. Комплекс антикризового управління в сучасному підприємстві в умовах трансформаційних змін. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. Т. 2, № 14. С. 57–65. URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0206> (дата звернення: 06.03.2025).

22. Пазиніч О. В. Історичні передумови сучасних теорій міжнародної торгівлі. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. С. 1–15. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.42> (дата звернення: 06.03.2025).

23. Пікуліна О. В., Пікуліна Н. Ю. Вплив кризових ситуацій на стратегії управління ризиками сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. С. 1–16. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.33> (дата звернення: 06.03.2025).

24. Портер Майкл. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш Формат. 2020 424с.

25. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. К.: Наш Формат. 2019 624с.

26. Про NOVUS. Мережа магазинів NOVUS. URL: <https://novus.ua/novus-about> (дата звернення: 26.03.2025).

27. Рада продовжила воєнний стан і загальну мобілізацію в Україні до 9 травня 2025 року. *Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/society/viyna-v-ukrajini-rada-prodovzhila-voyenniy-stando-9-travnya-12884388.html#:~:text=Верховна%20Рада%2015%20січня%20продовжила,України%20Ярослав%20Железняк%20у%20Telegram> (дата звернення: 26.03.2025).

28. Рейтинг компаній галузі «Роздрібна торгівля продовольчими товарами» за 2024 рік. *Топ-1000 компаній*. URL: <https://top-1000.com.ua/ratings/year-2024/sector-8> (дата звернення: 26.03.2025).

29. Роздрібна мережа «АТБ». *АТБ корпорація*. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market (дата звернення: 26.03.2025).

30. Роль стратегічного фінансового контролінгу в системі антикризового управління підприємством / О. В. Олійник та ін. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 2. С. 1–19. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.19> (дата звернення: 06.03.2025).

31. Рябоволик Т. Ф., Андрощук І. О. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах

індустрії 5.0. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 390–395.
URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68> (дата звернення: 06.03.2025).

32. Салоїд С. В., Максін С. К. Кризовий менеджмент на підприємстві в умовах нестабільного середовища. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. С. 1–12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.48> (дата звернення: 06.03.2025).

33. Середа А. Особливості діагностики кризових станів підприємства в мирний час та в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. С. 1–7. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-65> (дата звернення: 06.03.2025).

34. Синиця С. М., Фурса Т. П. Впровадження інноваційних методів підвищення міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу. *Economy and society*. 2019. № 20. С. 1–7. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-51> (дата звернення: 06.03.2025).

35. Спільні зусилля для стабільності. Як WOG, «Аврора» і АТБ попри ризики відновлюють роботу на деокупованих землях, сплачують обов'язкові та добровільні податки й розвиваються під час війни. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/spilni-zusillya-dlya-stabilnosti-yak-wog-avrora-i-atb-popri-riziki-vidnovlyuyut-robotu-na-deokupovanih-zemlyakh-splachuyut-obovyazkovi-ta-dobrovilni-podatki-y-rozvivayutsya-pid-chas-viyni-26122023-18098> (дата звернення: 26.03.2025).

36. Споживчі тренди українців на третьому році великої війни – дослідження Gradus Research – Ритейл в Україні. *Ритейл в Україні*. URL: <https://ua-retail.com/2024/05/spozhyvchi-trendy-ukrayintsiv/> (дата звернення: 26.03.2025).

37. ТОП українських супермаркетів: скільки податків платить продуктовий ритейл і хто робить найбільший внесок. *OBOZREVATEL*. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/top-ukrainskih->

supermarketiv-skilki-podatviv-platit-produktovij-ritejl-i-hto-robit-najbilshij-vnesok.htm (дата звернення: 26.03.2025).

38. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році. *Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-kilkistju-2023/> (дата звернення: 26.03.2025).

39. Удосконалення діагностики кризи на підприємстві: фінансово-економічний зріз / О. Вовчак та ін. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. Т. 3, № 38. С. 292–303. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i38.237459> (дата звернення: 06.03.2025).

40. Фінансова звітність. VARUS. URL: <https://varus.ua/finansova-zvitnist?srsltid=AfmBOorMnI7gd0LfXvZ3wPWd5Tq4vl2mP4qaCf9VCUseRdsf0-59ZD4I> (дата звернення: 26.03.2025).

41. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 1–7. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17> (дата звернення: 06.03.2025).

42. Хринюк О., Очеретяна О. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 1–8. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-47> (дата звернення: 06.03.2025).

43. Шандова Н. В. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку: монографія. Херсон : ФОП Вишем. В. С., 2023. 362 с.

44. Шаповал К. АТБ збільшив виторг у 2024 році на 15%, до 248,3 млрд грн. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/news/korporatsiya-atb-zbilshila-tovaroobig-u-2024-rotsi-na-15-do-2483-mlrd-grn-07012025-26093#:~:text=match%20at%20L114%20,місць%20компанія%20створила%202024%20року> (дата звернення: 26.03.2025).

45. Шарко М. В. Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: монографія. Херсон : ФОП Вишем. В.С., 2019. 306 с.

46. Шмалій Л. В., Шевченко А. А. Удосконалення системи антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2(36). С. 66–70. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.027175> (дата звернення: 06.03.2025).

47. Який дохід в українських ритейлерів: АТБ, Аврора, Сільпо та інші. *Експерт*. URL: <https://expert.in.ua/biznes-2/24032025-yakuj-dohid-v-ukrayinskyh-rytejleriv-atb-avrora-silpo-ta-inshi/> (дата звернення: 26.03.2025).

48. Baird K., Nuhu N., Jiao L. The effect of Porter's competitive forces on competitive advantage and organisational performance and the moderating role of management accounting practices. *Journal of Management Control*. 2024. No. 35. P. 303–332. URL: <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00375-4> (date of access: 06.03.2025).

49. Bistrova J., Lace N., Kasperovica L. Enterprise Crisis-Resilience and Competitiveness. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, no. 4. P. 1–24. URL: <https://doi.org/10.3390/su13042057> (date of access: 06.03.2025).

50. Climent R. C., Haftor D. M., Staniewski M. W. AI-enabled business models for competitive advantage. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9, no. 3. P. 1–43. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100532> (date of access: 06.03.2025).

51. Crisis Management and Crisis Situation in the Organization / Z. Ciekanowski et al. *European Research Studies Journal*. Vol. 26, no. 4. P. 339–353.

52. Dahmen P. Organizational resilience as a key property of enterprise risk management in response to novel and severe crisis events. *Risk Management and Insurance Review*. 2023. Vol. 26, no. 2. P. 121–281. URL: <https://doi.org/10.1111/rmir.12245> (date of access: 06.03.2025).

53. Digitalizing in crisis: the role of organizational resilience in SMEs' digitalization / D. Óri et al. *Journal of Enterprise Information Management*. 2024. Vol. 37, no. 4. P. 1185–1205. URL: <https://doi.org/10.1108/jeim-03-2023-0141> (date of access: 06.03.2025).

54. Eichholz J., Hoffmann N., Schwering A. The role of risk management orientation and the planning function of budgeting in enhancing organizational resilience and its effect on competitive advantages during times of crises. *Journal of Management Control*. 2024. Vol. 35, no. 1. P. 17–58. URL: <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00371-8> (date of access: 06.03.2025).

55. Entrepreneurship in Times of Crisis: A Comprehensive Review with Future Directions / Y. Lee et al. *Entrepreneurship Research Journal*. 2023. Vol. 14, no. 3. P. 905–950. URL: <https://doi.org/10.1515/erj-2022-0366> (date of access: 06.03.2025).

56. García-Cediel G., Ruiz-Ariza A., Lora-Guzmán H. Knowledge management: a strategy to generate competitive advantage in organizations. *Saber, Ciencia y Libertad*. 2023. Vol. 18, no. 2. P. 269–288. URL: <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2023v18n2.10522> (date of access: 06.03.2025).

57. Hollands L., Haensse L., Lin-Hi N. The How and Why of Organizational Resilience: A Mixed-Methods Study on Facilitators and Consequences of Organizational Resilience Throughout a Crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2023. Vol. 60, no. 3. P. 449–493. URL: <https://doi.org/10.1177/00218863231165785> (date of access: 06.03.2025).

58. Inflation rises to 12% in Ukraine in 2024 - State Statistics Service. *Interfax*. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/109043/> (date of access: 26.03.2025).

59. Lambin Jean-Jacques, Schuiling Isabelle. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 622 pages

60. The Influence of Market Competition on SMEs' Performance in Emerging Economies: Does Process Innovation Moderate the Relationship? /

S. A. Keelson et al. *Economies*. 2024. Vol. 12, no. 11. P. 1–19. URL: <https://doi.org/10.3390/economies12110282> (date of access: 06.03.2025).

61. Ukraine's economy grew 5.3% in 2023, statistics service says. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/ukraines-economy-grew-53-2023-statistics-service-says-2024-03-28/> (date of access: 26.03.2025).

62. Ukraine's Jan-Dec 2023 inflation slows to 12.9% - statistics service. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/ukraines-2023-annual-inflation-slows-129-statistics-service-2024-01-10/> (date of access: 26.03.2025).

63. Understanding and governing global systemic crises in the 21st century: A complexity perspective / D. Wernli et al. *Global Policy*. 2023. Vol. 14, no. 2. P. 203–419. URL: <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13192> (date of access: 06.03.2025).

64. Zhang X., Nekmat E. Incorporating competition and comparisons into crisis communication: How competing organizations respond to industry crises. *Public Relations Review*. 2023. Vol. 49, no. 3. P. 102324. URL: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102324> (date of access: 06.03.2025).