

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему **Розробка стратегічних напрямків розвитку**
підприємства

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ХарПТБД22-1з

спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність

Пустюльга М.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Прасол В.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Вінніченко О.В.

2026 року

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут	<u>навчально-науковий інститут економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>підприємництва та бізнес-адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Спеціальність	<u>076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність</u>

Завідувач кафедри

ЗАТВЕРДЖУЮ

проф., д.е.н. Димченко О.В.

«02» березня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Пустюльга Маргарита Вікторівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи	Розробка стратегічних напрямків розвитку підприємства
керівник роботи	<u>Прасол Валентина Михайлівна, доц.</u>
затверджені наказом закладу вищої освіти від «02» березня 2026 року № 198-03	
2. Термін подання здобувачем роботи	<u>31.05.2026 р.</u>
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова та статистична звітність підприємств. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування.	
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи розробки стратегічних напрямків розвитку підприємства. Розділ 2 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-маркет». Розділ 3 Розробка стратегічних напрямків розвитку ТОВ «АТБ-маркет». Висновки. Список використаних джерел.	
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача; 2. Теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства 3. Характеристика ТОВ «АТБ-маркет»; 4. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «АТБ-маркет» 5. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «АТБ-маркет». 6. Напрямки стратегічного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет». 7. Обґрунтування проєкту торгової марки «Смак України». 8. Розробка ESG-стратегії та впровадження енергоефективних технологій у діяльність ТОВ «АТБ-Маркет»	

6. Дата видачі завдання «02» березня 2026 р.

Керівник роботи

(підпис)

Прасол В.М.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

(підпис)

Пустюльга М.В.

(прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	02.03.26 – 30.04.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	02.03.26 – 30.04.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	13.04.26 – 02.05.26	
4	Виконання графічної частини	03.05.26 – 16.05.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	17.05.26 – 23.05.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	24.05.26 – 31.05.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	01.06.26 – 30.06.26	

Здобувач

(підпис)

Пустюльга М.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Прасол В.М.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність, роль та теоретичні засади стратегічного розвитку підприємства	8
1.2. Методичні підходи до формування стратегічних напрямків розвитку підприємства	15
1.3. Особливості стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі в сучасних умовах	19
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ- МАРКЕТ»	24
2.1 Загальна характеристика та результати діяльності ТОВ «АТБ- Маркет»	24
2.2 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «АБ-маркет»	28
2.3 Аналіз зовнішнього середовища та конкурентних позицій ТОВ «АТБ-Маркет»	35
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	41
3.1 Формування стратегічних напрямків розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»	41
3.2 Обґрунтування проєкту торгової марки «Смак України»	45
3.3 Розробка ESG-стратегії та впровадження енергоефективних технологій у діяльність ТОВ «АТБ-Маркет»	53
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової трансформації, глобалізації, посилення конкуренції та високої невизначеності зовнішнього середовища. Для українських підприємств особливої важливості набуває розробка стратегічних напрямків розвитку, що дозволяють адаптуватися до воєнних та економічних викликів, ефективно використовувати ресурсний потенціал і забезпечувати стійке зростання.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного розвитку підприємств досліджували такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як А. Чандлер, І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, Ф. Котлер, Дж. Барні, З. Є. Шершньова, Л. С. Шевченко, О. І. Гудзь, П. В. Брінь, Ю. В. Голтвянська, Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування сутності стратегічного розвитку підприємства, проведення стратегічного аналізу ТОВ «АТБ-маркет» та розроблення стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади стратегічного розвитку підприємства та узагальнити наукові підходи до трактування понять «стратегія», «стратегія розвитку» та «стратегічний розвиток»;
- розглянути методичні підходи до формування стратегічних напрямків розвитку підприємства та сучасні інструменти стратегічного аналізу;
- дослідити особливості стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі в сучасних умовах;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-Маркет» та проаналізувати результати його діяльності;
- здійснити аналіз внутрішнього середовища підприємства та оцінити ефективність використання його ресурсного потенціалу;
- провести аналіз зовнішнього середовища та оцінити конкурентні позиції ТОВ «АТБ-Маркет»;

- сформувати систему стратегічних напрямків розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» на корпоративному, конкурентному та функціональному рівнях управління;

- обґрунтувати проєкт створення власної торгової марки «Смак України» та оцінити його економічну ефективність;

- розробити ESG-стратегію та заходи щодо впровадження енергоефективних технологій у діяльність ТОВ «АТБ-Маркет».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування та реалізації стратегічних напрямків розвитку підприємства на прикладі ТОВ «АТБ-маркет».

Теоретичну основу дослідження склали праці класиків економічної теорії, дослідження провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної проблеми.

Інформаційною основою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління та розвитку підприємств, матеріали фахових періодичних видань, навчально-методична література, офіційні статистичні дані, фінансова звітність ТОВ «АТБ-Маркет», а також інформаційні ресурси та офіційний вебсайт підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, порівняння та системного підходу. Для оцінки діяльності підприємства застосовано економіко-статистичні та графічні методи, а для обґрунтування стратегічних напрямків розвитку – SWOT-, PESTEL- та SPACE-аналіз, метод експертних оцінок і економічного моделювання.

Структура кваліфікаційної роботи обумовлена метою та завданнями дослідження і включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль та теоретичні засади стратегічного розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та посиленням конкурентної боротьби. Глобалізація економічних процесів, цифрова трансформація бізнесу, швидкі технологічні зміни, зміна споживчих уподобань та вплив кризових явищ змушують підприємства постійно адаптуватися до нових умов функціонування. За таких обставин особливого значення набуває стратегічний підхід до управління, який дозволяє не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й формувати довгострокові напрями розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність та стійке економічне зростання [1; 2; 6; 20].

Важливість стратегічного управління обумовлена тим, що саме стратегія визначає майбутню модель розвитку підприємства, дозволяє узгодити його ресурси та можливості із викликами зовнішнього середовища, а також забезпечує досягнення довгострокових цілей діяльності. У сучасній економічній літературі питання формування та реалізації стратегій розвитку підприємств розглядаються як одна з ключових складових системи управління підприємством [3; 4; 8].

Поняття «стратегія», «стратегія розвитку» та «стратегічний розвиток підприємства» є взаємопов'язаними, проте не тотожними категоріями. На практиці вони часто використовуються як синоніми, однак з наукової точки зору між ними існують суттєві відмінності.

Стратегія у загальному розумінні являє собою довгостроковий план або модель поведінки підприємства, спрямовану на досягнення його місії та стратегічних цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів і

можливостей [27; 30; 35]. Стратегія визначає загальний напрям руху підприємства та формує основу для прийняття управлінських рішень.

Стратегія розвитку підприємства є складовою загальної системи стратегій підприємства та орієнтована безпосередньо на забезпечення його майбутнього зростання, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій. Вона визначає пріоритетні напрями розвитку, механізми реалізації потенціалу підприємства та способи досягнення бажаного стану в перспективі [4; 8; 23].

Своєю чергою, стратегічний розвиток підприємства характеризує процес практичної реалізації обраної стратегії розвитку. Він охоплює сукупність організаційних, економічних, інноваційних та управлінських заходів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства та забезпечення його адаптації до змін зовнішнього середовища [15; 17; 22].

Для більш чіткого розмежування зазначених понять доцільно провести їх порівняльну характеристику (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика понять «стратегія», «стратегія розвитку» та «стратегічний розвиток», сформовано на основі [4; 8; 23; 27; 30; 35]

Критерій	Стратегія	Стратегія розвитку	Стратегічний розвиток
Сутність	Загальний довгостроковий план діяльності підприємства	Напрямок та модель майбутнього розвитку підприємства	Процес реалізації стратегічних змін
Основна мета	Досягнення місії та стратегічних цілей	Забезпечення зростання та конкурентоспроможності	Досягнення довгострокових результатів розвитку
Об'єкт управління	Усі сфери діяльності підприємства	Майбутні напрями розвитку підприємства	Процеси реалізації стратегії
Орієнтація	Формування загального напрямку діяльності	Розвиток та зміцнення ринкових позицій	Реалізація стратегічних перетворень
Результат	Обрана модель поведінки підприємства	Система стратегічних напрямів розвитку	Підвищення ефективності та конкурентоспроможності

Дані таблиці 1.1 свідчать, що зазначені поняття перебувають у тісному взаємозв'язку та утворюють певну логічну послідовність. Стратегія визначає загальний напрям діяльності підприємства, стратегія розвитку конкретизує пріоритетні напрями його майбутнього зростання, а стратегічний розвиток

характеризує процес практичної реалізації визначених стратегічних орієнтирів. Таким чином, стратегія розвитку виступає важливим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємства.

Оскільки у науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «стратегія розвитку підприємства», доцільним є узагальнення основних наукових підходів, представлених у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Аналіз існуючих визначень дозволить встановити спільні та відмінні риси даної економічної категорії, а також сформулювати власне бачення її сутності. З цією метою в наступній таблиці буде систематизовано підходи різних авторів до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства».

З метою узагальнення наукових підходів до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства» доцільно розглянути трактування даної категорії провідними зарубіжними та вітчизняними науковцями. Це дозволить виявити ключові характеристики стратегії розвитку та сформулювати власне бачення її сутності в сучасних умовах господарювання.

Таблиця 1.2 – Наукові підходи до трактування поняття «стратегія розвитку підприємства», складено на основі [3; 4; 8; 19; 22; 23; 27; 30; 31; 35]

Автор	Сутність підходу	Основний акцент
А. Чандлер	Стратегія передбачає визначення довгострокових цілей підприємства та розподіл ресурсів для їх досягнення [30]	Довгострокові цілі та ресурси
І. Ансофф	Стратегія є системою правил та управлінських рішень, що визначають розвиток підприємства [27]	Прийняття стратегічних рішень
М. Портер	Стратегія спрямована на створення унікальної ринкової позиції та формування конкурентних переваг [35]	Конкурентні переваги
Г. Мінцберг	Стратегія може бути як результатом планування, так і наслідком адаптації підприємства до змін середовища [31]	Гнучкість та адаптивність
О. І. Гудзь	Стратегія розвитку являє собою систему довгострокових управлінських рішень щодо забезпечення ефективного розвитку підприємства [8]	Забезпечення розвитку
П. В. Брінь, Ю. В. Голтвянська	Стратегія розвитку визначає основні напрями діяльності підприємства та способи досягнення його цілей [4]	Досягнення стратегічних цілей

А. М. Баланович	Стратегія розвитку є комплексом взаємопов'язаних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства [3]	Конкурентоспроможність
С. В. Філіна, О. В. Дрига, О. В. Кужель	Стратегія розвитку забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та реалізацію його потенціалу [23]	Адаптація та розвиток
С. Пілецька, І. Клюс, Н. Білоус	Стратегія розвитку повинна враховувати вплив макроекономічних факторів та ризиків господарювання [19]	Врахування нестабільності середовища
І. Тарасенко, К. Олефіренко	Стратегія розвитку має забезпечувати стійкість підприємства в умовах кризових та воєнних викликів [22]	Стійкість та довгостроковий розвиток

Представлені у таблиці 1.2 підходи свідчать про відсутність єдиного трактування поняття «стратегія розвитку підприємства». Водночас більшість дослідників пов'язують її з довгостроковими цілями діяльності підприємства, формуванням конкурентних переваг, адаптацією до змін зовнішнього середовища та ефективним використанням ресурсного потенціалу. Відмінності між підходами полягають переважно у визначенні пріоритетних аспектів стратегічного розвитку: одні автори акцентують увагу на конкурентоспроможності підприємства, інші – на процесах адаптації, управлінських рішеннях або забезпеченні стійкості функціонування.

У сучасних умовах господарювання стратегія розвитку підприємства повинна не лише визначати напрями його майбутнього зростання, а й забезпечувати здатність підприємства ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, технологічні трансформації та кризові виклики. Особливої актуальності це набуває для підприємств сфери торгівлі, які функціонують в умовах високої конкуренції та постійної зміни споживчих потреб.

Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє сформулювати авторське визначення досліджуваної категорії.

На нашу думку, стратегія розвитку підприємства являє собою систему взаємопов'язаних довгострокових управлінських рішень і заходів, спрямованих на забезпечення стійкого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності, адаптацію до змін зовнішнього середовища та

ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей.

Сформоване визначення поєднує основні характеристики, що зустрічаються у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, та враховує сучасні умови функціонування підприємств, зокрема необхідність забезпечення їхньої стійкості, інноваційності та адаптивності.

Подальший розвиток теорії стратегічного управління супроводжувався зміною підходів до формування стратегій підприємств та розширенням кола факторів, які враховуються при розробці стратегічних рішень. Для розуміння сучасних концепцій стратегічного розвитку доцільно розглянути еволюцію наукових підходів до стратегічного управління підприємством.

Для глибшого розуміння сучасного змісту стратегічного розвитку підприємства доцільно розглянути еволюцію наукових підходів до стратегічного управління. Розвиток теорії стратегічного менеджменту відбувався паралельно зі змінами умов господарювання та поступовим ускладненням зовнішнього середовища функціонування підприємств. Кожен етап розвитку економіки формував нові вимоги до процесу управління, що знайшло відображення у трансформації підходів до розробки та реалізації стратегій.

Таблиця 1.3 – Еволюція концепцій стратегічного управління підприємством, складено на основі [6; 22; 27; 30; 31; 35; 36].

Період	Представники	Основні характеристики
1960–1970 рр.	А. Чандлер, І. Ансофф	Формування концепції стратегічного планування, орієнтація на довгострокові цілі та прогнозування розвитку підприємства
1980–1990 рр.	М. Портер	Конкурентний підхід до стратегічного управління, формування конкурентних переваг та ринкового позиціонування
1990–2000 рр.	Г. Мінцберг	Розвиток адаптивних та поведінкових підходів до формування стратегії
2000–2015 рр.	А. Томпсон, А. Стрікланд та ін.	Інтеграція стратегічного управління з процесами забезпечення конкурентоспроможності підприємства
2015–2026 рр.	Сучасні зарубіжні та українські науковці	Цифровізація, інноваційний розвиток, ESG-підхід, антикризове управління, стратегічна стійкість підприємства

Інформація, наведена у таблиці 1.3, свідчить про поступову трансформацію стратегічного управління від традиційного довгострокового планування до комплексної системи управління розвитком підприємства. Якщо на початкових етапах головна увага приділялася формуванню планів та прогнозуванню діяльності, то сучасні концепції орієнтуються на забезпечення адаптивності, інноваційності, цифрової трансформації та стійкості підприємств до кризових викликів.

Особливо актуальним даний підхід є для підприємств сфери торгівлі, які функціонують в умовах швидких змін споживчих переваг, розвитку електронної комерції, цифрових технологій та високої конкуренції. У таких умовах стратегія розвитку виступає не лише інструментом планування майбутньої діяльності, а й механізмом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Важливим аспектом дослідження є визначення місця стратегії розвитку в загальній системі стратегічного управління підприємством. У науковій літературі стратегія розвитку розглядається як складова системи корпоративного управління, яка забезпечує реалізацію місії та стратегічних цілей підприємства через взаємопов'язану сукупність стратегій різного рівня.

Для узагальнення процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, а також відображення взаємозв'язку між рівнями стратегічного управління доцільно розглянути рисунок 1.1.

Дані рисунка 1.1 демонструють, що процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства має послідовний і багатоетапний характер. Відправною точкою стратегічного управління виступають місія, бачення та стратегічні цілі підприємства, які визначають бажаний напрям його майбутнього розвитку та формують основу для прийняття стратегічних рішень.

Наступним етапом є проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє оцінити його ресурсний потенціал, конкурентні позиції, можливості та загрози розвитку. Результати аналізу

виступають основою для формування стратегічних альтернатив і вибору найбільш доцільної стратегії розвитку.



Рисунок 1.1 – Процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства [18; 27; 35; 36] за допомогою [33]

Особливістю представленої схеми є відображення ієрархії стратегій підприємства. На корпоративному рівні визначаються загальні напрями розвитку підприємства, серед яких стратегія розвитку, стратегія зростання, стабілізації, диверсифікації або скорочення. Конкурентний рівень забезпечує формування ринкової поведінки підприємства через використання стратегій лідерства за витратами, диференціації або фокусування. Водночас функціональний рівень передбачає розробку стратегій за окремими напрямками діяльності підприємства, зокрема маркетингової, фінансової, виробничої, інноваційної, логістичної, кадрової стратегій, а також стратегій корпоративної соціальної відповідальності та безпеки підприємства.

Завершальним етапом стратегічного управління виступає реалізація обраної стратегії, контроль досягнутих результатів та коригування стратегічних рішень. Наявність зворотного зв'язку забезпечує адаптивність системи стратегічного управління та дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегія розвитку займає центральне місце в системі стратегічного управління підприємством та виступає основою для формування

конкурентних, функціональних та операційних стратегій, що забезпечують досягнення довгострокових цілей діяльності підприємства.

Досягнення стратегічних цілей підприємства залежить не лише від правильно обраної стратегії, але й від наявності відповідних складових, які забезпечують його конкурентоспроможність, стійкість та здатність до довгострокового розвитку. Саме тому доцільно розглянути ключові складові стратегічного розвитку підприємства, які формують основу його стратегічного потенціалу (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні складові стратегічного розвитку підприємства, створено на основі [1; 6; 15; 19; 22; 23] за допомогою [33]

Дані рисунка 1.2 свідчать, що стратегічний розвиток підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних складових. Однією з найважливіших серед них є конкурентні переваги, оскільки саме вони забезпечують можливість підприємства успішно функціонувати на ринку та протистояти конкурентам. Важливу роль також відіграє інноваційний розвиток, який сприяє впровадженню нових технологій, продуктів та методів управління.

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація діяльності підприємств, яка забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення взаємодії зі споживачами та прискорення процесу прийняття управлінських рішень [29; 32; 37]. Для підприємств сфери торгівлі цифровізація є одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності та розвитку омніканальних моделей продажу.

Не менш важливими складовими стратегічного розвитку виступають фінансова стійкість та розвиток персоналу. Наявність достатнього фінансового потенціалу забезпечує можливість реалізації інвестиційних та інноваційних проєктів, а висококваліфікований персонал є необхідною умовою досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім того, сучасні тенденції розвитку бізнесу вимагають від підприємств дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, що сприяє формуванню позитивного іміджу та зміцненню довіри з боку споживачів і партнерів [6; 19].

Особливої актуальності набуває забезпечення безпеки підприємства та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності та високої невизначеності саме адаптивність стає одним із ключових чинників довгострокового успіху підприємства [15; 16; 20; 22].

Отже, стратегічний розвиток підприємства є складною багатокомпонентною категорією, що поєднує довгострокові цілі, механізми формування конкурентних переваг, інструменти адаптації до змін зовнішнього середовища та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Проведене дослідження дозволило встановити відмінності між поняттями «стратегія», «стратегія розвитку» та «стратегічний розвиток», узагальнити наукові підходи до трактування стратегії розвитку підприємства та визначити її місце у системі стратегічного управління.

На основі проведеного аналізу запропоновано авторське визначення стратегії розвитку підприємства як системи взаємопов'язаних довгострокових управлінських рішень і заходів, спрямованих на забезпечення стійкого

економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності, адаптацію до змін зовнішнього середовища та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Встановлено, що реалізація стратегії розвитку потребує узгодженої взаємодії корпоративного, конкурентного, функціонального та операційного рівнів управління.

Розглянуті теоретичні положення формують наукову основу для дослідження методичних підходів до формування стратегічних напрямків розвитку підприємства, які будуть розглянуті у наступному підрозділі.

1.2. Методичні підходи до формування стратегічних напрямків розвитку підприємства

Формування стратегічних напрямків розвитку підприємства є складним управлінським процесом, який потребує використання сучасного аналітичного інструментарію для оцінки умов його функціонування, ресурсного потенціалу та перспектив розвитку. В умовах високої динамічності зовнішнього середовища, цифрової трансформації бізнесу, посилення конкурентної боротьби та зростання рівня невизначеності особливого значення набуває обґрунтованість стратегічних рішень, що приймаються керівництвом підприємства [1; 2; 6; 10].

Ефективне формування стратегічних напрямків розвитку передбачає не лише визначення довгострокових цілей підприємства, але й використання відповідних методів стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити внутрішні можливості підприємства, вплив факторів зовнішнього середовища та обґрунтувати вибір найбільш доцільних стратегічних альтернатив [17; 19; 20].

У сучасній теорії стратегічного управління використовується значна кількість методів та моделей, які відрізняються за своїм призначенням, сферою застосування та результатами аналізу. Найбільш поширені інструменти, що використовуються у процесі формування стратегічних напрямків розвитку підприємства, наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Методичний інструментарій формування стратегічних напрямків розвитку підприємства, складено на основі [18; 27; 35; 36]

Метод	Об'єкт аналізу	Основні елементи дослідження	Результат застосування
SWOT-аналіз	Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства	Сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities), загрози (Threats)	Формування стратегічних альтернатив розвитку
PESTEL-аналіз	Макросередовище підприємства	Політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), екологічні (Environmental) та правові (Legal) фактори	Визначення впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства
Модель п'яти сил М. Портера	Конкурентне середовище галузі	Конкуренція між існуючими конкурентами, загроза появи нових конкурентів, загроза товарів-замінників, ринкова влада постачальників та споживачів	Оцінка рівня конкурентного тиску в галузі
VRIO-аналіз	Ресурси та компетенції підприємства	Цінність (Value), рідкісність (Rarity), складність імітації (Imitability), організаційна підтримка (Organization)	Виявлення джерел конкурентних переваг
Матриця Ансоффа	Продукт та ринок	Існуючий і новий продукт; існуючий і новий ринок	Вибір напрямків стратегічного зростання підприємства
Матриця BCG	Портфель бізнес-напрямів або товарів	Темпи зростання ринку та відносна частка ринку	Формування портфельної стратегії підприємства
Матриця McKinsey (GE)	Бізнес-напрями підприємства	Привабливість галузі та конкурентна позиція підприємства	Визначення інвестиційних пріоритетів розвитку
Матриця Shell/DPM	Портфель напрямів діяльності	Перспективність галузі та конкурентоспроможність бізнесу	Вибір перспективних напрямів розвитку
Матриця ADL/LC	Бізнес або галузь	Стадія життєвого циклу галузі та конкурентна позиція підприємства	Обґрунтування стратегій розвитку на різних стадіях життєвого циклу
SPACE-аналіз	Стратегічна позиція підприємства	Фінансова сила, конкурентні переваги, стабільність середовища та привабливість галузі	Вибір загального стратегічного напрямку розвитку
Benchmarking	Показники діяльності підприємства та конкурентів	Порівняння ключових показників із підприємствами-лідерами	Виявлення резервів підвищення ефективності та конкурентоспроможності

Аналіз методів, представлених у таблиці 1.4, свідчить, що кожен із них дає змогу досліджувати окремі аспекти діяльності підприємства. Так, PESTEL-аналіз

та модель п'яти сил М. Портера спрямовані на дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства, SWOT- та VRIO-аналіз дозволяють оцінити внутрішній потенціал підприємства, а матриці Ансоффа, BCG, McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC і SPACE використовуються для формування та вибору стратегічних альтернатив розвитку.

Водночас жоден із наведених методів не може забезпечити комплексної оцінки діяльності підприємства самостійно. Саме тому в сучасній практиці стратегічного управління застосовують їх поєднання, що дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних рішень та мінімізувати ризики їх реалізації.

Для більш повного розуміння ролі окремих методів у процесі стратегічного управління доцільно здійснити їх класифікацію за функціональним призначенням.

Таблиця 1.5 – Класифікація методів формування стратегічних напрямків розвитку підприємства за функціональним призначенням, [18; 27; 35; 36]

Група методів	Методи	Призначення
Методи аналізу зовнішнього середовища	PESTEL-аналіз, модель п'яти сил М. Портера	Оцінка впливу макроекономічних факторів та конкурентного середовища на діяльність підприємства
Методи аналізу внутрішнього середовища	SWOT-аналіз, VRIO-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, оцінка ресурсного потенціалу та конкурентних переваг
Методи формування стратегічних альтернатив	Матриця Ансоффа, матриця BCG, матриця McKinsey (GE), матриця Shell/DPM	Визначення можливих напрямків розвитку підприємства та оцінка перспективності стратегічних альтернатив
Методи вибору стратегічної позиції	SPACE-аналіз, матриця ADL/LC	Обґрунтування найбільш доцільного стратегічного напрямку розвитку підприємства
Методи порівняльного аналізу	Benchmarking	Виявлення резервів розвитку шляхом порівняння з підприємствами-лідерами галузі

Інформація, наведена в таблиці 1.5, свідчить про те, що процес формування стратегічних напрямків розвитку підприємства має комплексний характер і передбачає послідовне застосування різних груп методів. На початковому етапі здійснюється дослідження зовнішнього середовища та умов конкурентного функціонування підприємства. Наступним кроком є оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, його ресурсів, компетенцій і конкурентних переваг.

Отримані результати є основою для формування стратегічних альтернатив та вибору найбільш ефективних напрямків розвитку.

З метою узагальнення логіки застосування методів стратегічного аналізу у процесі формування стратегічних напрямків розвитку підприємства доцільно розглянути рисунок 1.3.

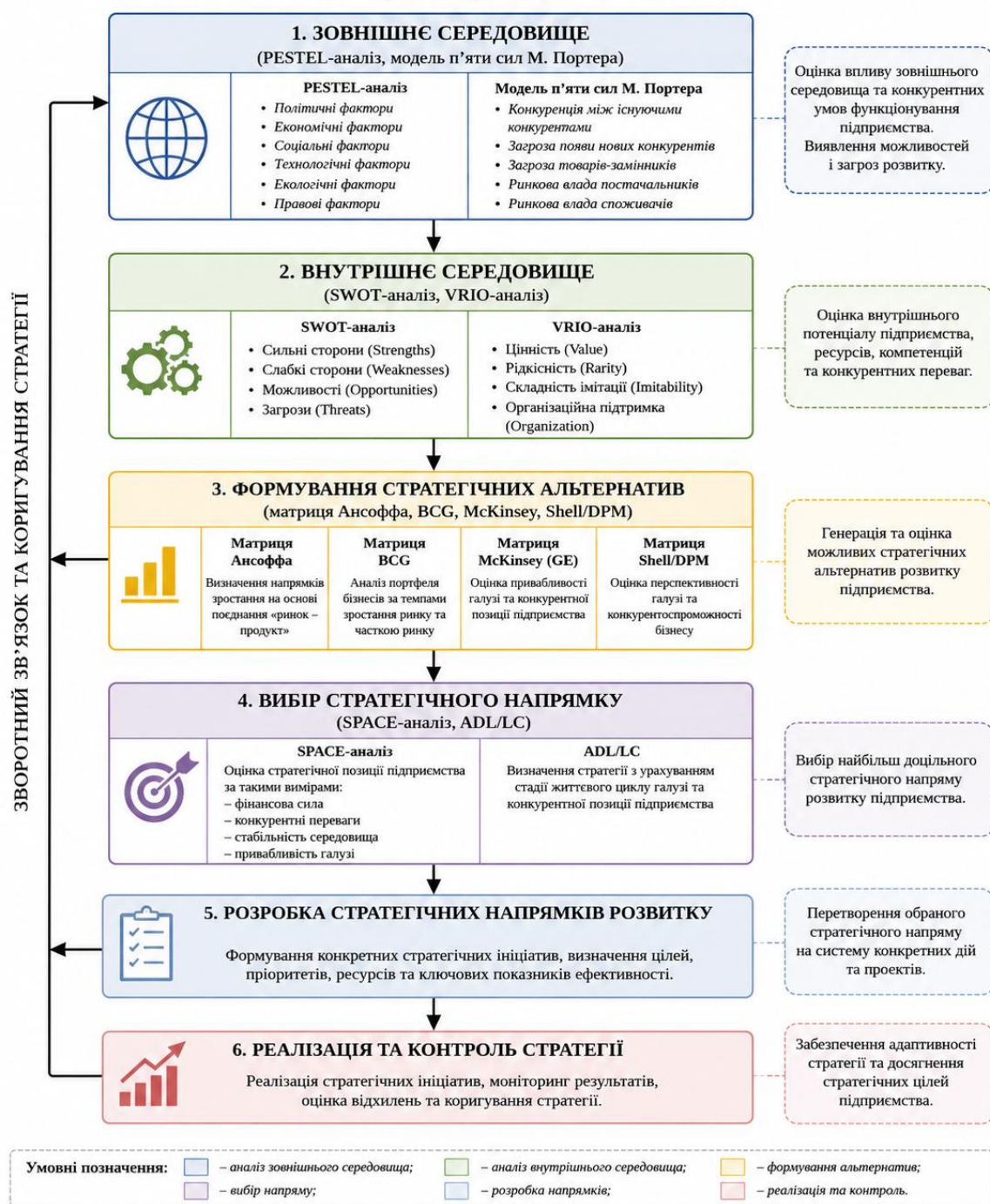


Рисунок 1.3 – Методичне забезпечення формування стратегічних напрямків розвитку підприємства [18; 27; 35; 36] за допомогою [33]

Дані рисунка 1.3 демонструють послідовність використання методичного інструментарію стратегічного управління. Початковим етапом є аналіз зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити можливості та загрози його розвитку. Далі здійснюється оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, його ресурсів, компетенцій та конкурентних переваг. На основі результатів проведеного аналізу формуються стратегічні альтернативи розвитку, які оцінюються з позиції їх ефективності, ризиків та відповідності стратегічним цілям підприємства.

Подальший вибір стратегічного напрямку розвитку здійснюється з урахуванням стратегічної позиції підприємства, його конкурентних можливостей та перспектив розвитку галузі. Результатом цього процесу є розробка конкретних стратегічних напрямків розвитку, які реалізуються через систему програм, проєктів та управлінських заходів.

Таким чином, формування стратегічних напрямків розвитку підприємства є багатоступеневим процесом, що потребує використання комплексу взаємопов'язаних методів стратегічного аналізу. Їх застосування дозволяє забезпечити обґрунтованість стратегічних рішень, підвищити ефективність використання ресурсів підприємства та створити передумови для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Розглянуті методичні підходи формують теоретичну основу для дослідження особливостей стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі, які будуть розглянуті у наступному підрозділі.

1.3. Особливості стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі в сучасних умовах

Роздрібна торгівля є однією з найважливіших складових національної економіки, оскільки забезпечує рух товарів від виробника до кінцевого споживача та значною мірою впливає на рівень задоволення споживчих потреб населення. У сучасних умовах діяльність підприємств роздрібної торгівлі

характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами споживчих уподобань, розвитком цифрових технологій, глобалізацією бізнес-процесів та необхідністю постійного вдосконалення форматів обслуговування покупців [11; 14; 25].

На відміну від підприємств виробничої сфери, діяльність торговельних підприємств значною мірою залежить від змін споживчого попиту, купівельної спроможності населення, розвитку логістичних систем та ефективності управління асортиментом товарів. Саме тому стратегічний розвиток підприємств роздрібною торгівлі має певні особливості, які визначають специфіку формування та реалізації стратегій розвитку.

У сучасній науковій літературі стратегічний розвиток підприємств роздрібною торгівлі розглядається як процес забезпечення довгострокового зростання підприємства шляхом підвищення його конкурентоспроможності, удосконалення бізнес-моделі, впровадження інновацій та адаптації до змін ринкового середовища [11; 14; 25; 32].

Для підприємств сфери ритейлу ключовими факторами стратегічного розвитку виступають ефективність асортиментної політики, розвиток мережі торговельних об'єктів, цифровізація бізнес-процесів, якість обслуговування споживачів, логістичне забезпечення та впровадження інноваційних технологій.

З метою узагальнення основних особливостей стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлі їх представлено в таблиці 1.6.

Дані таблиці 1.6 свідчать, що стратегічний розвиток підприємств роздрібною торгівлі значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища та впроваджувати інноваційні рішення. Особливого значення набуває розвиток цифрових технологій, які поступово змінюють традиційні бізнес-моделі підприємств торгівлі.

Однією з найбільш важливих тенденцій розвитку сучасного ритейлу є цифрова трансформація бізнесу. Використання систем автоматизації, штучного інтелекту, великих даних (Big Data), електронної комерції та програм лояльності

дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності та покращувати якість обслуговування клієнтів [29; 32; 37].

Таблиця 1.6 – Особливості стратегічного розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі [11; 14; 25; 32; 34; 37].

Особливість	Характеристика впливу на стратегічний розвиток
Високий рівень конкуренції	Потребує постійного вдосконалення конкурентних переваг та пошуку нових форматів обслуговування
Залежність від споживчого попиту	Обумовлює необхідність постійного моніторингу поведінки споживачів
Швидка зміна споживчих переваг	Вимагає гнучкого управління асортиментом товарів
Цифровізація бізнес-процесів	Сприяє підвищенню ефективності управління та покращенню взаємодії зі споживачами
Розвиток електронної комерції	Формує необхідність інтеграції онлайн- та офлайн-каналів продажу
Логістична ефективність	Впливає на швидкість товарообігу та рівень витрат підприємства
Клієнтоорієнтованість	Забезпечує підвищення лояльності споживачів та формування довгострокових відносин
Інноваційна активність	Дозволяє впроваджувати нові формати торгівлі та сучасні технології обслуговування

Важливою складовою стратегічного розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі є також омніканальний підхід до організації продажів. Його сутність полягає в інтеграції різних каналів взаємодії зі споживачами, зокрема фізичних магазинів, мобільних застосунків, інтернет-магазинів та соціальних мереж. Такий підхід дозволяє забезпечити вищий рівень клієнтського досвіду та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Для наочного відображення сучасних стратегічних напрямків розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі представимо їх у вигляді схеми (рис. 1.4).

Дані рисунка 1.4 свідчать, що стратегічний розвиток підприємств роздрібно́ї торгівлі у сучасних умовах здійснюється одночасно за декількома взаємопов'язаними напрямками. При цьому традиційні підходи до розвитку торговельних підприємств поступово доповнюються цифровими технологіями, інноваційними рішеннями та новими форматами взаємодії зі споживачами.



Рисунок 1.4 – Сучасні стратегічні напрямки розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі [11; 14; 25; 29; 32; 37] за допомогою [33]

Одним із найважливіших напрямків розвитку сучасного ритейлу є цифровізація бізнес-процесів. Вона охоплює автоматизацію управління товарними запасами, впровадження систем аналітики даних, розвиток електронної комерції, використання мобільних застосунків та цифрових каналів комунікації зі споживачами. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності та оперативніше реагувати на зміни ринкового середовища [29; 32; 37].

Не менш важливим напрямком розвитку є впровадження омніканальних моделей продажу, які забезпечують інтеграцію фізичних магазинів, інтернет-магазинів, мобільних додатків та соціальних мереж у єдину систему взаємодії зі споживачами. Такий підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів та створити додаткові конкурентні переваги підприємства.

Суттєвий вплив на стратегічний розвиток торговельних підприємств має також удосконалення логістичних процесів. Для великих торговельних мереж ефективність логістики безпосередньо впливає на рівень витрат, швидкість обслуговування споживачів та конкурентоспроможність підприємства. Саме тому сучасні ритейлери активно впроваджують автоматизовані складські комплекси, системи прогнозування попиту та технології управління ланцюгами постачання.

Важливою тенденцією розвитку роздрібної торгівлі є зростання ролі власих торгових марок (Private Label). Розвиток власого бренду дозволяє торговельним мережам підвищувати прибутковість діяльності, зміцнювати лояльність споживачів та диференціюватися від конкурентів. У багатьох країнах світу частка товарів власих торгових марок постійно зростає, що свідчить про перспективність даного напрямку стратегічного розвитку.

Окремої уваги заслуговує концепція сталого розвитку: дотримання екологічних стандартів, впровадження енергозберігаючих технологій, скорочення використання пластику та розвиток соціально відповідального бізнесу позитивно впливають на репутацію підприємства та його ринкові позиції [6; 22].

Для більшості українських підприємств роздрібної торгівлі додаткового значення набувають питання забезпечення безперервності діяльності в умовах воєнного стану, адаптації логістичних систем до нових умов функціонування та підвищення стійкості бізнес-моделі до зовнішніх ризиків. Саме тому сучасні стратегії розвитку торговельних мереж дедалі частіше поєднують цифровізацію, інноваційність, клієнтоорієнтованість та антикризове управління.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємств роздрібної торгівлі в сучасних умовах характеризується високим рівнем адаптивності, широким використанням цифрових технологій та орієнтацією на формування довгострокових конкурентних переваг. Реалізація зазначених напрямків дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ - МАРКЕТ»

2.1 Загальна характеристика та результати діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

ТОВ «АТБ-Маркет» є одним із найбільших підприємств роздрібної торгівлі України та входить до складу корпорації «АТБ», яка посідає провідні позиції на національному ринку ритейлу. Підприємство здійснює діяльність у форматі мережі продовольчих магазинів самообслуговування типу «дискаунтер» та спеціалізується на реалізації продовольчих і непродовольчих товарів широкого вжитку. За масштабами діяльності, обсягами товарообороту та кількістю торговельних об'єктів мережа «АТБ» є найбільшим оператором роздрібної торгівлі в Україні.

Історія розвитку компанії бере початок у 1993 році зі створення підприємства «Агротехбізнес» у місті Дніпро. Засновниками бізнесу стали українські підприємці Євген Єрмаков, Сергій Тарасюк та Ярослав Корчевський. Первісно компанія здійснювала діяльність у сфері оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією, паливно-мастильними матеріалами та запасними частинами для агротехніки. Наприкінці 1990-х років керівництвом було прийнято рішення щодо розвитку нового напрямку діяльності – роздрібної торгівлі продуктами харчування у форматі магазинів-дискаунтерів. У 1999 році було зареєстровано ТОВ «АТБ-Маркет», яке стало основним оператором торговельної мережі.

Протягом наступних років підприємство демонструвало стрімкі темпи розвитку. Якщо у 2003 році мережа налічувала 85 магазинів у 12 містах України, то вже у 2006 році їх кількість зросла до 163. Подальший розвиток супроводжувався активною експансією в усі регіони країни, удосконаленням логістичної інфраструктури, автоматизацією бізнес-процесів та впровадженням сучасних форматів торгівлі.

Станом на початок 2026 року мережа «АТБ» об'єднує 1319 магазинів у 336 населених пунктах 22 областей України, що робить її найбільшою торговельною

мережею в Україні. Щоденно магазини компанії обслуговують понад 4 млн покупців. Загальна чисельність працівників групи компаній АТБ перевищує 60 тис. осіб, що дозволяє віднести підприємство до числа найбільших роботодавців України.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Разом із цим, підприємство здійснює діяльність у сфері логістики, складського господарства, транспортування товарів, імпорту окремих товарних груп та розвитку електронних сервісів для покупців. Асортимент мережі включає десятки тисяч найменувань продовольчих і непродовольчих товарів, серед яких продукція українських виробників, імпорتنі товари, а також продукція власних торгових марок.

Однією з важливих конкурентних переваг підприємства є розвиток власних торгових марок (Private Label). Найбільш відомими серед них є «Своя Лінія», «Розумний вибір», «De Luxe Foods & Goods Selected» та «Day by Day». Використання власних торгових марок дозволяє підприємству забезпечувати контроль якості продукції, підвищувати рівень лояльності покупців і формувати додаткові конкурентні переваги на ринку.

Особливістю бізнес-моделі ТОВ «АТБ-Маркет» є використання централізованої системи закупівель і власної логістичної інфраструктури. Компанія має розвинену мережу логістичних центрів, що забезпечує безперервне постачання продукції до магазинів у різних регіонах України. Найефективніша система логістики дозволяє підприємству підтримувати високий рівень товарообігу, оптимізувати витрати та реалізовувати стратегію цінового лідерства.

В умовах воєнного стану ТОВ «АТБ-Маркет» продемонструвало високий рівень адаптивності та стійкості своєї бізнес-моделі. Підприємство забезпечувало безперебійне постачання продовольчих товарів населенню, підтримувало функціонування логістичних ланцюгів, відновлювало пошкоджені торговельні об'єкти та брало активну участь у гуманітарних і благодійних

проектах. Компанія надавала допомогу Збройним Силам України, внутрішньо переміщеним особам та постраждалим регіонам, що сприяло зміцненню її соціальної відповідальності та позитивного іміджу.

ТОВ «АТБ-Маркет» функціонує в умовах високої конкуренції. Основними конкурентами підприємства на продовольчому ринку є торговельні мережі «Сільпо», VARUS, NOVUS, «Фора», Metro Cash & Carry та «Ашан». Водночас конкурентними перевагами АТБ виступають найбільша кількість торговельних об'єктів, розгалужена логістична мережа, доступна цінова політика, широкий асортимент товарів та ефективне використання власних торгових марок.

Для оцінки результатів діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023–2025 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення 2025/2023	Темп росту 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації	181 089 665	208 905 300	247 348 831	+66 259 166	136,59
Чистий прибуток (збиток)	-450 399	3 099 374	3 427 397	+3 877 796	–
Активи	47 487 936	54 530 397	62 752 080	+15 264 144	132,14
Власний капітал	4 529 851	5 269 225	7 234 391	+2 704 540	159,70
Поточні зобов'язання	34 285 683	40 152 082	44 228 798	+9 943 115	129,00

Наведені в таблиці 2.1 дані свідчать про позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» упродовж 2023–2025 рр. Найбільше зростання спостерігається за показниками чистого доходу, який збільшився на 66,3 млрд грн або на 36,59 %, та власного капіталу, приріст якого склав 59,70 %. Водночас підприємству вдалося перейти від збиткової діяльності у 2023 році до отримання стабільного чистого прибутку у 2024–2025 рр., що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення фінансового потенціалу підприємства.

Оцінюючи ринкові позиції підприємства, доцільно проаналізувати його місце за показником доходу серед суб'єктів господарювання регіону та територіальної громади (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Позиції ТОВ «АТБ-Маркет» за показником доходу серед підприємств регіону та громади

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023
Частка доходу в регіоні, %	12,19	11,81	13,15	+0,96
Місце в регіоні	1	1	1	–
Кількість підприємств у регіоні	34 680	38 799	38 947	+4 267
Частка доходу в громаді, %	19,70	19,13	22,57	+2,87
Місце в громаді	1	1	1	–
Кількість підприємств у громаді	18 929	20 477	20 371	+1 442

Дані таблиці 2.2 підтверджують лідируючі позиції ТОВ «АТБ-Маркет» як на рівні регіону, так і на рівні територіальної громади. Упродовж досліджуваного періоду підприємство стабільно посідало перше місце за обсягом доходу серед суб'єктів господарювання та формувало значну частку доходів відповідних територій. Це свідчить про високий рівень конкурентоспроможності підприємства, ефективність його бізнес-моделі та значний вплив на розвиток регіональної економіки.

Отже, ТОВ «АТБ-Маркет» є лідером українського ринку роздрібної торгівлі, який характеризується значними масштабами діяльності, високим рівнем конкурентоспроможності та стабільною динамікою фінансово-економічних показників. Наявність розвиненої логістичної інфраструктури, ефективної системи управління товарними потоками, сильних ринкових позицій та значного фінансового потенціалу створює сприятливі передумови для подальшого стратегічного розвитку підприємства. Результати проведеного дослідження є підґрунтям для більш детального аналізу внутрішнього середовища та фінансово-економічного стану ТОВ «АТБ-Маркет», що буде здійснено у наступному підрозділі.

2.2 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «АБ-маркет»

Ефективність стратегічного розвитку підприємства значною мірою залежить від його внутрішнього потенціалу, фінансових можливостей, ресурсного забезпечення та результативності господарської діяльності.

Внутрішнє середовище підприємства визначає його ресурсні можливості, фінансовий потенціал та здатність забезпечувати реалізацію стратегічних напрямків розвитку. Оцінка внутрішнього стану ТОВ «АТБ-Маркет» дозволяє визначити рівень забезпеченості підприємства ресурсами, ефективність їх використання, фінансову стійкість та можливості подальшого зростання.

Першочерговим етапом аналізу є дослідження складу майна підприємства та джерел його формування, оскільки саме структура активів і капіталу характеризує фінансову основу функціонування підприємства та визначає його інвестиційні можливості. Для цього проведемо горизонтально-вертикальний аналіз активів і пасивів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023–2025 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Горизонтально-вертикальний аналіз майна та джерел його формування ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Абс. відх. 2025/2023	Темп росту, %	Питома вага 2023, %	Питома вага 2025, %	Зміна питомої ваги, в.п.
АКТИВ								
Необоротні активи	24635585	27807059	33698914	+9063329	136,79	51,88	53,70	+1,82
Оборотні активи	22832801	26714212	29044040	+6211239	127,20	48,08	46,28	-1,80
Необоротні активи, утримувані для продажу	19 550	9 126	9 126	-10 424	46,68	0,04	0,02	-0,02
Баланс	47487936	54530397	62752080	+15264144	132,14	100,0	100,0	–
ПАСИВ								
Власний капітал	4 529 851	5 269 225	7 234 391	+2 704 540	159,70	9,54	11,53	+1,99
Довгострокові зобов'язання	8 672 402	9 109 090	11288 891	+2 616 489	130,17	18,26	17,99	-0,27
Поточні зобов'язання	34285683	40 152082	44228798	+9 943 115	129,00	72,20	70,48	-1,72
Баланс	47487936	54 530397	62752080	+15264144	132,14	100,0	100,0	

Дані таблиці 2.3 свідчать про суттєве зростання вартості майна ТОВ «АТБ-Маркет» упродовж 2023–2025 рр. Загальна вартість активів підприємства

збільшилася на 15,26 млрд грн або 32,14 % та у 2025 році досягла 62,75 млрд грн. Основу активів формують необоротні активи, частка яких зросла з 51,88 % до 53,70 %, що свідчить про активне інвестування підприємства у розвиток торговельної та логістичної інфраструктури.

У структурі джерел фінансування переважають поточні зобов'язання, частка яких у 2025 році становила 70,48 %. Водночас позитивною тенденцією є збільшення власного капіталу на 59,70 %, у результаті чого його частка в балансі зросла майже на 2 відсоткових пункти. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення його інвестиційного потенціалу.

Разом із дослідженням структури майна важливим є аналіз результативності діяльності підприємства, оскільки саме фінансові результати відображають ефективність використання наявних ресурсів. З цією метою проведемо аналіз формування фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023–2025 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз формування фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абс. відх. 2025/2023, тис. грн	Темп росту 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації	181 089 665	208 905 300	247 348 831	+66 259 166	136,59
Собівартість реалізації	133 239 848	152 634 904	180 414 797	+47 174 949	135,41
Валовий прибуток	47 849 817	56 270 396	66 934 034	+19 084 217	139,88
Операційний прибуток	603 292	5 179 305	5 412 022	+4 808 730	897,03
Чистий прибуток (збиток)	-450 399	3 099 374	3 427 397	+3 877 796	—

Дані таблиці 2.4 свідчать про позитивну динаміку фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет» протягом 2023–2025 рр. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 66,26 млрд грн або 36,59 %, що свідчить про подальше розширення масштабів діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Одночасно із зростанням доходу відбулося збільшення собівартості реалізованої продукції на 47,17 млрд грн, що обумовлено розширенням

товарообороту, інфляційними процесами та підвищенням витрат на логістику й персонал.

Позитивною тенденцією є випереджаюче зростання валового прибутку порівняно з темпами зростання собівартості. У 2025 році валовий прибуток досяг 66,93 млрд грн, що на 39,88 % перевищує рівень 2023 року. Значне покращення спостерігається також за показниками операційного та чистого прибутку. Якщо у 2023 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 450,4 млн грн, то вже у 2024 році діяльність стала прибутковою, а у 2025 році чистий прибуток перевищив 3,4 млрд грн.

Для більш повної оцінки ефективності формування фінансових результатів доцільно проаналізувати структуру доходів і витрат підприємства. Зокрема, частка собівартості в чистому доході протягом досліджуваного періоду скоротилася з 73,58 % до 72,94 %, тоді як частка валового прибутку зросла з 26,42 % до 27,06 %. Крім того, частка чистого прибутку змінилася з від'ємного значення у 2023 році (-0,25 %) до 1,39 % у 2025 році, що свідчить про підвищення загальної ефективності господарської діяльності підприємства.

Отже, результати аналізу підтверджують позитивні тенденції розвитку ТОВ «АТБ-Маркет», які проявляються у зростанні доходів, прибутковості та покращенні структури фінансових результатів. Разом із тим для оцінки поточної платоспроможності підприємства та ефективності управління оборотними активами необхідно дослідити стан оборотного капіталу та показники ділової активності підприємства (табл. 2.5).

За даними таблиці 2.5 відбувається зростання обсягів оборотних активів ТОВ «АТБ-Маркет» протягом 2023–2025 рр. на 6,21 млрд грн або 27,2 %. Найбільшу частку в структурі оборотних активів формують грошові кошти та товарні запаси, що є характерним для підприємств роздрібної торгівлі. Зокрема, обсяг грошових коштів зріс на 2,77 млрд грн, а запаси збільшилися на 3,15 млрд грн, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення товарообороту.

Таблиця 2.5 – Аналіз оборотного капіталу, ділової активності та ліквідності
ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Темп росту, %
Оборотні активи, тис. грн	22 832 801	26 714 212	29 044 040	+6 211 239	127,20
Поточні зобов'язання, тис. грн	34 285 683	40 152 082	44 228 798	+9 943 115	129,00
Чистий оборотний капітал, тис. грн	-11 452 882	-13 437 870	-15 184 758	-3 731 876	132,58
Запаси, тис. грн	8 370 136	10 671 534	11 518 671	+3 148 535	137,62
Дебіторська заборгованість, тис. грн	523 240	709 321	780 076	+256 836	149,08
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	13 515 622	14 884 161	16 285 951	+2 770 329	120,50
Коефіцієнт покриття	0,67	0,67	0,66	-0,01	98,51
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,42	0,40	0,40	-0,02	95,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,39	0,37	0,37	-0,02	94,87

Поточні зобов'язання підприємства зростали швидше, ніж оборотні активи, внаслідок чого чистий оборотний капітал протягом усього досліджуваного періоду залишався від'ємним. У 2025 році його величина становила -15,18 млрд грн. Для більшості підприємств така ситуація може свідчити про проблеми з ліквідністю, однак для великих торговельних мереж вона є типовою особливістю бізнес-моделі. Завдяки швидкому обороту товарних запасів та значним обсягам грошових надходжень АТБ має можливість фінансувати значну частину операційної діяльності за рахунок поточних зобов'язань.

Аналіз показників ліквідності показав незначне зниження коефіцієнта покриття з 0,67 до 0,66 та коефіцієнта швидкої ліквідності з 0,42 до 0,40. Незважаючи на це, підприємство підтримує стабільний рівень платоспроможності, що підтверджується значними залишками грошових коштів та відсутністю ознак погіршення фінансового стану.

Отже, результати аналізу свідчать про ефективне управління оборотними активами та достатній рівень фінансової стійкості ТОВ «АТБ-Маркет». Разом із тим важливо оцінити стан матеріально-технічної бази підприємства та ефективність використання основних засобів, які формують основу його

операційної діяльності. Для цього проведемо аналіз технічного стану та ефективності використання основних засобів підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз технічного стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Темп росту, %
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	46 445 471	53 534 607	63 901 833	+17 456 362	137,59
Накопичений знос, тис. грн	23 253 947	27 186 746	31 576 661	+8 322 714	135,79
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	23 191 524	26 347 861	32 325 172	+9 133 648	139,38
Коефіцієнт зносу, %	50,07	50,78	49,41	-0,66	98,68
Коефіцієнт придатності, %	49,93	49,22	50,59	+0,66	101,32
Фондовіддача, грн	7,80	7,56	7,29	-0,51	93,46
Фондомісткість, грн	0,13	0,13	0,14	+0,01	107,69
Фондорентабельність, %	-1,93	11,80	10,73	+12,66	–

Дані таблиці 2.6 свідчать про активний розвиток та модернізацію матеріально-технічної бази ТОВ «АТБ-Маркет» протягом 2023–2025 рр. Первісна вартість основних засобів зросла з 46,45 млрд грн до 63,90 млрд грн, тобто на 17,46 млрд грн або на 37,6 %. Зростання вартості основних засобів пов'язане насамперед із відкриттям нових торговельних об'єктів, модернізацією наявних магазинів, розвитком логістичної інфраструктури та оновленням обладнання.

Одночасно із зростанням первісної вартості основних засобів збільшився і накопичений знос, який у 2025 році досяг 31,58 млрд грн. Проте темпи оновлення матеріально-технічної бази випереджали темпи її фізичного старіння, що позитивно позначилося на технічному стані основних засобів. Зокрема, коефіцієнт зносу знизився з 50,07 % у 2023 році до 49,41 % у 2025 році, тоді як коефіцієнт придатності зріс із 49,93 % до 50,59 %. Це свідчить про підтримання належного технічного стану активів та систематичне здійснення інвестицій в їх оновлення.

Показники ефективності використання основних засобів демонструють неоднозначну динаміку. Фондовіддача знизилася з 7,80 грн до 7,29 грн доходу на 1 грн вартості основних засобів, що пояснюється випереджаючими темпами зростання інвестицій у матеріально-технічну базу порівняно зі зростанням обсягів реалізації продукції. Водночас фондомісткість зросла з 0,13 грн до 0,14 грн, що також підтверджує підвищення капіталомісткості діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання фондорентабельності. Якщо у 2023 році через отримання збитку показник мав від'ємне значення (-1,93 %), то у 2025 році він досяг 10,73 %. Це свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Отже, ТОВ «АТБ-Маркет» володіє значним виробничо-технічним потенціалом, який забезпечує можливість подальшого розширення діяльності та реалізації стратегічних напрямків розвитку. Разом із тим комплексна оцінка внутрішнього середовища підприємства потребує аналізу рівня прибутковості його діяльності, що дозволить визначити ефективність використання наявних ресурсів та капіталу. Для цього проведемо аналіз показників рентабельності діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Валова рентабельність, %	26,42	26,94	27,06	+0,64
Операційна рентабельність, %	0,33	2,48	2,19	+1,86
Чиста рентабельність, %	-0,25	1,48	1,39	+1,64
Рентабельність активів (ROA), %	-0,95	5,68	5,46	+6,41
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-9,94	58,82	47,38	+57,32

Результати аналізу, наведені в таблиці 2.7, свідчать про суттєве покращення прибутковості діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» протягом 2023–2025 рр. Найбільш стабільною є валова рентабельність, яка зросла з 26,42 % до 27,06 %, що підтверджує ефективність основної операційної діяльності підприємства

та його здатність підтримувати оптимальне співвідношення між доходами та собівартістю реалізованої продукції.

Позитивною тенденцією є значне зростання операційної та чистої рентабельності. Якщо у 2023 році чиста рентабельність мала від'ємне значення через отримання збитку, то вже у 2024 році підприємство відновило прибуткову діяльність, а у 2025 році забезпечило чисту рентабельність на рівні 1,39 %. Незважаючи на відносно невисоке значення показника, для підприємств роздрібною торгівлі такий рівень прибутковості є цілком прийнятним, оскільки їх діяльність характеризується високими обсягами товарообороту та невисокою маржею.

Особливо показовими є результати аналізу рентабельності активів та власного капіталу. У 2025 році рентабельність активів становила 5,46 %, що свідчить про ефективне використання майна підприємства для формування прибутку. Рентабельність власного капіталу досягла 47,38 %, що характеризує високий рівень віддачі на вкладений власниками капітал та підтверджує ефективність фінансової політики підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «АТБ-Маркет» свідчать про наявність значного ресурсного потенціалу, стійких конкурентних переваг, достатнього рівня фінансової стабільності та позитивної динаміки більшості фінансово-економічних показників. Підприємство характеризується високими темпами зростання доходів, покращенням показників прибутковості, значними обсягами активів та ефективним використанням матеріально-технічної бази. Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства та оцінки його конкурентних позицій на ринку.

2.3 Аналіз зовнішнього середовища та конкурентних позицій ТОВ «АТБ-Маркет»

Формування стратегічних напрямків розвитку підприємства неможливе без оцінки факторів зовнішнього середовища, які впливають на результати його діяльності та перспективи подальшого розвитку. Зовнішнє середовище визначає умови функціонування підприємства, рівень конкуренції, поведінку споживачів, можливості розвитку та потенційні ризики. Особливого значення такий аналіз набуває для підприємств роздрібної торгівлі, діяльність яких безпосередньо залежить від змін економічної ситуації, купівельної спроможності населення, технологічних інновацій та конкурентного тиску.

Для оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно використати PESTEL-аналіз, який дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори впливу. Результати аналізу наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – PESTEL-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

Група факторів	Основні фактори впливу	Характер впливу
Політичні (Political)	Воєнний стан, державне регулювання цін на окремі товари, державні програми підтримки бізнесу	Переважно негативний
Економічні (Economic)	Інфляція, коливання валютного курсу, зростання витрат на логістику та енергоресурси, зниження купівельної спроможності населення	Негативний
Соціальні (Social)	Зміна структури споживання, зростання попиту на товари першої необхідності, міграція населення	Подвійний
Технологічні (Technological)	Розвиток цифрових технологій, кас самообслуговування, мобільних застосунків, Big Data та штучного інтелекту	Позитивний
Екологічні (Environmental)	Вимоги до енергоефективності, екологічного пакування, ESG-практик	Позитивний у довгостроковій перспективі
Правові (Legal)	Податкові зміни, трудове законодавство, вимоги щодо безпечності харчових продуктів	Подвійний

За даними таблиці 2.8 найбільший вплив на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» мають економічні та політичні фактори. Воєнний стан, інфляційні процеси,

коливання валютного курсу та зростання логістичних витрат створюють додаткові ризики для функціонування підприємства. Водночас АТБ завдяки масштабам діяльності, розвиненій логістичній інфраструктурі та високій операційній ефективності успішно адаптується до складних умов ведення бізнесу.

Суттєві можливості для подальшого розвитку створюють технологічні фактори. Активне впровадження цифрових рішень, автоматизація бізнес-процесів, використання систем аналітики даних та розвиток електронної комерції дозволяють підвищувати ефективність діяльності підприємства та покращувати якість обслуговування споживачів.

Отже, результати PESTEL-аналізу свідчать про наявність як значних ризиків, так і перспективних можливостей для розвитку ТОВ «АТБ-Маркет». Для більш детальної оцінки конкурентного середовища доцільно провести аналіз галузі за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ «АТБ-Маркет» за моделлю п'яти сил М. Портера

Конкурентна сила	Характеристика впливу	Оцінка впливу (1–5 балів)
Рівень конкуренції між існуючими конкурентами	На ринку функціонують потужні мережі («Сільпо», VARUS, NOVUS, «Фора», «КОЛО», «ЕКО Маркет»), які активно конкурують за покупців, асортимент та цінову політику	5
Загроза появи нових конкурентів	Високі інвестиційні витрати на створення мережі магазинів та логістичної інфраструктури обмежують вхід нових учасників	2
Вплив постачальників	АТБ співпрацює з великою кількістю постачальників, що знижує їх переговорну силу	2
Вплив покупців	Споживачі мають широкий вибір торговельних мереж та високу чутливість до рівня цін	4
Загроза товарів-замінників	Альтернативою виступають локальні магазини, ринки, онлайн-магазини та маркетплейси	3
Середня оцінка	—	3,2

Дані таблиці 2.9 свідчать, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» здійснює внутрішньогалузева конкуренція. Український ринок роздрібної торгівлі характеризується високим рівнем насиченості, а провідні

торговельні мережі активно впроваджують нові формати обслуговування, цифрові сервіси та програми лояльності. Водночас значні масштаби діяльності АТБ, розгалужена мережа магазинів та власна логістична система створюють суттєві бар'єри для входу нових конкурентів.

Важливим фактором конкурентоспроможності підприємства залишається цінова політика. Споживачі дедалі більше орієнтуються на співвідношення ціни та якості продукції, що посилює вплив покупців на діяльність торговельних мереж. Саме тому АТБ постійно розширює асортимент власних торгових марок та оптимізує логістичні процеси з метою утримання конкурентних переваг.

Для визначення позицій підприємства відносно основних конкурентів доцільно провести конкурентний профіль підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Конкурентний профіль провідних торговельних мереж України

Критерій оцінки	Вага	АТБ	Сільпо	VARUS	NOVUS
Цінова політика	0,20	5	3	4	3
Асортимент товарів	0,15	4	5	4	4
Кількість магазинів	0,15	5	4	3	2
Логістична інфраструктура	0,15	5	4	3	3
Власні торгові марки	0,10	5	4	3	3
Цифрові сервіси	0,10	4	5	4	4
Програми лояльності	0,05	4	5	4	4
Фінансова стійкість	0,10	5	4	3	3
Репутація бренду	0,10	5	5	4	4
Інтегральна оцінка	1,00	4,75	4,25	3,65	3,35

Результати конкурентного профілю свідчать, що ТОВ «АТБ-Маркет» займає провідні позиції на українському ринку роздрібної торгівлі. Найвищі оцінки підприємство отримало за такими критеріями, як цінова політика, масштаби торговельної мережі, логістична інфраструктура, фінансова стійкість та розвиток власних торгових марок. Саме ці фактори забезпечують формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Окремі конкуренти мають сильніші позиції у сфері цифрових сервісів, клієнтського досвіду та програм лояльності. Зокрема, мережа «Сільпо» активно впроваджує цифрові інструменти взаємодії зі споживачами та використовує

концепцію емоційного маркетингу, що дозволяє їй успішно конкурувати в середньому та преміальному сегментах ринку.

Для узагальнення результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози його подальшого розвитку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Лідер ринку за кількістю магазинів	Висока залежність від внутрішнього ринку України
Розвинена логістична інфраструктура	Значна частка позикового капіталу
Конкурентна цінова політика	Відносно нижчий рівень сервісу порівняно з преміальними мережами
Власі торгові марки	Обмежена міжнародна присутність
Висока впізнаваність бренду	Значні витрати на утримання мережі
Стабільне зростання фінансових результатів	Залежність від логістичних ризиків
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток електронної комерції	Військові ризики
Впровадження штучного інтелекту та Big Data	Інфляція та зниження купівельної спроможності населення
Автоматизація логістичних процесів	Посилення конкуренції
Розвиток ESG-проектів	Зростання вартості енергоресурсів
Розширення цифрових сервісів	Валютні коливання
Розвиток омніканальних продажів	Зміни державного регулювання

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «АТБ-Маркет» має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх конкурентних позицій. Підприємство має потужну матеріально-технічну базу, високий рівень впізнаваності бренду, розвинену логістичну систему та стабільні фінансові результати. Водночас сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі свідчать про необхідність подальшої цифрової трансформації бізнесу, розширення онлайн-каналів продажу та впровадження інноваційних підходів до взаємодії зі споживачами.

Для узагальнення результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства доцільно використати SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), який дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства та обґрунтувати доцільні напрями його подальшого розвитку. Методика передбачає оцінювання чотирьох груп факторів: фінансової сили

підприємства (Financial Strength – FS), конкурентних переваг (Competitive Advantage – CA), привабливості галузі (Industry Strength – IS) та стабільності зовнішнього середовища (Environmental Stability – ES). Результати оцінювання наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Вихідні дані для SPACE-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	Характеристика	Оцінка
Фінансова сила (FS)		
Темпи зростання доходу	Високі	6
Зростання чистого прибутку	Високе	6
Рентабельність діяльності	Середня-висока	5
Фінансова стійкість	Середня	5
Середнє значення FS		5,5
Конкурентні переваги (CA)		
Частка ринку	Дуже висока	-1
Цінова конкурентоспроможність	Висока	-2
Розвиток логістики	Високий	-2
Розвиток власних торгових марок	Високий	-3
Середнє значення CA		-2,0
Привабливість галузі (IS)		
Потенціал зростання ринку	Високий	5
Попит на товари повсякденного вжитку	Високий	5
Рівень цифровізації галузі	Високий	4
Можливості розвитку BTM	Високі	4
Середнє значення IS		4,5
Стабільність середовища (ES)		
Воєнні ризики	Високі	-5
Інфляційні ризики	Високі	-4
Конкурентний тиск	Високий	-3
Регуляторні зміни	Середні	-4
Середнє значення ES		-4,0

Виконаємо розрахунок координат SPACE-матриці

$$X = IS + CA = 4,5 + (-2,0) = 2,5$$

$$X = IS + CA = 4,5 + (-2,0) = 2,5$$

$$Y = FS + ES = 5,5 + (-4,0) = 1,5$$

$$Y = FS + ES = 5,5 + (-4,0) = 1,5$$

Отже, координати стратегічної позиції АТБ:

$$(X = 2,5 ; Y = 1,5)$$

SPACE-матриця ТОВ «АТБ-Маркет»

$$(X = IS + CA = 2,5; Y = FS + ES = 1,5)$$

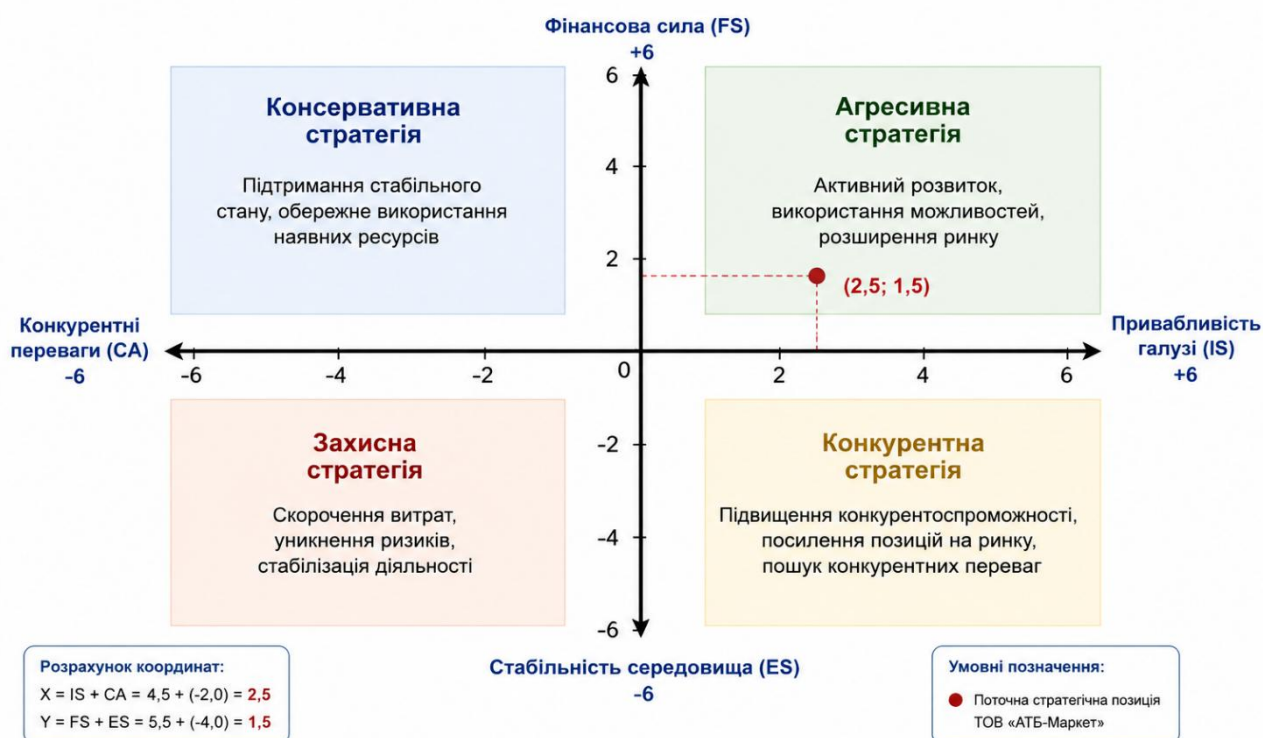


Рисунок 2.4 – SPACE-матриця ТОВ «АТБ-Маркет»

Результати SPACE-аналізу свідчать, що стратегічна позиція ТОВ «АТБ-Маркет» перебуває в зоні агресивної стратегії розвитку. Така позиція обумовлена високими показниками фінансової сили підприємства, значною часткою ринку, розвиненою логістичною інфраструктурою та стійкими конкурентними перевагами. Незважаючи на суттєві ризики зовнішнього середовища, пов'язані з воєнним станом, інфляційними процесами та високим рівнем конкуренції, підприємство зберігає значний потенціал для подальшого розвитку.

Агресивна стратегічна позиція передбачає активне використання наявних конкурентних переваг для розширення ринкових можливостей та зміцнення лідерських позицій. Для ТОВ «АТБ-Маркет» це означає доцільність реалізації стратегій розвитку продуктового портфеля, подальшої цифровізації бізнес-процесів, розвитку власних торгових марок, впровадження інноваційних технологій управління товарними потоками та реалізації ESG-підходів у діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Формування стратегічних напрямків розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» дозволив встановити, що підприємство займає лідируючі позиції на ринку роздрібної торгівлі України, характеризується стабільним зростанням доходів, активів та прибутку, володіє розвиненою логістичною інфраструктурою та значним потенціалом подальшого розвитку. Водночас результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища виявили низку викликів, серед яких посилення конкуренції на ринку, необхідність підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, зростання витрат на персонал, логістику та енергоресурси, а також потребу в подальшій цифровізації бізнес-процесів.

Результати SPACE-аналізу засвідчили, що стратегічна позиція ТОВ «АТБ-Маркет» відповідає агресивному типу розвитку, що свідчить про наявність у підприємства достатнього фінансового потенціалу та конкурентних переваг для реалізації активної стратегії зростання. За таких умов доцільним є не лише підтримання наявних ринкових позицій, а й освоєння нових напрямків розвитку, здатних забезпечити довгострокове зростання вартості бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності.

На основі результатів проведеного фінансово-економічного та стратегічного аналізу сформовано систему стратегічних напрямків розвитку ТОВ «АТБ-Маркет», яка охоплює корпоративний, конкурентний та функціональний рівні управління (рис. 3.1).

Формування стратегічних напрямків розвитку підприємства базується на необхідності забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та трансформації споживчих потреб. Враховуючи сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі, стратегічні

рішення повинні бути спрямовані не лише на зростання фінансових результатів, а й на підвищення операційної ефективності, розвиток інноваційних підходів до управління та забезпечення сталого розвитку підприємства.



Рисунок 3.1 – Стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Атб-маркет»

Дані рисунка 3.1 свідчать, що стратегічний розвиток ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно здійснювати комплексно, поєднуючи корпоративну, конкурентну та функціональну стратегії. Такий підхід забезпечує узгодженість довгострокових цілей підприємства з сучасними тенденціями розвитку роздрібної торгівлі та дозволяє максимально ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал.

На корпоративному рівні пріоритетним напрямком розвитку доцільно визначити реалізацію стратегії активного зростання, яка передбачає подальше зміцнення ринкових позицій підприємства, розвиток власних торгових марок, цифрову трансформацію бізнес-моделі та впровадження принципів сталого розвитку. Обрання саме такого напрямку зумовлено позитивною динамікою фінансових результатів діяльності підприємства, високими темпами зростання доходів та значними інвестиціями в розвиток матеріально-технічної бази.

Одним із ключових корпоративних напрямків розвитку є розширення портфеля власних торгових марок. Проведений аналіз показав, що ТОВ «АТБ-Маркет» уже має успішний досвід розвитку продукції під власними брендами, що забезпечує додаткову маржинальність і підвищує лояльність покупців. Враховуючи світові тенденції розвитку ритейлу та зростання попиту на локальну продукцію, перспективним напрямком є створення нової власної торгової марки «Смак України», яка об'єднає продукцію українських виробників під єдиною концепцією популяризації української культури, традицій та національного виробництва.

Асортимент продукції під брендом «Смак України» може включати чай, каву, шоколад, мед, снеки, печиво, варення, соуси, горіхові суміші, продукцію швидкого приготування, а також подарункові набори з українською символікою. Додатковою конкурентною перевагою проєкту може стати його експортний потенціал, оскільки продукція під єдиним українським брендом може бути представлена в торговельних мережах країн Європейського Союзу, спеціалізованих магазинах українських товарів та на міжнародних маркетплейсах. Такий підхід сприятиме не лише збільшенню доходів підприємства, а й популяризації української продукції на зовнішніх ринках.

Перспективним напрямком подальшого розвитку власних торгових марок також може стати розширення асортименту непродовольчих товарів. Зокрема, доцільним є розвиток лінійки товарів української тематики, до якої можуть увійти екосумки, багаторазові пакети, термочашки, кухонний текстиль, футболки, шкарпетки, сувенірна продукція та подарункові набори з національною символікою. Реалізація такого напрямку дозволить посилити емоційну прив'язаність споживачів до бренду АТБ та сприятиме підтримці українських виробників.

На конкурентному рівні найбільш доцільним є використання стратегії диференціації в поєднанні зі стратегією цінового лідерства. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати конкурентні переваги за рахунок оптимального співвідношення ціни та якості товарів, широкого асортименту продукції,

розвитку власних торгових марок та впровадження цифрових сервісів. Важливим елементом реалізації конкурентної стратегії є підвищення рівня клієнтоорієнтованості та формування унікальної ціннісної пропозиції для різних груп споживачів.

На функціональному рівні доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних стратегій. У межах маркетингової стратегії пропонується розвиток власних торгових марок, просування бренду «Смак України», використання програм лояльності та персоналізованих маркетингових пропозицій. Крім того, перспективним напрямком подальшого розвитку асортиментної політики може стати формування окремої лінійки продукції здорового харчування, що відповідатиме сучасним тенденціям споживчого ринку.

Логістична стратегія повинна бути спрямована на оптимізацію товарних запасів, автоматизацію процесів постачання та впровадження інструментів прогнозування попиту. Це дозволить скоротити витрати на зберігання продукції, зменшити ризики дефіциту товарів та підвищити ефективність використання оборотного капіталу.

Цифрова стратегія передбачає активне використання технологій Big Data, штучного інтелекту та аналітики даних. Використання алгоритмів машинного навчання дозволить підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати товарні запаси, скоротити втрати від списання продукції та забезпечити ефективніше управління логістичними процесами. Крім того, цифрові інструменти можуть використовуватися для персоналізації пропозицій, аналізу поведінки покупців та вдосконалення програм лояльності.

Фінансова стратегія повинна бути орієнтована на підвищення маржинальності діяльності підприємства, оптимізацію структури витрат та збільшення частки високорентабельної продукції у товарообороті. Реалізація запропонованих напрямків розвитку дозволить створити додаткові джерела прибутку та забезпечити подальше зростання фінансових результатів діяльності підприємства.

Важливим функціональним напрямком також є реалізація ESG-стратегії, яка передбачає впровадження енергоефективних технологій, використання сонячних електростанцій, екологічної упаковки, сучасних систем енергоменеджменту та реалізацію соціальних проєктів. Проведений аналіз показав зростання витрат на утримання торговельної інфраструктури, що обумовлює доцільність інвестування в енергоефективні рішення як інструмент скорочення операційних витрат та підвищення стійкості підприємства.

Таким чином, сформована система стратегічних напрямків розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» охоплює корпоративний, конкурентний та функціональний рівні управління і спрямована на забезпечення довгострокового зростання підприємства. Серед запропонованих напрямків найбільш перспективними є створення власної торгової марки «Смак України» та впровадження ESG-підходів у діяльність підприємства. Перший напрямок спрямований на збільшення доходів, розширення асортименту та підтримку українських виробників, тоді як другий — на підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення операційних витрат та зміцнення репутації компанії. Саме ці стратегічні напрямки будуть детально обґрунтовані в наступних підрозділах роботи.

3.2 Обґрунтування проєкту торгової марки «Смак України»

Одним із ключових стратегічних напрямків розвитку ТОВ «АТБ-Маркет», визначених у попередньому підрозділі, є подальший розвиток власних торгових марок як інструменту підвищення прибутковості, зміцнення ринкових позицій та формування унікальної ціннісної пропозиції для споживачів. Проведений аналіз діяльності підприємства показав, що мережа АТБ уже має значний досвід успішного розвитку власних торгових марок у різних товарних категоріях, що створює сприятливі передумови для запуску нових брендових проєктів.

Водночас сучасні тенденції розвитку світового та українського ритейлу свідчать про зростання попиту не лише на доступну продукцію, а й на товари,

які мають власну історію, культурну цінність та емоційне позиціонування. Покупці дедалі частіше обирають продукцію, яка відображає їхню ідентичність, спосіб життя та систему цінностей. Особливо актуальною дана тенденція стала після 2022 року, коли значно посилюється інтерес до української культури, традицій та національних брендів як в Україні, так і за її межами.

За даними міжнародних організацій, станом на 2025 рік за кордоном перебувають понад 6 млн громадян України, більшість з яких проживають у країнах Європейського Союзу. Окрім української діаспори, суттєво зріс інтерес іноземних споживачів до української культури, гастрономії та продукції українського походження. У таких умовах виникає можливість трансформувати окремі товарні категорії з традиційних споживчих товарів у елемент культурної комунікації та національного брендингу.

З огляду на це пропонується створення нової власної торгової марки «Смак України», яка об'єднуватиме продовольчу та непродовольчу продукцію української тематики під єдиною концепцією популяризації української культури, традицій та національної ідентичності.

На відміну від класичних власних торгових марок, основною метою яких є отримання додаткового прибутку за рахунок збільшення маржі, проєкт «Смак України» поєднуватиме економічну, соціальну та культурну складові. Такий підхід дозволить не лише збільшити доходи підприємства, але й сформувати позитивний імідж торговельної мережі як соціально відповідального бізнесу, що підтримує українських виробників та популяризує українську культуру.

Концепція проєкту передбачає формування асортименту товарів, що відображають регіональне різноманіття України, її гастрономічну спадщину та культурні особливості. Кожен товар повинен нести не лише функціональну, а й інформаційну цінність, знайомлячи споживача з окремими регіонами, традиціями та історією України. Загальна концепція проєкту представлена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Концепція власної торгової марки «Смак України»

Запропонована власна торгова марка «Смак України» базується на поєднанні економічних, культурних та соціальних складових. Основною ідеєю проєкту є створення бренду, який не лише забезпечуватиме реалізацію продукції українського походження, а й сприятиме популяризації української культури, традицій та регіональної спадщини. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку світового ритейлу, де покупці все частіше надають перевагу товарам із власною історією, культурною цінністю та емоційною складовою.

Особливістю проєкту є його регіональна концепція. Асортимент торгової марки пропонується формувати за принципом представлення окремих регіонів України через характерні для них продукти харчування, традиції та культурні особливості. Це дозволить не лише розширити асортимент продукції, а й сформувати додаткову споживчу цінність товару.

У межах концепції пропонується створення декількох тематичних напрямків продукції. Перший напрямок охоплюватиме традиційні українські продукти повсякденного споживання, серед яких чай, узвари, мед, горіхові

суміші, шоколадні вироби, печиво, спеції, соуси, борщові набори та інші гастрономічні товари українського походження. Другий напрямок передбачає формування регіональних колекцій продукції, що відображатимуть особливості окремих регіонів України.

Наприклад, серія «Карпати» може включати карпатські чаї, мед, ягідні суміші, сушені фрукти та трав'яні збори. Серія «Закарпаття» може бути представлена наборами для приготування бограчу, спеціями та традиційними трав'яними напоями. Серія «Полтавщина» може включати борщові набори, крупи та інші продукти української кухні. Для Слобожанщини доцільно сформувати лінійку традиційних солодошів, медових виробів та локальних смаколиків. Окрему категорію можуть становити продукти Півдня України, зокрема фруктові снеки, томатні соуси, овочеві закуски та продукція садівництва.

Важливою складовою концепції є створення спеціальних подарункових наборів під брендом «Смак України». Такі набори можуть стати окремою товарною категорією, орієнтованою як на українських споживачів, так і на іноземних покупців. До складу подарункових наборів можуть входити чаї, узвари, мед, шоколад, горіхи, спеції та інші товари українського походження. Кожен набір доцільно доповнювати інформаційними матеріалами про регіон, історію продукту або культурні особливості України.

Особливу увагу пропонується приділити розвитку асортименту сувенірної та непродовольчої продукції. Проведений аналіз показав, що сучасні споживачі дедалі частіше купують продукцію, яка дозволяє виражати власну культурну ідентичність. У зв'язку з цим під торговою маркою «Смак України» доцільно реалізовувати екосумки, термочашки, кухонний текстиль, багаторазові пакети, сувенірну продукцію та інші товари із сучасною українською символікою.

Додатковою конкурентною перевагою проєкту може стати культурно-освітня складова. На упаковках продукції доцільно розміщувати короткі історії про українські міста, легенди регіонів, цитати українських письменників, вислови видатних діячів культури та науки. Для залучення молодшої аудиторії

доцільним є використання QR-кодів, які надаватимуть доступ до мультимедійного контенту, відеоматеріалів, туристичних маршрутів та інформації про культурну спадщину України.

Цільовою аудиторією проєкту виступатимуть декілька груп споживачів. Першу групу становлять українські покупці, які підтримують національного виробника та зацікавлені у придбанні продукції українського походження. Другою групою є українська діаспора, яка проживає за кордоном та прагне підтримувати культурний зв'язок із Батьківщиною. Третьою групою є іноземні споживачі, які цікавляться українською культурою та гастрономією. Окремим сегментом можуть бути туристи та покупці міжнародних маркетплейсів.

Особливо перспективним напрямком розвитку проєкту є його експортна орієнтація. Після 2022 року українська продукція стала значно впізнаванішою на міжнародних ринках. Водночас більшість українських товарів за кордоном реалізуються без єдиної концепції національного позиціонування. Торгова марка «Смак України» дозволить об'єднати різні категорії продукції під спільним брендом та сформувати цілісний образ України як країни з багатою культурною спадщиною, унікальною гастрономією та якісною продукцією.

Таким чином, створення власної торгової марки «Смак України» є не лише маркетинговим проєктом, а комплексною стратегічною ініціативою, що поєднує економічні інтереси підприємства з популяризацією української культури та підтримкою національних виробників. Реалізація даного проєкту дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» сформувати новий перспективний напрямок розвитку власних торгових марок, підвищити лояльність покупців, зміцнити конкурентні позиції на ринку та створити передумови для виходу окремих товарних категорій на міжнародні ринки.

З метою практичної реалізації проєкту пропонується сформувати асортимент власної торгової марки «Смак України» за декількома основними товарними напрямками. Запропонований асортимент повинен поєднувати продукцію щоденного попиту, подарункові набори та сувенірну продукцію, що

дозволить охопити різні сегменти споживачів та забезпечити диверсифікацію джерел доходів.

Таблиця 3.1 – Запропонований асортимент продукції власної торгової марки «Смак України»

Товарний напрямок	Асортиментна група	Основне призначення
Чаї та напої	чорні чаї, трав'яні чаї, карпатські чаї, узвари	повсякденне споживання, подарункова продукція
Медова продукція	мед, медові суміші, мед з горіхами	здорове харчування, подарунки
Солодощі	шоколад, печиво, традиційні українські ласощі	повсякденне споживання
Снеки	горіхові суміші, фруктові снеки, сухофрукти	здоровий перекус
Українська кухня	борщові набори, спеції, приправи, соуси	популяризація української кухні
Регіональні набори	Карпати, Закарпаття, Полтавщина, Слобожанщина, Південь України	знайомство з регіональними традиціями
Подарункові бокси	«Смак України», «Українська гостина», «Подорож Україною»	сувенірна та подарункова продукція
Непродовольчі товари	екосумки, термочашки, кухонний текстиль, сувеніри	популяризація бренду

Асортимент проєкту орієнтований на поєднання гастрономічних, культурних та сувенірних складових. При цьому найбільшу частку продажів прогнозується отримувати від продукції щоденного попиту — чаїв, узварів, солодощів, медової продукції та снеків, тоді як подарункові набори та сувенірна продукція формуватимуть додаткову маржинальність проєкту.

Особливе значення для успішної реалізації проєкту матиме співпраця з українськими виробниками. Запропонована концепція дозволяє залучити до виробництва продукції підприємства з різних регіонів України, що сприятиме розвитку малого та середнього бізнесу, створенню додаткових робочих місць та розширенню внутрішнього ринку збуту.

Для ТОВ «АТБ-Маркет» перевагою проєкту є те, що його реалізація не потребує створення власних виробничих потужностей. Виробництво продукції може здійснюватися на умовах контрактного виробництва українськими підприємствами, тоді як АТБ виконуватиме функції розробника бренду, організатора збуту, маркетингового просування та контролю якості продукції.

Такий підхід дозволяє мінімізувати інвестиційні ризики та значно скоротити терміни запуску нової торгової марки.

Наступним етапом обґрунтування проєкту є визначення необхідного обсягу інвестицій для запуску власної торгової марки «Смак України» та оцінка очікуваних результатів її впровадження.

Для запуску власної торгової марки «Смак України» необхідно здійснити комплекс організаційних, маркетингових та логістичних заходів. Основними напрямками інвестування є розробка бренду, створення дизайну упаковки, формування регіональних продуктових лінійок, запуск рекламної кампанії, створення цифрового контенту, розробка QR-платформи, підготовка торговельних точок та формування початкового товарного запасу.

Таблиця 3.2 – Прогноз витрат на запуск власної торгової марки «Смак України»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка бренду та концепції проєкту	3 000
Розробка дизайну упаковки та регіональних серій	5 000
Створення цифрової платформи та QR-контенту	8 000
Маркетингові дослідження та тестування продукції	4 000
Всеукраїнська рекламна кампанія	20 000
POS-матеріали та оформлення торговельних точок	7 000
Формування початкового товарного запасу	35 000
Логістичне забезпечення запуску проєкту	8 000
Організаційні витрати та резервний фонд	10 000
Разом	100 000

Отже, загальний обсяг інвестицій для реалізації проєкту становить 100 млн грн. Для ТОВ «АТБ-Маркет» такий обсяг інвестицій є цілком реалістичним та відповідає масштабам діяльності підприємства. Враховуючи дохід компанії у 2025 році на рівні понад 247 млрд грн, запропоновані інвестиції становлять менше 0,05 % річного обсягу реалізації, що не створює суттєвого фінансового навантаження для підприємства.

Запуск власної торгової марки передбачає поетапне впровадження близько 20–25 товарних позицій із подальшим розширенням асортименту. Реалізація

продукції здійснюватиметься через наявну мережу магазинів АТБ, що дозволяє мінімізувати витрати на збут та забезпечити швидке масштабування проєкту.

З урахуванням потенціалу мережі та прогнозованого попиту очікується поступове нарощування обсягів реалізації продукції під брендом «Смак України» протягом трьох років.

Таблиця 3.3 – Прогноз результатів реалізації проєкту «Смак України»

Показник	2027	2028	2029
Дохід від реалізації, тис. грн	800 000	960 000	1 104 000
Темп зростання доходу, %	–	120,0	115,0
Рентабельність продажів, %	10,0	10,0	10,0
Чистий прибуток, тис. грн	80 000	96 000	110 400

Як свідчать дані таблиці 3.3, уже в перший рік реалізації проєкту прогнозується отримання 800 млн грн доходу та 80 млн грн чистого прибутку. У подальшому за рахунок підвищення впізнаваності бренду, розширення асортименту та зростання попиту дохід може перевищити 1,1 млрд грн на рік.

Для оцінки економічної доцільності проєкту проведемо розрахунок основних показників інвестиційної ефективності. Ставку дисконтування приймаємо на рівні 15 %, що відповідає умовам реалізації інвестиційних проєктів у сфері торгівлі в Україні.

Таблиця 3.4 – Прогноз грошових потоків проєкту «Смак України»

Показник	2026	2027	2028	2029
Інвестиції, тис. грн	-100 000	–	–	–
Чистий прибуток, тис. грн	–	80 000	96 000	110 400
Грошовий потік, тис. грн	-100 000	80 000	96 000	110 400
Коефіцієнт дисконтування	1,00	0,87	0,76	0,66
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	-100 000	69 565	72 589	72 579

На основі отриманих результатів розраховано основні показники ефективності інвестиційного проєкту.

Таблиця 3.5 – Показники ефективності проєкту «Смак України»

Показник	Значення
Обсяг інвестицій, тис. грн	100 000
NPV, тис. грн	114 733
PI	2,15
PP, років	1,25
IRR, %	52,0
Середньорічний чистий прибуток, тис. грн	95 467

Результати розрахунків свідчать про високу економічну ефективність запропонованого проєкту. Позитивне значення чистої теперішньої вартості ($NPV = 114,7$ млн грн) підтверджує доцільність інвестування коштів у розвиток власної торгової марки «Смак України». Індекс прибутковості становить 2,15, що означає отримання понад двох гривень дисконтованого доходу на кожен вкладений гривню інвестицій. Строк окупності проєкту становить близько 1,25 року, що для проєктів у сфері роздрібної торгівлі є високим показником ефективності.

Таким чином, реалізація проєкту створення власної торгової марки «Смак України» дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» не лише збільшити доходи та прибуток, а й сформувати новий конкурентний бренд із високою соціальною та культурною цінністю. Проєкт сприятиме підтримці українських виробників, популяризації української культури, зміцненню лояльності покупців та створенню додаткових конкурентних переваг підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

3.3 Розробка ESG-стратегії та впровадження енергоефективних технологій у діяльність ТОВ «АТБ-Маркет»

Сучасні тенденції розвитку світового ритейлу свідчать про поступовий перехід від традиційних моделей ведення бізнесу до концепції сталого розвитку, що базується на принципах ESG (Environmental, Social, Governance). В умовах посилення екологічних вимог, зростання вартості енергоресурсів та підвищення соціальної відповідальності бізнесу впровадження ESG-підходів стає одним із ключових факторів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» показав, що підприємство характеризується значними масштабами діяльності, розгалуженою мережею магазинів та потужною логістичною інфраструктурою. Водночас функціонування великої кількості торговельних об'єктів

супроводжується значним споживанням електроенергії, витратами на освітлення, холодильне обладнання, вентиляцію та кондиціонування приміщень. В умовах постійного зростання тарифів на енергоносії питання підвищення енергоефективності набуває стратегічного значення для підприємства.

Крім економічних факторів, важливу роль відіграють зміни у поведінці споживачів. Сучасні покупці дедалі частіше звертають увагу на екологічну відповідальність компаній, підтримку соціальних ініціатив та дотримання принципів сталого розвитку. У зв'язку з цим ESG-стратегія виступає не лише інструментом скорочення витрат, а й фактором формування позитивної ділової репутації підприємства.

На сьогодні ТОВ «АТБ-Маркет» уже реалізує окремі заходи у сфері енергоефективності та соціальної відповідальності. Проте проведений аналіз дозволяє зробити висновок про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку цього напрямку. У зв'язку з цим пропонується впровадження комплексної ESG-стратегії, яка охоплюватиме екологічні, соціальні та управлінські складові діяльності підприємства (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – ESG-стратегія розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

З огляду на масштаби діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», найбільш перспективним напрямком екологічної складової ESG-стратегії є впровадження сонячних електростанцій на об'єктах торговельної мережі. Актуальність даного заходу зумовлена наступними факторами: постійним зростанням вартості електроенергії, необхідністю забезпечення енергетичної безпеки підприємства в умовах воєнного стану, підвищенням енергонезалежності торговельних об'єктів та скороченням негативного впливу на навколишнє середовище.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» показав, що підприємство володіє значною кількістю торговельних об'єктів, більшість з яких має власні дахи та достатні площі для розміщення сонячних панелей. Враховуючи значні обсяги споживання електроенергії холодильним обладнанням, освітленням, системами вентиляції та кондиціонування, використання відновлюваних джерел енергії може забезпечити суттєве скорочення експлуатаційних витрат.

На першому етапі реалізації ESG-стратегії пропонується обладнати сонячними електростанціями 100 магазинів мережі АТБ у найбільших містах України. Такий підхід дозволить протестувати ефективність проєкту, оцінити економічний ефект та сформулювати основу для подальшого масштабування на інші об'єкти підприємства.

Для реалізації проєкту передбачається встановлення сонячних електростанцій середньою потужністю 100 кВт на один магазин. Загальна потужність проєкту становитиме 10 МВт, що дозволить забезпечувати частину потреб торговельних об'єктів у електроенергії та зменшити залежність від зовнішніх постачальників енергоресурсів.

Таблиця 3.6 – Прогноз інвестицій у проєкт сонячних електростанцій

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Закупівля сонячних панелей	120 000
Інвертори та обладнання	35 000
Монтажні роботи	25 000
Проектування та підключення	10 000
Системи моніторингу та управління	5 000
Резерв витрат	5 000
Разом	200 000

Отже, загальний обсяг інвестицій у реалізацію проєкту становить 200 млн грн. За оцінками фахівців енергетичної галузі, сонячна електростанція потужністю 100 кВт в умовах України здатна генерувати в середньому близько 110–120 тис. кВт·год електроенергії на рік. Таким чином, загальний річний обсяг генерації електроенергії в межах проєкту може перевищувати 11 млн кВт·год.

За умови середньої вартості електроенергії для бізнесу на рівні 8 грн за кВт·год річна економія витрат становитиме: $11\,000\,000 \times 8 = 88\,000\,000$ грн.

Таким чином, лише за рахунок скорочення витрат на електроенергію підприємство може отримувати близько 88 млн грн економії щороку.

Таблиця 3.7 – Прогноз економічного ефекту від впровадження сонячних електростанцій

Показник	2027	2028	2029
Економія витрат, тис. грн	88 000	92 400	97 020
Темп зростання, %	–	105,0	105,0
Грошовий потік, тис. грн	88 000	92 400	97 020

Для оцінки ефективності проєкту примемо ставку дисконтування 15 %.

Таблиця 3.8 – Показники інвестиційної ефективності ESG-проєкту

Показник	Значення
Обсяг інвестицій, тис. грн	200 000
NPV, тис. грн	12 881
PI	1,06
PP, років	2,28
IRR, %	17,4

Результати розрахунків свідчать, що проєкт впровадження сонячних електростанцій є економічно доцільним та відповідає принципам сталого розвитку. Незважаючи на значний початковий обсяг інвестицій, підприємство отримує стабільне скорочення операційних витрат, підвищує рівень енергетичної безпеки та зменшує залежність від коливань тарифів на електроенергію. Крім безпосереднього економічного ефекту, реалізація проєкту забезпечить екологічні та соціальні переваги. Зокрема, скоротяться викиди парникових газів, підвищиться репутація підприємства як соціально відповідального бізнесу, зміцниться довіра споживачів та інвесторів до бренду АТБ.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки, динамічних змін зовнішнього середовища та посилення конкуренції. Для підприємств роздрібної торгівлі особливого значення набуває формування ефективної стратегії розвитку, що забезпечує адаптацію до змін споживчого попиту, впровадження інновацій та досягнення стабільного зростання в довгостроковій перспективі.

У першому розділі досліджено теоретичні засади розроблення стратегії розвитку підприємства та підходи до формування стратегічних напрямів його діяльності. Встановлено, що стратегія розвитку є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. Посилення конкуренції, цифрова трансформація, глобалізаційні процеси та зміна потреб споживачів зумовлюють необхідність використання стратегічного підходу до управління.

У процесі дослідження розмежовано поняття «стратегія», «стратегія розвитку» та «стратегічний розвиток підприємства». Визначено, що стратегія формує загальний напрям діяльності підприємства, стратегія розвитку конкретизує пріоритетні напрями його зростання, а стратегічний розвиток відображає процес реалізації прийнятих стратегічних рішень. Також встановлено, що сучасні концепції стратегічного управління орієнтуються не лише на досягнення економічних результатів, а й на інноваційність, цифровізацію, стійкість та соціальну відповідальність бізнесу.

У роботі розглянуто основні інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-, PESTEL-, VRIO- та SPACE-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, а також матриці Ансоффа, BCG, McKinsey, Shell/DPM та ADL/LC. Доведено, що їх комплексне використання підвищує обґрунтованість стратегічних рішень та ефективність стратегічного управління.

Окрему увагу приділено особливостям стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі. Встановлено, що ключовими тенденціями розвитку сучасного ритейлу є цифровізація бізнес-процесів, розвиток електронної комерції та омніканальних продажів, автоматизація логістики, розвиток власних торгових марок, підвищення клієнтоорієнтованості та впровадження принципів сталого розвитку.

У другому розділі здійснено стратегічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», що дозволило оцінити поточний внутрішній та зовнішній стан підприємства, його ресурсний потенціал, рівень фінансової стійкості та конкурентні позиції на ринку роздрібної торгівлі України.

ТОВ «АТБ-Маркет» є одним із найсильніших суб'єктів вітчизняного ритейлу, який володіє значними конкурентними перевагами, сформованими завдяки масштабам діяльності, розвиненій логістичній інфраструктурі, ефективній системі управління товарними потоками та високій впізнаваності бренду. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до складних умов функціонування та забезпечувати стабільність операційної діяльності навіть за наявності значних зовнішніх ризиків.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що підприємство має достатній ресурсний і фінансовий потенціал для реалізації довгострокових стратегічних ініціатив. Сильними сторонами компанії виступають висока ділова активність, позитивна динаміка прибутковості, значний обсяг активів, розвинена матеріально-технічна база та ефективне використання власних торгових марок як інструменту формування конкурентних переваг. Разом із тим встановлено, що подальший розвиток підприємства потребує підвищення ефективності використання ресурсів, розширення цифрових інструментів управління та пошуку нових джерел зростання прибутковості.

Результати аналізу зовнішнього середовища засвідчили, що діяльність підприємства відбувається під впливом значної кількості факторів невизначеності, серед яких найбільше значення мають воєнні ризики, інфляційні процеси, зміни купівельної поведінки споживачів та посилення конкурентної

боротьби. Водночас сучасні тенденції розвитку галузі створюють для підприємства нові можливості, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів, використанням технологій штучного інтелекту та Big Data, розвитком власних торгових марок, електронної комерції та впровадженням принципів сталого розвитку.

Оцінка конкурентних позицій підтвердила, що ТОВ «АТБ-Маркет» займає лідируючі позиції на ринку завдяки поєднанню стратегії цінового лідерства, широкого територіального покриття та високої операційної ефективності. Водночас результати конкурентного профілю свідчать про необхідність подальшого розвитку клієнтоорієнтованих сервісів, цифрових рішень та інструментів підвищення споживчої лояльності, що стають дедалі важливішими факторами конкурентної боротьби у сфері роздрібної торгівлі.

Узагальнення результатів SWOT- та SPACE-аналізу дозволило зробити висновок, що стратегічне становище ТОВ «АТБ-Маркет» характеризується переважанням сильних сторін і наявністю значних можливостей для подальшого розвитку. Підприємство перебуває в зоні агресивної стратегії, що свідчить про доцільність реалізації активної політики зростання, орієнтованої на впровадження інновацій, розвиток власних торгових марок, цифрову трансформацію та реалізацію ESG-підходів.

У третьому розділі було розроблено стратегічні напрямки розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» на основі результатів проведеного фінансово-економічного та стратегічного аналізу. Встановлено, що підприємство має значний потенціал для подальшого зростання, стабільний фінансовий стан та сильні ринкові позиції.

Сформовано систему стратегічних напрямків розвитку підприємства, яка охоплює корпоративний, конкурентний та функціональний рівні управління. На корпоративному рівні запропоновано розвиток власних торгових марок, цифрову трансформацію бізнес-процесів та впровадження принципів сталого розвитку. На конкурентному рівні обґрунтовано поєднання стратегій цінового лідерства та диференціації, а на функціональному рівні визначено маркетингову,

логістичну, цифрову, фінансову та ESG-стратегії як ключові інструменти реалізації стратегічних цілей підприємства.

Одним із пріоритетних напрямків розвитку запропоновано створення власної торгової марки «Смак України», яка поєднує економічну, соціальну та культурну складові. Концепція передбачає просування української продукції, підтримку вітчизняних виробників, розвиток експортного потенціалу та популяризацію української культурної спадщини. Проведені розрахунки підтвердили високу економічну ефективність проєкту: при інвестиціях у розмірі 100 млн грн прогнозоване значення NPV становить 114,7 млн грн, індекс прибутковості – 2,15, внутрішня норма дохідності – 52 %, а строк окупності – близько 1,25 року.

Другим стратегічним напрямком визначено впровадження ESG-стратегії, ключовим елементом якої є встановлення сонячних електростанцій на торговельних об'єктах мережі. Реалізація даного заходу забезпечить підвищення енергоефективності, скорочення операційних витрат та зміцнення енергетичної безпеки підприємства. За результатами оцінки ефективності проєкту прогнозована щорічна економія витрат на електроенергію становить близько 88 млн грн, а показники NPV, PI та IRR підтверджують його економічну доцільність.

Отже, реалізація запропонованих стратегічних заходів дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» забезпечити зростання доходів і прибутку, підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити конкурентні позиції на ринку, підтримати українських виробників та підвищити рівень соціальної й екологічної відповідальності бізнесу. Комплексне впровадження запропонованих рішень створить передумови для довгострокового сталого розвитку підприємства та подальшого посилення його лідерських позицій на ринку роздрібної торгівлі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акулюшина М., Лук'янчук О., Гінкова А. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3872/4025>
2. Бабій І. В., Сеник І. С. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. Трансформаційна економіка. 2023. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-2>. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/56/54>
3. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 35. Ч. 2. С. 77–79.
4. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 21. С. 31–33. DOI: 10.37320/2415-3583/21.5.
5. Власова В., Тарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1686/1621>
6. Горбаньова В. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2273/2196>
7. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1861/1793>

8. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 18. С. 346–352. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf
9. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств України. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175–181. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.175. URL:
10. Кагановський О. С. Механізм формування стратегії сталого розвитку підприємств малого та середнього бізнесу у кластерній структурі. Бізнес Інформ. 2025. № 8. С. 526–536. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-526-536>. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-8_0-pages-526_536.pdf
11. Ковальська Л., Дмитрук А. Мережевий ритейл: сутність та особливості розвитку у воєнний період. Економічний форум. 2023. № 4. С. 3–9. URL: https://www.researchgate.net/publication/376449040_MEREZEVIJ_RITEJL_SUTNI_ST_TA_OSOLIVOSTI_ROZVITKU_U_VOENNIJ_PERIOD (дата звернення: 12.06.2026).
12. Красноносова О. М., Цуй Ц. Стратегія інноваційного розвитку як інструмент конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2025. № 4. С. 347–354. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-347-354>. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-4_0-pages-347_354.pdf
13. Круглянко А. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2024. Вип. 1(93). С. 51–64. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2704> (дата звернення: 12.06.2026).
14. Кучанський О. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3918>
15. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство.

2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18> (дата звернення: 12.06.2026)

16. Оводов Д. А., Бондаренко В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2024. Вип. 1(63). С. 194–200. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200) (дата звернення: 12.06.2026).

17. Олійник Т. І., Коноплянко Д. О. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54> (дата звернення: 12.06.2026)

18. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Видавець Марченко Т. В., 2025. 392 с. URL: https://magnolia.lviv.ua/wp-content/uploads/2024/12/Pizhuk_Stratehiia_pidpriemstva_2025_Zmist.pdf

19. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 174–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>. URL:

<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/957/916>

20. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. Економічний простір. 2022. № 181. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1166/1125>

21. Стратегічне управління інноваційним розвитком корпоративного підприємства на основі логістичного підходу [Електронний ресурс] : монографія / А. А. Пилипенко, О. Є. Попов, І. П. Дзьобко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Пилипенка та д-ра екон. наук, проф. О. Є. Попова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 404 с.

22. Тарасенко І. О., Олефіренко К. С. Формування стратегії стійкого розвитку підприємств у період війни та через призму завдань повоєнного відновлення.

- Економіка та суспільство. 2026. Вип. 86. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-86-75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-75> (дата звернення: 12.06.2026).
23. Філіна С. В., Дрига О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 120–124.
24. Чередниченко В. Комуникативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1688/1623>
25. Чуприна, О., Аракелова, І., & Попова, Ю. (2024). РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>
26. Шарапа В. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3098/3022>
27. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
28. Besanko D., Dranove D., Garthwaite C., Powell M. *Economics of Strategy*. 8th ed. Hoboken : Wiley, 2024. ISBN 9781394278930.
29. Cosa M. Business digital transformation: strategy adaptation, communication and future agenda. *Journal of Strategy and Management*. 2024. Vol. 17, № 2. P. 244–259. DOI: 10.1108/JSMA-09-2023-0233. URL: <https://www.emerald.com/jsma/article/17/2/244/1231908/Business-digital-transformation-strategy>
30. Chandler A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge : MIT Press, 1962. 463 p.
31. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York : Free Press, 1994. 480 p.
32. Mostaghel R., Oghazi P., Parida V., Sohrabpour V. Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends.

- Journal of Business Research. 2022. Vol. 146. P. 134–145. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.03.072. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v146y2022icp134-145>
33. OpenAI. ChatGPT (версія GPT-5.5) : генеративна мовна модель штучного інтелекту. URL: <https://chatgpt.com/> (дата звернення: 10.06.2026).
34. Paredes K. M. B., Olander Roesse M., Johansson U. Towards retail innovation and ambidexterity: insights from a Swedish retailer. International Journal of Retail & Distribution Management. 2023. Vol. 51, № 13. P. 1–15. DOI: 10.1108/IJRDM-03-2022-0094. URL: <https://www.emerald.com/ijrdm/article/51/13/1/157011/Towards-retail-innovation-and-ambidexterity>
35. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 397 p.
36. Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland A. J. Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases. 2024 Release. New York : McGraw Hill, 2024. ISBN 9781265807368.
37. Wolniak R., Stecula K., Aydın B. Digital Transformation of Grocery In-Store Shopping—Scanners, Artificial Intelligence, Augmented Reality and Beyond: A Review. Foods. 2024. Vol. 13, № 18. Article 2948. DOI: 10.3390/foods13182948. URL: <https://www.mdpi.com/2304-8158/13/18/2948>
38. АТБ-Маркет : офіційний сайт компанії. URL: <https://www.atb.ua> (дата звернення: 14.06.2026).