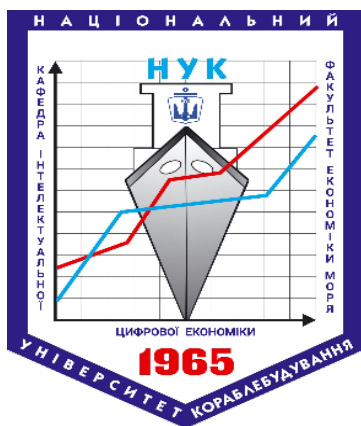


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ

ТА ЕКОЛОГІЇ МОРЯ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ



«Допустити до захисту»

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент О.П. Корнієнко

_____ (підпис зав. кафедрою)

«_10_» _____ 06 _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти **бакалавр**

на тему: **Розробка та обґрунтування бізнес-плану розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «АТБ Маркет»)**

Виконав: студентка IV курсу,
групи 4411

Спеціальності 076 "Підприємство та торгівля"

(шифр і назва спеціальності)

Цибулько К.С.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Рогов В.Г.

(прізвище та ініціали)

Миколаїв – 2026 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА**

Факультет економіки моря
Кафедра інтелектуальної цифрової економіки
Освітній рівень – перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 076 "Підприємство та торгівля"
Освітня програма – Економіка підприємства

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми



Олена ЖУКОВА

ЗАВДАННЯ « 20 » 03 20 26_р.

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»**

Студентці Цибулько К.С.

(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Розробка та обґрунтування бізнес-плану розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «АТБ Маркет»)

2. Керівник роботи к.е.н., доц. Рогов В.Г.

Затверджені наказом ректора № 2 1 2 - у ч від « 0 2 » 03 2026 року

Термін подання роботи: _____

3. Вихідні дані по роботі: Законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні дані Державної служби статистики України. В роботі використовувалася довідкова література, наукові праці вітчизняних та закордонних науковців.

4.Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів):

1. Підприємство як первинна ланка економіки.

2. Аналіз та оцінка економічного стану ТОВ «АТБ Маркет»

3. Бізнес-план розвитку ТОВ «АТБ Маркет»

4. Перелік презентаційних матеріалів: 1. Основні функції підприємства. 2.Планування, 3. Показники оборотності оборотних засобів, 4, Показники рентабельності. 5. Ключові показники ефективності маркетингової стратегії. 6. Показники ефективності та окупності бізнес-плану.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10.02.2026	
2.	Затвердження наукового керівника та теми кваліфікаційної роботи	20.02.2026	
3.	Збір статистичної інформації	15.03.2026	
4.	Вивчення методичних та наукових видань, інтернет-джерел з теми випускної дипломної роботи	20.03.2026	
5.	Розробка теоретичного розділу	10.04.2026	
6.	Розробка аналітичного розділу	20.04.2026	
7.	Розробка проєктного розділу	10.05.2026	
8.	Розробка вступу, висновків та інших розділів	12.05.2026	
9.	Завершення рукопису кваліфікаційної роботи та ознайомлення з ним наукового керівника і Консультантів	15.05.2026	
10.	Усунення зауважень наукового керівника та повне завершення кваліфікаційної роботи	25.05.2026	
15.	Розробка презентації кваліфікаційної роботи	27.05.2026	
16.	Подання закінченої роботи на кафедральну комісію та її захист	01.06.2026	
17.	Подання кваліфікаційної роботи рецензенту та отримання рецензії	10.06.2026	
18.	Захист кваліфікаційної роботи перед ДЕК	20.06.2026	

Студентка



(підпис)

Цибулько К.С.

(ПІБ)

Керівник роботи



к.е.н., доц. Rogov B.G.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Цибулько К.С. *«Розробка та обґрунтування бізнес-плану розвитку ТОВ «АТБ Маркет»* – випускна дипломна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр». – Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, 2026.

Розглянуто соціально-економічну природу підприємства та його основні функції, роль планування у підприємницькій діяльності. Виконано аналіз економічного стану ТОВ «АТБ Маркет». Розроблено бізнес-план розвитку підприємства.

Ключові слова: підприємство, планування, бізнес-план, економічна ефективність.

ANNOTATION

Tsybulko K.S. *"Development and Study of the Business Plan for LLC "ATB Market"* – Bachelor's Graduation Diploma Paper. Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, 2026. The social and economic nature of the enterprise and its main functions are researched. The role of planning in entrepreneurial activity is considered. The economic condition analysis of LLC "ATB Market" has been carried out. A business plan for the development of the enterprise has been worked out.

Keywords: enterprise, planning, business plan, economic efficiency.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	6
<u>РОЗДІЛ 1 ПІДПРИЄМСТВО ЯК ПЕРВИННА ЛАНКА ЕКОНОМІКИ</u>	9
<u>1.1. Соціально – економічна природа підприємств та його основні функції</u>	9
<u>1.2. Роль планування у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності</u>	16
<u>РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ МАРКЕТ»</u>	27
<u>2.1. Характеристика підприємства</u>	27
<u>2.2. Оцінка стану та динаміки виробничих ресурсів підприємства</u>	30
<u>2.3. Оцінка результативності роботи підприємства</u>	37
<u>РОЗДІЛ 3 БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ МАРКЕТ»</u>	43
<u>3.1. Резюме</u>	43
<u>3.2. Опис продукту</u>	45
<u>3.3. Маркетинговий план</u>	47
<u>3.4. Виробничий план</u>	53
<u>3.5. Організаційний план</u>	55
<u>3.6. Фінансовий план</u>	57
<u>3.7. Оцінка ризиків</u>	Ошибка! Закладка не определена.
<u>РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ</u>	Ошибка! Закладка не определена.
<u>ВИСНОВКИ</u>	62
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</u>	64
<u>ДОДАТКИ</u>	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

У сучасних реаліях ринкової економіки підприємства виступають фундаментальною ланкою національної господарської системи, забезпечуючи виробництво товарів і послуг, генерацію робочих місць та задоволення потреб суспільства. Успішність їхнього функціонування прямо залежить від якості управлінських процесів, гнучкості до змін у зовнішньому середовищі та застосування передових інструментів стратегічного планування. Ключовим серед таких інструментів є бізнес-планування, що дає змогу науково обґрунтувати вектори розвитку компанії, окреслити пріоритетні напрями діяльності та прорахувати економічну доцільність запланованих ініціатив.

Особливе значення в економіці України має сектор роздрібно́ї торгівлі, який гарантує населенню доступ до широкого спектра товарів повсякденного попиту. Яскравим представником та лідером цього ринку є ТОВ «АТБ Маркет» – одна з найбільших торговельних мереж країни. Компанія демонструє активну експансію, постійно розширює географію присутності, оптимізує логістичні ланцюги та впроваджує інноваційні підходи до менеджменту й сервісу. В умовах загострення конкуренції розробка комплексного бізнес-плану розвитку стає необхідною умовою для збереження стабільності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Актуальність даного дослідження зумовлена нагальною потребою в підвищенні операційної ефективності торговельних підприємств, модернізації підходів до планування їхньої діяльності та забезпеченні стійкості до викликів сучасного економічного ландшафту. Створення бізнес-плану дозволяє чітко окреслити стратегічні орієнтири, виявити приховані резерви для зростання та слугує надійною основою для прийняття виважених управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та всебічне економічне обґрунтування бізнес-плану розвитку ТОВ «АТБ Маркет».

Для досягнення зазначеної мети в роботі послідовно вирішуються такі завдання:

- дослідити соціально-економічну сутність підприємства та окреслити його ключові функції;

- визначити значення планових інструментів у забезпеченні результативності бізнес-процесів;
- провести комплексний аналіз фінансово-господарського стану та діяльності ТОВ «АТБ Маркет»;
- сформулювати та обґрунтувати нову бізнес-ідею для розвитку компанії;
- розробити структурні компоненти бізнес-плану розвитку ТОВ «АТБ Маркет»;
- ідентифікувати та оцінити потенційні ризики впровадження запропонованого плану;
- проаналізувати стан та заходи з охорони праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність ТОВ «АТБ Маркет». Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу розробки й обґрунтування бізнес-плану розвитку підприємства.

Методологічну базу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи: системний аналіз і синтез економічних даних, порівняльний аналіз, методи економічного моделювання та розрахунків, а також узагальнення і систематизація теоретичних положень та емпіричних фактів.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості імплементації розроблених рекомендацій та розрахунків для оптимізації діяльності та стимулювання зростання ТОВ «АТБ Маркет».

Структура роботи підпорядкована меті та завданням дослідження. Вона складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить ___ сторінок друкованого тексту, містить ___ таблиць та ___ додатків. Бібліографічний список налічує ___ джерел.

У першому розділі розкрито теоретичні основи економічної природи підприємства, надано характеристику видів економічної діяльності в Україні, а також проаналізовано організаційну структуру та чинники, що детермінують ефективність функціонування бізнесу. Окрему увагу приділено сутності, ролі та алгоритму формування бізнес-плану.

Другий розділ присвячено глибинному аналізу господарської діяльності ТОВ «АТБ Маркет», на основі якого визначено ключові передумови та ресурсні можливості для подальшого стратегічного розвитку компанії.

Третій розділ містить практичну розробку бізнес-плану розвитку ТОВ «АТБ Маркет», включаючи детальний розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів та комплексну оцінку ризиків, що можуть виникнути в процесі його реалізації.

РОЗДІЛ 1

ПІДПРИЄМСТВО ЯК ПЕРВИННА ЛАНКА ЕКОНОМІКИ

1.1. Соціально-економічна природа підприємств та його основні функції

Підприємство як первинна ланка економічної системи являє собою складний соціально-економічний організм, природа якого визначається нерозривним єднанням господарських та суспільних аспектів його діяльності. З економічної точки зору, підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, що поєднує фактори виробництва – працю, капітал, землю та підприємницькі здібності – для створення товарів або надання послуг з метою отримання прибутку та задоволення суспільних потреб. Водночас його соціальна природа проявляється в тому, що воно є не просто техніко-технологічним комплексом, а насамперед колективом людей, об'єднаних спільною метою, корпоративною культурою та взаємними зобов'язаннями. Таким чином, підприємство виступає своєрідним містком між ринковою кон'юнктурою та суспільним добробутом, де економічна ефективність нерозривно пов'язана з соціальною відповідальністю перед працівниками, споживачами, державою та місцевими громадами.

Економічна сутність підприємства розкривається через його господарську самостійність, майнову відокремленість та здатність нести повну майнову відповідальність за результати своєї діяльності. Воно функціонує в умовах ринкової конкуренції, де змушене постійно оптимізувати витрати, шукати нові ринки збуту та ефективно управляти фінансовими потоками. Прибуток у цьому контексті виступає не лише як кінцева мета, а й як головний індикатор життєздатності бізнесу, джерело його розширеного відтворення та інвестиційного розвитку. Підприємство бере на себе ризики, самостійно планує свою діяльність і визначає стратегічні орієнтири, виступаючи повноправним учасником цивільно-правових відносин. Ця економічна автономія дозволяє йому гнучко реагувати на зміни попиту та пропозиції, забезпечуючи раціональне використання обмежених ресурсів суспільства та сприяючи загальному економічному зростанню.

Соціальна природа підприємства є не менш важливою, оскільки будь-який бізнес існує в конкретному суспільному середовищі і безпосередньо впливає на якість життя людей. Соціальний аспект передбачає створення робочих місць, забезпечення гідної оплати праці, безпечних умов праці та можливостей для професійного зростання працівників. Крім внутрішнього соціального клімату, підприємство виконує важливу роль у зовнішньому соціальному просторі через механізми корпоративної соціальної відповідальності. Це включає в себе дотримання екологічних стандартів, підтримку соціальної інфраструктури регіону присутності, благодійність та участь у вирішенні суспільно значущих проблем. У сучасних умовах саме баланс між прагматичними економічними інтересами та соціальними зобов'язаннями формує довгострокову репутацію компанії, її бренд та стійкість до кризових явищ.

Виходячи з цієї подвійної природи, підприємство реалізує низку взаємопов'язаних основних функцій, які забезпечують його цілісність та розвиток. Фундаментальною є виробничо-технологічна функція, суть якої полягає в безпосередньому перетворенні сировини, матеріалів, енергії та інформації на готовий продукт або послугу, що має споживчу вартість. Ця функція охоплює організацію виробничих процесів, контроль якості, технічне обслуговування обладнання та впровадження ресурсозберігаючих технологій, що є матеріальною основою існування будь-якої організації. Тісно з нею пов'язана економіко-фінансова функція, спрямована на забезпечення фінансової стабільності та рентабельності діяльності. Вона включає управління капіталом, ціноутворення, розподіл прибутку, формування резервних фондів та своєчасне виконання зобов'язань перед бюджетом і кредиторами, що гарантує підприємству можливість не лише виживати, а й розвиватися в довгостроковій перспективі.

Не менш критичною є соціальна функція підприємства, яка реалізується через формування сприятливого для трудового колективу середовища, дотримання трудових прав, соціальний захист працівників та інвестування в людський капітал через навчання і розвиток персоналу. У динамічному сучасному світі ключову роль відіграє інноваційна функція, що полягає в постійному пошуку нових ідей, розробці та впровадженні нових видів продукції, технологій та методів управління. Без інновацій підприємство неминуче втрачає конкурентні переваги та стає вразливим до змін ринкового середовища. Усі ці напрями діяльності інтегруються та координуються завдяки

управлінській, або організаційній, функції, яка забезпечує стратегічне планування, мотивацію персоналу, контроль виконання завдань та побудову ефективної організаційної структури. Саме менеджмент виступає тим інтегруючим елементом, що поєднує економічні, технологічні та соціальні складові в єдиний, цілеспрямовано діючий механізм.

Соціально-економічна природа підприємства обумовлює його багатогранність як об'єкта управління та суб'єкта ринкових відносин. Воно не може розглядатися ізольовано лише як інструмент генерації прибутку або виключно як соціальний інститут; його успіх залежить від гармонійної інтеграції цих двох начал. Реалізуючи свої основні функції – виробничу, економічну, соціальну, інноваційну та управлінську – підприємство не лише забезпечує власне існування та розвиток, а й виступає потужним драйвером економічного зростання держави, стабілізації суспільства та підвищення загального рівня добробуту населення. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та швидких технологічних змін здатність підприємства підтримувати цей баланс стає вирішальним фактором його довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку.

В умовах сучасної постіндустріальної та цифрової економіки соціально-економічна природа підприємства зазнає суттєвої трансформації, набуваючи нових вимірів та викликів, які вимагають переосмислення традиційних підходів до ведення бізнесу. На перший план дедалі впевненіше виходить концепція стейкхолдерського капіталізму, згідно з якою успіх і життєздатність організації вимірюються не виключно фінансовими звітами для акціонерів, а й комплексним, багатовекторним впливом на всі зацікавлені сторони: від постачальників, споживачів і працівників до екологічного стану регіонів присутності та добробуту майбутніх поколінь. У цьому контексті імплементація стандартів ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління) перестала бути просто іміджевим ходом або формальністю і перетворилася на обов'язкову, стратегічну умову доступу до міжнародних ринків капіталу, залучення найкращих талантів та збереження так званої "соціальної ліцензії" на ведення бізнесу. Цифрова трансформація, у свою чергу, кардинально змінює зміст і механізми реалізації традиційних функцій підприємства: виробнича функція еволюціонує у бік "розумного" та адаптивного виробництва, де ключову роль відіграють інтернет речей, штучний

інтелект, адитивні технології та роботизація, що дозволяє досягти безпрецедентної гнучкості, швидкості реакції на попит та масової персоналізації продукту. Економіко-фінансова функція доповнюється складними інструментами аналітики великих даних та предиктивним моделюванням, що дозволяють не лише фіксувати минулі результати, а й прогнозувати ринкові коливання, оптимізувати глобальні логістичні ланцюги та мінімізувати фінансові ризики в режимі реального часу, забезпечуючи прозорість і стійкість бізнес-моделі.

Соціальна функція в цих умовах набуває глибшого, екзистенційного звучання, оскільки сучасне підприємство змушене кардинально переосмислювати "психологічний контракт" із працівником. В епоху гібридних форматів роботи та дефіциту кваліфікованих кадрів організація пропонує не просто конкурентну заробітну плату, а відчуття причетності до спільної місії, гнучкість, турботу про ментальне та фізичне здоров'я, а також створення умов для безперервного навчання (lifelong learning), що є критично важливим у світі, де професійні знання застарівають швидше, ніж коли-небудь. Людський капітал остаточно утверджується як головний, незамінний актив, а інноваційна функція напряду залежить від здатності менеджменту створювати корпоративне середовище, що стимулює креативність, толерантність до обґрунтованого ризику, різноманітність поглядів та крос-функціональну співпрацю.

Крім того, підприємство дедалі глибше інтегрується в концепцію циркулярної (замкнутої) економіки, де його виробничі та управлінські цикли проектуються таким чином, щоб мінімізувати відходи, знижувати вуглецевий слід та максимізувати повторне використання ресурсів, що є прямим і дієвим віддзеркаленням його соціально-екологічної відповідальності перед планетою. Взаємодія з державою також зазнає якісної трансформації: від суто фіскальних та регуляторних відносин підприємства все частіше переходять до моделі конструктивного державно-приватного партнерства, спільної розробки прогресивних нормативних актів та активної участі у відбудові, модернізації національної інфраструктури та забезпеченні економічної безпеки країни. Таким чином, сучасне підприємство постає як динамічна, відкрита та самоорганізована біосоціальна система, яка постійно адаптується до зовнішніх викликів. Його подвійна природа вимагає від керівництва не лише оперативної ефективності та технологічної досконалості, а й стратегічної далекоглядності, етичної чіткості та здатності бачити за

сухими цифрами фінансових звітів реальних людей і фундаментальні суспільні цінності, адже тільки ті організації, які зможуть гармонійно поєднати технологічний прогрес із гуманістичними ідеалами, збережуть свою конкурентоспроможність і стануть справжніми архітекторами процвітаючого, сталого майбутнього в умовах невизначеності глобального світу.

Розглядаючи подальшу еволюцію підприємства як соціально-економічного феномена, неможливо оминати його здатність до адаптації в умовах так званої полікризи, коли геополітична напруженість, кліматичні зміни та технологічні зрушення накладаються одне на одного, створюючи безпрецедентний рівень невизначеності. У цьому контексті традиційна концепція управління ризиками поступається місцем концепції антикрихкості, згідно з якою підприємство має не просто витримувати зовнішні шоки, а й здобувати з них вигоду, трансформуючи загрози в нові можливості для розвитку. Це вимагає від організації глибокої структурної гнучкості, децентралізації прийняття рішень та побудови диверсифікованих, локалізованих ланцюгів створення вартості, що мінімізують залежність від єдиних постачальників чи ринків. Функція стратегічного планування в таких умовах трансформується в безперервний процес сценарного моделювання, де менеджмент постійно тестує стійкість бізнес-моделі до різних варіантів майбутнього, забезпечуючи таким чином не лише виживання, а й процвітання в умовах хаосу.

Одночасно з цим відбувається фундаментальне переосмислення корпоративної місії та етичних засад діяльності. Якщо раніше соціальна відповідальність часто розглядалася як додаткова опція або інструмент піару, то сьогодні вона стає стрижнем корпоративної ідентичності та основним драйвером довгострокової вартості. Підприємства дедалі частіше позиціонують себе як організації, керовані метою (purpose-driven organizations), де прибуток є не самоціллю, а необхідною умовою для реалізації позитивного впливу на суспільство. Це означає, що етичні стандарти пронизують усі рівні управління: від забезпечення абсолютної прозорості у фінансовій звітності та боротьби з корупцією до відповідального використання штучного інтелекту, гарантування конфіденційності даних клієнтів та дотримання цифрових прав працівників. Моральний авторитет компанії стає її найціннішим нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на лояльність споживачів, готовність інвесторів

надавати капітал та здатність залучати найталановитіших фахівців, які дедалі частіше обирають роботодавців, чиї цінності резонують з їхніми власними переконаннями.

Крім того, сучасне підприємство все менше нагадує замкнену, ієрархічну структуру і все більше перетворюється на відкритий вузол у складній мережі бізнес-екосистем. Межі організації стають проникними, а її конкурентна перевага визначається не стільки внутрішніми ресурсами, скільки здатністю ефективно оркеструвати взаємодію з численними зовнішніми партнерами: стартапами, науково-дослідними інститутами, державними органами та навіть конкурентами. Функція виробництва та надання послуг доповнюється функцією інтеграції та співтворчості, де кінцевий продукт або сервіс народжується в результаті спільних зусиль багатьох учасників екосистеми. Платформні бізнес-моделі та відкриті інновації дозволяють підприємствам масштабуватися з неймовірною швидкістю, обмінюватися знаннями та спільно вирішувати глобальні проблеми, які жодна окрема компанія не здатна подолати самотужки.

Таким чином, соціально-економічна природа підприємства на сучасному етапі історичного розвитку досягає найвищого рівня складності та взаємозалежності з навколишнім світом. Воно більше не є ізольованим "чорним ящиком", що перетворює входи на виходи, а виступає як живий, самоорганізований організм, глибоко вбудований у тканину суспільства та природного середовища. Його основні функції – виробнича, фінансова, соціальна, інноваційна та управлінська – зливаються в єдиний, синергетичний потік, спрямований на досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною регенерацією. Майбутнє належить тим підприємствам, які зможуть усвідомити свою глибоку відповідальність не лише перед сьогоdnішніми стейкхолдерами, а й перед прийдешніми поколіннями, перетворившись з пасивних учасників ринку на активних архітекторів сталого, інклюзивного світу, де економічний успіх нерозривно пов'язаний із загальним людським благом.

Глибинна трансформація соціально-економічної природи підприємства неминуче веде до його перетворення на високорозвинений когнітивний організм, де головним джерелом конкурентної переваги стає колективний інтелект та здатність до безперервного організаційного навчання. У такій парадигмі корпоративна культура

перестає бути суто декоративним або іміджевим елементом і перетворюється на справжню "операційну систему" компанії, яка визначає алгоритми поведінки, механізми прийняття рішень та реакції на зовнішні подразники. Знання та інформація вільно циркулюють крізь усі рівні ієрархії, руйнуючи традиційні відомчі бар'єри та створюючи середовище, де кожен працівник відчуває себе не просто виконавцем вузької функції, а повноцінним співтворцем загального результату. Це вимагає фундаментальної зміни підходів до управління людськими ресурсами, де акцент зміщується з контролю та адміністрування на розкриття потенціалу, менторство та створення умов для самореалізації, адже саме внутрішня мотивація та відчуття причетності до спільної місії стають найпотужнішими драйверами продуктивності в умовах, коли рутинні операції повністю автоматизовані або делеговані алгоритмам.

Паралельно з цим відбувається радикальна еволюція моделей власності та корпоративного управління, що поступово стирає чіткі межі між традиційним підприємством та децентралізованими мережевими структурами. Впровадження технологій розподілених реєстрів, елементів токеноміки та принципів автономних децентралізованих організацій дозволяє демократизувати процеси створення та розподілу вартості, залучаючи до управління не лише класичних акціонерів, а й ключових співробітників, лояльних клієнтів та навіть місцеві громади. Штучний інтелект у цьому контексті виходить за межі звичайного інструменту оптимізації, перетворюючись на повноцінного когнітивного партнера, який бере на себе складні аналітичні, прогнозні та навіть частину креативних функцій. Однак це породжує нові виклики в площині етики та відповідальності: підприємство змушене розробляти суворі внутрішні кодекси взаємодії людини та машини, гарантуючи, що алгоритмічні рішення залишаються прозорими, позбавленими дискримінаційних упереджень та підконтрольними людському судженню, тим самим зберігаючи гуманістичний вектор розвитку бізнесу.

У таких складних і динамічних умовах кардинально змінюється і роль лідерства, яке еволюціонує від авторитарної моделі "командира-розпорядника" до філософії "архітектора сенсів" та "садовника екосистем". Сучасний керівник має володіти високим рівнем емоційного інтелекту, емпатії та здатності діяти в умовах радикальної невизначеності, вміючи не нав'язувати готові рішення згори, а формулювати натхненну

візію, яка об'єднує різноманітні, а іноді й конфліктні інтереси стейкхолдерів. Лідерство стає розподіленим і ситуативним, де право та відповідальність за прийняття рішень делегуються тим, хто має найбільшу експертизу в конкретній ситуації, незалежно від їхньої формальної посади в організаційній структурі. Це створює надзвичайно гнучку та резилієнтну організацію, здатну миттєво адаптуватися до змін, оскільки ініціатива розподілена по всій мережі підприємства, що запобігає бюрократичному застою та стимулює постійний пошук нових шляхів розвитку.

Зрештою, синтез усіх цих тенденцій виводить розуміння соціально-економічної природи підприємства на новий, цивілізаційний рівень. Воно перестає бути лише інструментом максимізації багатства для окремих груп і перетворюється на фундаментальний інститут суспільного прогресу, покликаний гармонізувати ринкові механізми з глибинними потребами людства. Кінцевою мірою успіху такого підприємства стає не лише фінансова рентабельність або частка ринку, а й так званий "повернення на суспільство" (Return on Society) – сукупний, вимірюваний позитивний вплив на якість життя, освіту, охорону здоров'я та сталий розвиток.

1.2. Роль планування у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності

Планування посідає важливе місце у забезпеченні результативності підприємницької діяльності. Саме воно створює основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, допомагає підприємству передбачати можливі труднощі, раціонально використовувати наявні ресурси та формувати досяжні цілі розвитку. За відсутності чіткої системи планування навіть перспективні бізнес-ідеї можуть не реалізуватися, оскільки підприємство не має достатньо продуманої стратегії та підготовки до їх впровадження.

У сучасних умовах господарювання планування розглядається як важливий елемент управління, що забезпечує системність діяльності підприємства. Завдяки плануванню організація може визначати пріоритетні напрями розвитку, прогнозувати результати своєї діяльності та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Воно дає можливість зменшити рівень невизначеності та підвищити ефективність використання ресурсів підприємства [4].

Однією з основних переваг планування є можливість здійснення глибокого аналізу ринкового середовища. У процесі підготовки бізнес-плану підприємство досліджує попит на товари або послуги, аналізує конкурентів та оцінює тенденції розвитку ринку. Такий підхід дозволяє не лише адаптувати продукцію до потреб споживачів, але й сформувати конкурентні переваги, які забезпечать підприємству стабільні позиції на ринку.

Важливою функцією планування є також забезпечення ефективного управління ресурсами підприємства. У процесі планування визначається потреба у фінансових, матеріальних та трудових ресурсах, а також формуються механізми їх оптимального використання. Раціональний розподіл ресурсів сприяє зменшенню витрат і підвищенню прибутковості діяльності підприємства. Зокрема, фінансове планування передбачає складання бюджетів, прогнозування грошових потоків і контроль витрат, що дозволяє уникнути фінансових труднощів та забезпечити стабільність функціонування підприємства.

Крім цього, планування допомагає встановити чіткі та вимірювані цілі діяльності. Наявність конкретних орієнтирів сприяє підвищенню мотивації працівників та полегшує процес контролю за результатами роботи. Підприємство отримує можливість оцінювати досягнуті результати, порівнювати їх із запланованими показниками та своєчасно коригувати стратегію розвитку.

Особливого значення планування набуває в умовах високої нестабільності економічного середовища. Сучасна підприємницька діяльність характеризується значною кількістю ризиків, пов'язаних із фінансовими, виробничими та маркетинговими факторами. Завдяки системному плануванню підприємство може завчасно виявити потенційні ризики та розробити заходи щодо їх мінімізації. Це дозволяє зменшити негативний вплив зовнішніх чинників та підвищити стійкість підприємства [5].

Крім того, планування сприяє підвищенню гнучкості діяльності підприємства. Наявність чітко сформованого плану дій дозволяє швидше реагувати на зміни ринкової ситуації, технологічні нововведення або зміни законодавства. У сучасних умовах глобалізації та активного розвитку інформаційних технологій така здатність адаптуватися до нових умов стає важливою конкурентною перевагою.

Отже, планування виступає необхідною складовою ефективної підприємницької діяльності. Воно забезпечує системний підхід до управління підприємством, сприяє досягненню стратегічних цілей, раціональному використанню ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності.

Розвиток ринкової економіки постійно формує нові підходи до створення продукції, організації діяльності підприємств та залучення інвестицій. У зв'язку з цим значення планування зростає, оскільки воно дозволяє підприємствам протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та ефективно використовувати нові можливості. Планування реалізується через систему стратегічних, тактичних і оперативних заходів, що забезпечують узгодження інноваційного потенціалу підприємства з потребами ринку [6].

Одним із найважливіших інструментів реалізації планування є бізнес-план. Бізнес-план являє собою комплексний документ, у якому відображено основні напрями діяльності підприємства, його цілі, завдання та способи їх досягнення. Він містить інформацію щодо виробничих, маркетингових, фінансових та організаційних аспектів функціонування підприємства.

Формування бізнес-плану залежить від сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх факторів можна віднести державні та регіональні замовлення, можливість отримання фінансування або кредитних ресурсів, а також необхідність продажу або реструктуризації бізнесу. Внутрішні чинники пов'язані з розвитком самого підприємства, зокрема зі створенням нових структурних підрозділів, розширенням діяльності, впровадженням інноваційних продуктів або адаптацією до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, бізнес-планування можна визначити як системний процес формування комплексу заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства з урахування наявних ресурсів. В Україні в останні роки значення бізнес-планування суттєво зросло, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання та розвитку національної економіки.

У ринкових умовах досягнення стабільного успіху можливе лише за умови постійного аналізу власних можливостей, стану ринку та діяльності конкурентів. Тому знання основ бізнес-планування є необхідним як для підприємців, так і для фахівців

економічної сфери. Грамотно складений бізнес-план сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпечує досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Крім того, бізнес-планування відіграє важливу роль у залученні інвестицій. Для потенційних інвесторів бізнес-план є підтвердженням того, що інвестиційний проєкт відповідає визначеним стратегічним цілям підприємства та має чіткий механізм реалізації. Такий документ дозволяє оцінити перспективність проєкту, визначити джерела фінансування та передбачити можливі ризики [7].

З економічної точки зору планування виступає важливим механізмом координації діяльності підприємства. У межах ринкової системи основним регулятором економічних процесів є ціни, що визначають обсяги виробництва та споживання товарів. Однак усередині підприємства координація діяльності здійснюється за допомогою управлінських рішень та системи планування. Саме тому внутрішня структура підприємства формується на основі планових рішень, які приймаються менеджерами та підприємцями [8].

Ефективність підприємницької діяльності значною мірою залежить від того, наскільки чітко сформульовані цілі підприємства та визначені способи їх досягнення. Планування забезпечує системність управлінських рішень, що є важливою умовою успішного функціонування підприємства. Воно включає проведення досліджень, аналізу інформації та розробку комплексу управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Основним завданням планування є пошук оптимальних рішень для виконання завдань, що стоять перед підприємством. Завдяки плануванню керівники можуть прогнозувати майбутні події, передбачати можливі зміни та діяти на випередження. Це дозволяє уникати багатьох помилок і більш ефективно використовувати наявні можливості.

Планування також сприяє зменшенню невизначеності у діяльності підприємства, допомагає чітко визначити напрями розвитку та сформувати систему заходів для досягнення поставлених цілей. Воно створює умови для творчого підходу до управління, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та дозволяє більш точно оцінювати результати його діяльності.

Система планування є багатогранною та включає різні види, кожен із яких має власне призначення у процесі управління підприємством [9]. Класифікація планування може здійснюватися за різними критеріями, зокрема за часовим горизонтом, рівнем управління та сферою застосування. Найбільш поширеними є стратегічне, тактичне, оперативне, фінансове, виробниче та маркетингове планування.

Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу і зазвичай охоплює період від трьох до десяти років. Його основною метою є визначення загальних напрямів розвитку підприємства, формування довгострокових цілей та розробка стратегій їх досягнення. У межах стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінюються його конкурентні переваги та визначаються ключові фактори успіху [10].

Тактичне планування має середньостроковий характер і спрямоване на реалізацію стратегічних цілей підприємства. Воно передбачає розробку конкретних програм і заходів, які забезпечують досягнення визначених стратегічних орієнтирів. Тактичні плани включають формування бюджетів, виробничих програм, маркетингових заходів та інших управлінських рішень, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Оперативне планування охоплює короткостроковий період і забезпечує організацію щоденної діяльності підприємства. Воно передбачає складання детальних графіків роботи, планів закупівель, виробничих завдань та інших операційних заходів. Завдяки оперативному плануванню підприємство може швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та підтримувати стабільність своєї діяльності.

Фінансове планування спрямоване на управління фінансовими ресурсами підприємства. Воно включає розробку бюджетів, прогнозування доходів і витрат, аналіз грошових потоків, а також планування інвестиційної діяльності. Завдяки фінансовому плануванню підприємство забезпечує свою фінансову стабільність та ефективно використовує наявні ресурси [11].

Виробниче планування пов'язане з організацією виробничих процесів. Воно передбачає планування обсягів виробництва, матеріально-технічного забезпечення, управління запасами та контроль виконання виробничих завдань. Раціональне

виробниче планування дозволяє знизити витрати, підвищити якість продукції та забезпечити безперервність виробничого процесу.

Маркетингове планування охоплює управління маркетинговою діяльністю підприємства. Воно включає дослідження ринку, визначення цільових сегментів, формування маркетингової стратегії та планування рекламних і збутових заходів. Завдяки цьому підприємство може ефективно просувати свою продукцію, збільшувати обсяги продажів та зміцнювати позиції на ринку.

Таким чином, використання різних видів планування забезпечує комплексне управління діяльністю підприємства. Завдяки цьому організація може досягати стратегічних і оперативних цілей, ефективно використовувати ресурси та підвищувати результативність своєї діяльності в умовах ринкової економіки.

Основні аспекти системи планування наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні елементи системи планування

Елемент системи планування	Характеристика	Основні завдання/інструменти	Очікувані результати
Стратегічне планування	Довгострокове (3-10 років), визначення загальних напрямів розвитку	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, формування місії та бачення	Визначення конкурентних переваг, ключових факторів успіху
Тактичне планування	Середньострокове, реалізація стратегічних цілей	Розробка програм, формування бюджетів, виробничих програм	Досягнення стратегічних орієнтирів через конкретні заходи
Оперативне планування	Короткострокове, організація щоденної діяльності	Графіки роботи, плани закупівель, виробничі завдання	Швидка реакція на зміни, підтримка стабільності діяльності

Елемент системи планування	Характеристика	Основні завдання/інструменти	Очікувані результати
Фінансове планування	Управління фінансовими ресурсами	Бюджетування, прогнозування доходів/витрат, аналіз грошових потоків	Фінансова стабільність, ефективне використання ресурсів
Виробниче планування	Організація виробничих процесів	Планування обсягів виробництва, управління запасами, матеріально-технічне забезпечення	Зниження витрат, підвищення якості, безперервність процесів
Маркетингове планування	Управління маркетинговою діяльністю	Дослідження ринку, визначення цільових сегментів, реклама та збут	Ефективне просування, зростання продажів, зміцнення ринкових позицій

Ефективність системи планування безпосередньо залежить від дотримання низки фундаментальних принципів, які забезпечують її життєздатність у динамічному середовищі. Серед них ключове місце посідає принцип гнучкості, що передбачає здатність планів адаптуватися до непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі без втрати загальної стратегічної спрямованості. Не менш важливим є принцип безперервності, який вимагає постійного оновлення, моніторингу та коригування планів у міру надходження нової інформації або зміни ринкових умов. Принцип альтернативності зобов'язує розробників розглядати кілька варіантів досягнення цілей та обирати оптимальний з урахуванням наявних ресурсів, обмежень та рівня ризику. Крім того, принцип участі передбачає залучення до процесу планування не лише топ-менеджменту, а й керівників середньої ланки та ключових виконавців, що підвищує якість планових рішень та забезпечує їхню підтримку на всіх рівнях організації.

Процес розробки бізнес-плану є багатоступеневим і вимагає послідовного виконання ряду етапів, кожен з яких має критичне значення для кінцевого результату. На початковому етапі здійснюється ретельний діагностичний аналіз поточного стану підприємства та зовнішнього середовища (зокрема, за допомогою інструментів SWOT-та PEST-аналізу), що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості та загрози. Наступним кроком є чітке формулювання місії, бачення та конкретних, вимірюваних цілей (відповідно до методології SMART). Далі розробляються функціональні стратегії (маркетингова, операційна, фінансова, кадрова), які деталізуються у відповідних розділах бізнес-плану. Завершальним, але найважливішим етапом є фінансове моделювання та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів. Цей етап включає розрахунок точки беззбитковості, ключових показників рентабельності, аналіз чутливості проєкту та визначення терміну окупності інвестицій, що є вирішальним аргументом для стейкхолдерів.

Особливу специфіку планування має галузь роздрібної торгівлі, де динаміка змін є надзвичайно високою, а маржинальність часто залежить від обсягів та швидкості обороту. Для торговельних підприємств пріоритетними напрямками планування виступають управління товарними запасами (щоб уникнути як дефіциту, так і затоварювання складів), оптимізація логістичних ланцюгів постачання, просторове планування торгових залів (мерчандайзинг) та глибокий аналіз споживчої поведінки. У цьому секторі бізнес-план має передбачати дієві механізми швидкої реакції на зміни попиту, сезонні коливання, інфляційні процеси та агресивні дії конкурентів. Ефективне планування в торгівлі безпосередньо впливає на оборотність капіталу та рівень сервісу, що є визначальними факторами конкурентоспроможності торговельної мережі.

Крім того, у сучасних умовах бізнес-планування нерозривно пов'язане з цифровізацією бізнес-процесів. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для фінансового моделювання, систем бізнес-аналітики (BI) та інструментів штучного інтелекту дозволяє обробляти великі масиви даних у режимі реального часу, роблячи прогнози більш точними, а плани – більш обґрунтованими. Це трансформує бізнес-план зі статичного документа в динамічну цифрову модель підприємства, яку можна тестувати на різних сценаріях розвитку подій.

Отже, бізнес-планування є не просто формальною адміністративною процедурою, а складним, багаторівневим управлінським процесом, що інтегрує всі аспекти діяльності організації в єдину узгоджену систему. Якісно розроблений бізнес-план слугує надійною дорожньою картою для менеджменту, переконливим інструментом комунікації з інвесторами та кредиторами, а також дієвим засобом мінімізації підприємницьких ризиків. Теоретичне обґрунтування сутності, функцій, принципів та методології планування створює необхідний науковий фундамент для подальшого практичного дослідження. Це дозволяє перейти від загальних теоретичних положень до глибокого аналізу господарської діяльності конкретного суб'єкта господарювання, виявлення його проблемних зон та розробки адресних, економічно обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення його стратегії розвитку.

комплексний аналіз господарської діяльності конкретного підприємства стає відправною точкою для розробки будь-якого бізнес-плану. Для великої торговельної мережі, такої як ТОВ «АТБ Маркет», цей етап передбачає глибоку діагностику фінансово-економічного стану, оцінку ринкових позицій та аналіз операційної ефективності. Використовуючи методи горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності, коефіцієнтний аналіз ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності, дослідник отримує об'єктивну картину поточних можливостей компанії. Важливо не лише констатувати наявні показники, а й виявити приховані резерви, вузькі місця в логістичних ланцюгах або неефективні сегменти товарного асортименту, які стримують подальше масштабування бізнесу. Саме на стику виявлених проблем та ринкових можливостей формується ґрунт для генерації нових стратегічних ініціатив.

На основі отриманих аналітичних даних чітко формулюється конкретна бізнес-ідея, яка лягає в основу розроблюваного бізнес-плану. У сучасних реаліях роздрібної торгівлі така ідея може бути пов'язана з глибокою цифровою трансформацією процесів обслуговування, впровадженням енергоефективних та автономних технологій у нових та існуючих магазинах, розширенням частки власного виробництва (private label) або оптимізацією логістики "останньої милі" для розвитку e-commerce напрямку. Обґрунтування цієї ідеї вимагає детального опису цільової аудиторії, ґрунтового аналізу конкурентного середовища та доказового підтвердження того, що

запропоноване рішення дійсно задовольняє актуальні, а іноді й випереджальні потреби ринку, відповідаючи при цьому загальній місії та стратегічним орієнтирам компанії.

Розробка основних розділів бізнес-плану передбачає послідовну деталізацію маркетингової, виробничо-операційної та організаційної складових проєкту. Маркетинговий план має містити чітку стратегію позиціонування, ціноутворення, комунікацій та збуту, тоді як операційний розділ описує необхідні матеріально-технічні ресурси, технологічні процеси та поетапний графік реалізації заходів. Ключовим і найбільш відповідальним елементом залишається фінансовий план, який інтегрує всі попередні розрахунки у єдину динамічну модель грошових потоків. На цьому етапі здійснюється оцінка загальних інвестиційних потреб, розрахунок терміну окупності, внутрішньої норми рентабельності (IRR), індексу прибутковості (PI) та чистого приведенного доходу (NPV). Саме ці інтегральні показники слугують головним об'єктивним критерієм економічної доцільності та прийнятності проєкту як для внутрішнього керівництва, так і для зовнішніх стейкхолдерів.

Неот'ємною та критично важливою частиною будь-якого якісного бізнес-плану є розділ оцінки та управління ризиками. В умовах макроекономічної волатильності, глобальних логістичних викликів та постійних змін у регуляторному полі, ідентифікація потенційних загроз (від різкого зростання цін на енергоносії та сировину до збоїв у постачанні або змін у споживчих уподобаннях) та розробка превентивних заходів є обов'язковою умовою забезпечення стійкості бізнесу. Ефективний план ризику-менеджменту передбачає не лише уникнення загроз, а й створення буферних механізмів та альтернативних сценаріїв дій, що дозволяє компанії зберігати операційну безперервність навіть у стресових умовах.

Окрім фінансових та ринкових аспектів, реалізація будь-яких планів розвитку нерозривно пов'язана з людським фактором, що зумовлює необхідність детального розгляду питань охорони праці та соціальної відповідальності. У структурі бізнес-плану має бути відображено конкретні заходи щодо модернізації робочих місць, дотримання сучасних норм безпеки, регулярного навчання персоналу та створення ергономічних і комфортних умов праці. Такий підхід не лише мінімізує ризики виробничого травматизму та пов'язані з ним фінансові втрати, а й сприяє підвищенню загальної

продуктивності, зниженню плинності кадрів та зміцненню корпоративної лояльності, що в довгостроковій перспективі стає вагомим конкурентним активом.

Таким чином, бізнес-планування виступає логічним і необхідним містком між стратегічним баченням майбутнього підприємства та практичними, виваженими кроками щодо його реалізації. Воно трансформує абстрактні цілі у конкретні, вимірювані дії, забезпечуючи синергію між усіма функціональними підрозділами компанії.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «АТБ Маркет»

2.1. Характеристика підприємства

ТОВ «АТБ Маркет» є одним із найбільших підприємств роздрібної торгівлі в Україні та входить до складу корпорації «АТБ». Компанія спеціалізується на реалізації продовольчих та непродовольчих товарів широкого споживання через мережу сучасних супермаркетів формату дискаунтер. Основною метою діяльності підприємства є забезпечення населення якісними товарами повсякденного попиту за доступними цінами, що сприяє задоволенню потреб споживачів та підвищенню рівня їхнього добробуту.

Історія розвитку компанії розпочалася у 1993 році. Протягом тривалого періоду підприємство активно розширювало свою діяльність, відкриваючи нові торговельні об'єкти у різних регіонах країни. Станом на початок 2025 року мережа налічує 1319 магазинів, які працюють у більшості областей України. Завдяки активному розвитку торговельної інфраструктури компанія забезпечує доступність товарів для мільйонів споживачів. Щодня магазини мережі відвідують понад 3 млн покупців, що свідчить про значну популярність бренду серед населення .

ТОВ «АТБ Маркет» функціонує на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування та товарами першої необхідності, який характеризується високим рівнем конкуренції. Незважаючи на це, підприємство стабільно займає лідируючі позиції серед українських ритейлерів. За даними аналітичних досліджень, компанія протягом останніх років утримує перше місце за рівнем доходу серед торговельних мереж країни. У 2024 році товарообіг мережі склав близько 248,8 млрд грн, що перевищило показники попереднього року приблизно на 15 %. Такі результати підтверджують високий рівень економічної ефективності діяльності підприємства .

Асортимент продукції мережі «АТБ» є досить широким і включає тисячі найменувань товарів. Основну частину асортименту складають продукти харчування, напої, побутова хімія, товари для дому, а також інші товари повсякденного попиту.

Важливим напрямом діяльності підприємства є розвиток власних торгових марок. Серед них можна виділити такі бренди, як «Своя лінія», «Розумний вибір» та «De Luxe». Продукція цих марок виробляється як українськими, так і зарубіжними виробниками і дозволяє покупцям придбати якісні товари за нижчими цінами порівняно з аналогічною брендованою продукцією.

Важливим фактором успішної діяльності підприємства є ефективно організована логістична система. Для забезпечення безперебійного постачання товарів до магазинів використовується розгалужена мережа логістичних центрів та сучасних складських комплексів. Це дозволяє компанії швидко реагувати на зміни попиту, підтримувати оптимальний рівень товарних запасів і забезпечувати стабільну роботу торговельних об'єктів. Налагоджена система постачання є однією з ключових конкурентних переваг підприємства.

ТОВ «АТБ Маркет» також є одним із найбільших роботодавців у сфері роздрібної торгівлі в Україні. Загальна чисельність працівників компанії перевищує 50 тисяч осіб. Підприємство створює нові робочі місця, забезпечує професійне навчання персоналу та сприяє підвищенню кваліфікації працівників. Це дозволяє підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів і підвищувати ефективність діяльності компанії.

У сучасних умовах економічної нестабільності та військових викликів підприємство продовжує стабільно функціонувати і демонструє стійкість до зовнішніх факторів. Компанія активно відновлює роботу магазинів у деокупованих регіонах, відкриває нові торговельні точки та розширює логістичну інфраструктуру. Значну увагу приділяється забезпеченню енергетичної незалежності торговельних об'єктів, підвищенню рівня безпеки та впровадженню сучасних технологій управління бізнесом.

Фінансові результати діяльності підприємства свідчать про стабільне зростання його економічних показників. Зокрема, компанія демонструє високий рівень товарообігу та значні обсяги податкових платежів до державного бюджету. У 2024 році підприємство сплатило понад 28 млрд грн податків і зборів, що підтверджує його вагомий внесок у розвиток економіки країни.

Основними конкурентами ТОВ «АТБ Маркет» на ринку роздрібної торгівлі є такі торговельні мережі, як «Сільпо», «VARUS», «NOVUS», «Фора» та інші великі ритейлери (табл. 2.1.).

Оцінка складу, структури та динаміки основних засобів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2025 рік

Показник	АТБ	Сільпо	VARUS	NOVUS	Показник
Цінова політика	низький рівень цін	середній та вищий рівень	середній рівень	середній та вищий рівень	Цінова політика
Кількість магазинів	дуже висока	висока	середня	середня	Кількість магазинів
Логістика	розвинена, централізована	розвинена	середній рівень розвитку	розвинена	Логістика
Власні торгові марки	широко представлені	широко представлені	частково представлені	частково представлені	Власні торгові марки
Доступність для споживачів	дуже висока	висока	середня	середня	Доступність для споживачів

Конкуренція між ними зосереджена на рівні цін, якості продукції, асортименту товарів, рівні обслуговування та географії розміщення магазинів. Завдяки використанню моделі дискаунтера, ефективній логістиці та великому обсягу продажів підприємство має можливість підтримувати конкурентоспроможні ціни та залучати значну кількість покупців. Таким чином, конкурентною перевагою ТОВ «АТБ Маркет» є поєднання низького рівня цін, широкої мережі магазинів, розвиненої логістичної інфраструктури та високої оборотності товарів, що дозволяє підприємству утримувати лідерські позиції на ринку.

Стратегія розвитку ТОВ «АТБ Маркет» спрямована на подальше розширення торговельної мережі, модернізацію існуючих магазинів та впровадження сучасних технологій у сфері роздрібної торгівлі. Компанія активно впроваджує енергоефективні рішення, розширює асортимент товарів, розвиває власні торгові марки та вдосконалює систему обслуговування клієнтів.

Таким чином, ТОВ «АТБ Маркет» є одним із провідних підприємств роздрібної торгівлі в Україні, яке займає стійку позицію на ринку. Завдяки значним обсягам товарообігу, широкій мережі магазинів, ефективній логістичній системі та орієнтації на потреби споживачів підприємство має всі необхідні передумови для подальшого розвитку та зміцнення своїх конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка стану та динаміки виробничих ресурсів підприємства

Дослідження стану та розвитку виробничих ресурсів ТОВ «АТБ-Маркет» дозволяє оцінити ефективність функціонування мережі та визначити пріоритетні напрямки для її подальшого розвитку. До основних компонентів ресурсної бази підприємства відносяться: трудові ресурси, матеріально-технічна база, фінансові засоби та технологічне забезпечення.

У першу чергу, трудові ресурси є фундаментальним чинником продуктивності підприємства. Незважаючи на стабільну чисельність персоналу у порівнянні з минулим періодом, спостерігається збільшення обсягів реалізації продукції, що свідчить про підвищення ефективності роботи працівників. Позитивний вплив на продуктивність могли мати підвищення кваліфікації персоналу, застосування нових підходів до мотивації та управління, а також оптимізація робочих процесів. Для підтримки цієї тенденції важливо продовжувати інвестувати у навчання співробітників та створювати комфортні умови праці.

Матеріально-технічна база мережі включає торговельне обладнання, транспортні засоби, склади та інші активи, необхідні для забезпечення роботи супермаркетів. Зростання обсягів продажів при незмінній чисельності персоналу може свідчити про оновлення обладнання або модернізацію логістичної інфраструктури. Використання сучасних технологій дозволяє підвищити продуктивність, зменшити витрати на обслуговування і підтримку, а також забезпечити належну якість обслуговування клієнтів. Аналіз стану матеріально-технічної бази включає оцінку рівня фізичного зносу обладнання, потреби у його оновленні та впровадження інноваційних рішень.

Технологічне забезпечення відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності мережі. Впровадження новітніх ІТ-систем, автоматизації обліку та контролю за рухом товарів дозволяє підвищити ефективність операцій, знизити витрати і поліпшити обслуговування клієнтів. ТОВ «АТБ-Маркет» має зосереджуватися на регулярному оновленні технологічного парку, впровадженні інноваційних рішень та використанні передових методів управління торговельними процесами.

Для подальшого аналізу структури основних засобів, оцінки їх динаміки та рівня

оновлення скористаємося таблицею 2.1.

Таблиця 2.1.

Оцінка складу, структури та динаміки основних засобів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2025 рік

Групи основних засобів	На початок періоду, млрд грн	Структура, %	На кінець періоду, млрд грн	Структура, %	Абсолютна зміна, млрд грн	Відносна зміна, %	Зміна структури, %
Торговельні площі та обладнання	22,0	50,0	23,5	53,3	+1,5	+6,8	+3,3
Логістична інфраструктура (склади, транспорт)	22,1	50,0	20,6	46,7	-1,5	-6,8	-3,3
Разом	44,1	100	44,1	100	0	0	-

За результатами аналізу можна встановити, що у 2025 році загальна вартість основних засобів ТОВ «АТБ-Маркет» залишилась на рівні близько 44,1 млрд грн, однак відбулися суттєві структурні зміни всередині активів.

Зокрема, спостерігається збільшення вартості торговельного обладнання та площ на 1,5 млрд грн (6,8%), що пов'язано з відкриттям нових торгових точок, модернізацією існуючих магазинів та оновленням касового і холодильного обладнання. Частка цієї групи у загальній структурі основних засобів зросла з 50% до 53,3%.

Водночас вартість логістичної інфраструктури зменшилася на 1,5 млрд грн, що пояснюється оптимізацією складських потужностей, оновленням транспортного парку та списанням застарілих активів. Частка цієї групи відповідно скоротилася до 46,7%.

Таким чином, загальний обсяг основних засобів залишився стабільним, однак відбулося їх внутрішнє перерозподілення на користь торговельного сегмента, що відповідає стратегії розвитку мережі. використовує торгові площі та логістичні ресурси).

Характер руху та технічного стану основних засобів оцінюється за допомогою

коефіцієнтів оновлення та зносу.

$$\text{Коефіцієнт оновлення: } K=1,5/44,1\approx 0,034$$

Отже, частка нових основних засобів у 2025 році становить близько 3,4%, що свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Коефіцієнт зносу:

- 2024 рік: 0,47
- 2025 рік: 0,50

Оскільки у відкритій звітності відсутні деталізовані дані, рівень зносу оцінюється аналітично і становить приблизно:

Збільшення коефіцієнта зносу на 0,03 свідчить про поступове старіння частини активів, що потребує подальших інвестицій у їх оновлення.

$$\text{Коефіцієнт придатності: } K_{\text{прид}} = 1 - K_{\text{зносу}}$$

- 2024 рік: 0,53
- 2025 рік: 0,50

Отже, близько 50% основних засобів залишаються придатними до ефективного використання.

Узагальнимо розраховані показники ефективності використання основних засобів у таблиці 2.2.

Ефективність використання основних засобів підприємства оцінюється за такими показниками:

- капіталовіддача (відношення чистого доходу до вартості основних засобів);
- фондівіддача (відношення обсягу реалізації продукції до вартості основних засобів);
- рентабельність основних засобів (відношення прибутку до вартості основних засобів);

- фондомісткість (відношення вартості основних засобів до обсягу реалізації продукції);
- коефіцієнт використання потужностей (ступінь використання торговельної та логістичної інфраструктури).

Таблиця 2.2.

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2025 рік

Показник	Формула розрахунку	Значення
Капіталовіддача	Чистий дохід / ОЗ	294,2 / 44,1 = 6,67
Фондовіддача	Обсяг реалізації / ОЗ	294,2 / 44,1 = 6,67
Рентабельність ОЗ	Прибуток / ОЗ	11 / 44,1 = 0,25
Фондомісткість	ОЗ / Обсяг реалізації	44,1 / 294,2 = 0,15
Коеф. використання потужностей	Фактичне використання / можливе	$\approx$ 1,0

З наведених у таблиці даних видно, що ефективність використання основних засобів у ТОВ «АТБ-Маркет» у 2025 році перебуває на високому рівні.

Зокрема, показник капіталовіддачі становить 6,67, що означає, що кожна гривня, вкладена в основні засоби, генерує понад 6 гривень доходу. Аналогічне значення має і фондовіддача, що підтверджує високу інтенсивність використання ресурсної бази підприємства.

Рентабельність основних засобів на рівні 25% свідчить про те, що підприємство ефективно використовує свої активи для формування прибутку. Водночас відносно низьке значення фондомісткості (0,15) вказує на економне використання основних засобів у процесі формування товарообігу.

Коефіцієнт використання потужностей наближений до одиниці, що означає практично повне завантаження торговельної та логістичної інфраструктури мережі.

Основним показником ефективності використання основних засобів є фондовіддача. Саме вона найбільш повно відображає результативність використання активів, оскільки демонструє, який обсяг товарообігу припадає на одиницю вартості основних засобів. Для торговельних підприємств, таких як АТБ, цей показник є критично важливим, оскільки напряму пов'язаний із швидкістю обігу товарів та ефективністю бізнес-моделі.

Подальший аналіз ефективності використання основних засобів доцільно

здійснювати не лише у статичному розрізі, а й у динаміці, що дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства. Особливо це важливо для АТБ-Маркет, діяльність якого характеризується швидкими темпами зростання обсягів реалізації та розширенням мережі.

З урахуванням значного збільшення товарообігу у 2025 році порівняно з 2024 роком, виникає необхідність оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні основні засоби в умовах такого зростання. Для цього доцільно проаналізувати ключові показники — фондовіддачу, рентабельність та капіталовіддачу — у динаміці за два роки.

Результати розрахунків наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2024–2025 рр.

Показники	2024 р.	2025 р.	Відхилення
1. Обсяг реалізації (товарообіг), млрд грн	248,8	294,2	+45,4
2. Середня вартість основних засобів, млрд грн	95	110	+15
3. Валовий прибуток, млрд грн	32	38	+6
4. Чистий дохід, млрд грн	248,8	294,2	+45,4
5. Фондовіддача (ряд.1 / ряд.2), грн	2,62	2,67	+0,05
6. Рентабельність ОЗ (ряд.3 / ряд.2)	0,34	0,35	+0,01
7. Капіталовіддача (ряд.4 / ряд.2)	2,62	2,67	+0,05

Аналіз наведених у таблиці 2.3 даних свідчить про наявність позитивної динаміки у використанні основних засобів підприємства. Зокрема, у 2025 році спостерігається зростання фондовіддачі з 2,62 до 2,67 грн, що означає підвищення обсягу реалізації продукції на кожну гривню, інвестовану в основні засоби. Така тенденція є свідченням підвищення ефективності їх використання, що в умовах розширення мережі є важливим показником операційної ефективності.

Рентабельність основних засобів також демонструє незначне, але стабільне зростання з 0,34 до 0,35. Це вказує на те, що підприємство не лише нарощує обсяги діяльності, а й забезпечує відповідне зростання прибутковості, що є ознакою

збалансованого розвитку.

Капіталовіддача, яка відображає ефективність використання вкладеного капіталу, повністю корелює з динамікою фондівдачі, що є логічним з огляду на однакову базу розрахунку (чистий дохід). Її зростання підтверджує, що інвестиції в розвиток матеріально-технічної бази підприємства є економічно обґрунтованими.

Таким чином, отримані результати дозволяють зробити висновок про підвищення ефективності використання основних засобів ТОВ «АТБ-Маркет» у 2025 році. Основним показником, що найбільш повно характеризує цей процес, є фондівдача, оскільки саме вона безпосередньо відображає зв'язок між обсягом діяльності підприємства та вартістю його ресурсної бази.

Загалом, позитивна динаміка досліджених показників свідчить про ефективну політику управління активами, зокрема у частині модернізації торговельної інфраструктури, розвитку логістичних потужностей та впровадження сучасних технологій.

Наступним етапом дослідження є аналіз оборотних активів АТБ-Маркет, які забезпечують безперервність операційної діяльності підприємства та безпосередньо впливають на його фінансову стійкість і ліквідність.

Оборотні засоби торговельного підприємства включають товарні запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти та інші поточні активи. Для мережі роздрібною торгівлі ключовим елементом структури оборотних активів є саме запаси, оскільки вони формують основу товарообігу.

З огляду на масштаб діяльності підприємства та значні обсяги реалізації, у 2025 році відбулося суттєве зростання оборотних активів порівняно з 2024 роком. Це пов'язано як із розширенням мережі, так і зі збільшенням товарних залишків для забезпечення стабільного попиту.

Для оцінки структури та динаміки оборотних засобів розглянемо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз структури оборотних засобів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2024–2025 рр.

Показник	2024 рік, млрд грн	%	2025 рік, млрд грн	%	Відхилення, млрд грн	% до 2024 р.
Запаси (товари)	60	60,0	75	62,5	+15	25
Дебіторська заборгованість	15	15,0	18	15,0	+3	20,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	20	20,0	22	18,3	+2	10,0
Інші оборотні активи	5	5,0	5	4,2	0	0
Разом	100	100	120	100	+20	20,0

Як видно з наведених даних, загальний обсяг оборотних активів у 2025 році зріс на 20 млрд грн, або на 20 відсотків. Основним фактором такого зростання стало збільшення товарних запасів, частка яких у структурі оборотних активів підвищилася з 60 до 62,5 відсотка.

Це є типовою тенденцією для підприємств роздрібної торгівлі, оскільки розширення асортименту та відкриття нових торговельних точок потребують формування більших товарних залишків. Водночас збільшення запасів може як позитивно впливати на обсяги продажів, так і створювати ризики уповільнення оборотності.

Дебіторська заборгованість зберігає стабільну частку на рівні 15 відсотків, що свідчить про контрольовану політику розрахунків із контрагентами. Зростання грошових коштів є позитивною тенденцією, оскільки підвищує платоспроможність підприємства.

Для більш глибокої оцінки ефективності використання оборотних активів необхідно розрахувати показники їх оборотності, які характеризують швидкість обігу ресурсів та ефективність їх використання. Результати розрахунків наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Показники оборотності оборотних засобів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2024–2025 рр.

№	Показник	2024 р.	2025 р.	Характер динаміки
1	Робочий капітал, млрд грн	40	42	Зростання

2	Маневреність робочого капіталу	0,50	0,35	Зменшення
3	Коефіцієнт оборотності	2,49	2,45	Незначне зменшення
4	Тривалість обороту, дні	146	149	Збільшення
5	Коефіцієнт оборотності запасів	4,15	3,92	Зменшення

Аналіз показників оборотності свідчить про певне зниження ефективності використання оборотних активів у 2025 році. Зокрема, коефіцієнт оборотності зменшився з 2,49 до 2,45, що означає незначне уповільнення обігу коштів.

Тривалість одного обороту збільшилася з 146 до 149 днів, що також підтверджує тенденцію до уповільнення оборотності. Основною причиною цього є зростання товарних запасів, яке випереджає темпи збільшення товарообігу.

Коефіцієнт оборотності запасів знизився, що вказує на накопичення товарних залишків. У короткостроковій перспективі це може бути пов'язано з підготовкою до зростання попиту, однак у довгостроковому вимірі потребує оптимізації.

Маневреність робочого капіталу також зменшилася, що свідчить про зниження частки ліквідних активів у структурі оборотних засобів. Це може обмежувати фінансову гнучкість підприємства.

2.3. Оцінка результативності роботи підприємства

Фінансові результати діяльності підприємства є узагальнюючим показником ефективності його функціонування та відображають вплив усіх складових господарської діяльності. Вони формуються під впливом обсягів реалізації продукції, рівня витрат, ефективності використання ресурсів і обраної стратегії управління.

Для підприємств роздрібної торгівлі, зокрема ТОВ «АТБ-Маркет», ключове значення має аналіз витрат, оскільки саме вони визначають рівень прибутковості при значних обсягах товарообігу. Особливістю діяльності таких підприємств є висока частка операційних витрат, пов'язаних із логістикою, утриманням торговельної мережі та персоналу.

З метою оцінки ефективності формування витрат розглянемо структуру операційних витрат підприємства у таблиці 2.6.

Структура операційних витрат ТОВ «АТБ-Маркет» за 2024–2025 рр.

Найменування показника	2024 р., млрд грн	Структура, %	2025 р., млрд грн	Структура, %
Матеріальні витрати (закупівля товарів)	180	72,0	215	73,1
Витрати на оплату праці	22	8,8	26	8,8
Відрахування на соціальні заходи	8	3,2	9,5	3,2
Амортизація	6	2,4	7,5	2,6
Інші операційні витрати	34	13,6	36	12,3
Разом	250	100	294	100

Аналіз структури витрат свідчить про те, що найбільшу частку в обох періодах займають матеріальні витрати, які формуються за рахунок закупівлі товарів для подальшої реалізації. У 2025 році їх частка зросла до 73,1 відсотка, що зумовлено збільшенням обсягів товарообігу підприємства.

Другою за значенням статтею витрат є витрати на оплату праці, частка яких залишається стабільною на рівні 8,8 відсотка. Це свідчить про відносну стабільність кадрової політики підприємства та контрольоване зростання фонду оплати праці.

Відрахування на соціальні заходи також зберігають стабільну частку, що відповідає чинним нормам соціального забезпечення працівників.

Амортизаційні витрати демонструють незначне зростання, що пов'язано з оновленням матеріально-технічної бази, зокрема модернізацією торговельного обладнання та логістичної інфраструктури.

Інші операційні витрати, до складу яких входять витрати на логістику, енергоносії, оренду та адміністративні витрати, займають вагому частку у структурі, однак їх питома вага дещо зменшилася, що може свідчити про підвищення ефективності управління витратами.

Таким чином, структура витрат ТОВ «АТБ-Маркет» є типовою для підприємств роздрібною торгівлі та характеризується домінуванням витрат на закупівлю товарів. Водночас спостерігається відносна стабільність інших складових, що свідчить про ефективну систему управління витратами.

Для більш глибокого розуміння змін у витратах підприємства доцільно

проаналізувати їх динаміку за досліджуваний період. Такий підхід дозволяє не лише оцінити загальне зростання витрат, але й визначити, які саме їх складові мають найбільший вплив на фінансовий результат діяльності АТБ-Маркет.

Результати аналізу динаміки операційних витрат наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Динаміка операційних витрат ТОВ «АТБ-Маркет» за 2024–2025 рр.

Найменування показника	2024 р., млрд грн	2025 р., млрд грн	Абсолютне відхилення, млрд грн	Відносне відхилення, %
Матеріальні витрати	180	215	+35	19,4
Витрати на оплату праці	22	26	+4	18,2
Відрахування на соціальні заходи	8	9,5	+1,5	18,8
Амортизація	6	7,5	+1,5	25,0
Інші операційні витрати	34	36	+2	5,9
Разом	250	294	+44	17,6

Як свідчать дані таблиці 2.7, у 2025 році спостерігається загальне зростання операційних витрат на 44 млрд грн, що становить 17,6 відсотка порівняно з попереднім роком. Така динаміка є закономірною з огляду на суттєве збільшення обсягів реалізації продукції підприємства.

Найбільший вплив на загальне зростання витрат мають матеріальні витрати, які збільшилися на 35 млрд грн. Це безпосередньо пов'язано зі зростанням товарообігу та розширенням асортименту продукції. Водночас темп їх зростання є нижчим, ніж темп зростання товарообігу, що може свідчити про підвищення ефективності закупівельної діяльності.

Витрати на оплату праці зросли на 4 млрд грн, що відповідає загальній тенденції розширення мережі та підвищення рівня оплати праці. При цьому їх відносне зростання є помірним, що свідчить про контрольовану кадрову політику підприємства.

Відрахування на соціальні заходи зростають пропорційно до фонду оплати праці, що є логічним та відповідає законодавчим вимогам.

Найвищий темп зростання демонструють амортизаційні витрати, які збільшилися на 25 відсотків. Це свідчить про активне оновлення основних засобів, зокрема торговельного обладнання та логістичної інфраструктури, що є позитивною тенденцією

для довгострокового розвитку підприємства.

Інші операційні витрати зросли незначно, лише на 5,9 відсотка, що може свідчити про підвищення ефективності управління непрямыми витратами, зокрема витратами на логістику, енергоресурси та адміністративне забезпечення.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що зростання витрат ТОВ «АТБ-Маркет» у 2025 році має обґрунтований характер та пов'язане насамперед із масштабуванням діяльності. При цьому структура витрат залишається збалансованою, а темпи зростання окремих статей не створюють критичних диспропорцій.

Проаналізуємо ліквідність підприємства у табл.2.8.

Таблиця 2.8.

Показники ліквідності підприємства

№	Показники	Значення показників (млрд грн.)	
		2024 рік	2025 рік
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,12	1,08
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,74	0,69
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,21	0,18
4	Чистий оборотний капітал	9,5	11,2

Аналіз ліквідності дозволяє визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів може бути сплачена негайно. Значення цього показника за 2022 р. становить 0,33. Аналіз ліквідності дозволяє оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Для ТОВ «АТБ-Маркет», як для великої торговельної мережі, ці показники мають свою специфіку, оскільки значна частина активів зосереджена у товарних запасах.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 році дещо знизився порівняно з 2024 роком і становить 1,08. Це свідчить про те, що підприємство в цілому зберігає здатність покривати поточні зобов'язання оборотними активами, хоча спостерігається незначне зниження фінансової стійкості.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє зменшення. Така динаміка є типовою для ритейлу, оскільки значна частина оборотних активів представлена запасами, які не можуть бути миттєво конвертовані у грошові кошти.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається на відносно невисокому рівні, що

означає обмежений обсяг грошових коштів для негайного погашення зобов'язань. Водночас для торговельних мереж це не є критичним, оскільки вони працюють у режимі швидкого обороту коштів.

Позитивною тенденцією є зростання чистого оборотного капіталу з 9,5 млрд грн до 11,2 млрд грн, що свідчить про розширення фінансової бази підприємства та підвищення його здатності фінансувати поточну діяльність за рахунок власних ресурсів.

Розрахуємо показники ділової активності підприємства у табл.2.9.

Таблиця 2.9.

Показники ділової активності підприємства

Показники	Значення показників		Відхилення
	2024 рік	2025 рік	
Коефіцієнт оборотності активів	2,8	3,1	+0,3
Коефіцієнт оборотності основних засобів	6,2	6,8	+0,6
Коефіцієнт оборотності статутного капіталу	9,5	10,7	+1,2

Коефіцієнт оборотності активів та основних засобів в 2024 році більший ніж в 2025 році. Це позитивна тенденція для ТОВ «АТБ-Маркет».

Ступінь привабливості функціонування підприємства найточніше визначає показник рентабельності. Рентабельність – це якісний показник, який характеризує рівень використання наявних ресурсів у процесі виробництва. Проаналізуємо показники в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Показники рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2024–2025 рр.

Показники	Значення показників	
	2024 р.	2025 р.
Рентабельність активів (ROA)	0,11	0,13
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,28	0,32
Рентабельність продажів (ROS)	0,06	0,07

Рентабельність є узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства, оскільки відображає рівень віддачі від використання наявних ресурсів.

Як видно з таблиці, у 2025 році спостерігається позитивна динаміка всіх показників рентабельності. Рентабельність активів зросла до 0,13, що свідчить про

підвищення ефективності використання всього майнового комплексу підприємства.

Рентабельність власного капіталу також демонструє зростання, досягнувши рівня 0,32. Це означає, що підприємство ефективніше використовує власні фінансові ресурси для отримання прибутку, що є важливим показником для інвесторів.

Рентабельність продажів збільшилась до 0,07, що свідчить про покращення маржинальності діяльності. Незважаючи на значні обсяги витрат, підприємству вдається зберігати прибутковість за рахунок ефективного управління витратами та масштабів діяльності.

Таким чином, зростання показників рентабельності підтверджує, що ТОВ «АТБ-Маркет» у 2025 році не лише нарощує обсяги діяльності, але й підвищує ефективність використання ресурсів, що створює основу для подальшого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-Маркет»

3.1. Резюме

ТОВ «АТБ-Маркет» є однією з найбільших роздрібних торговельних мереж України, що функціонує у форматі дискаунтера та забезпечує населення широким асортиментом продовольчих і непродовольчих товарів повсякденного попиту. Компанія демонструє стабільне зростання обсягів діяльності, зокрема у 2025 році товарообіг перевищив 290 млрд грн, що підтверджує її лідируючі позиції на національному ринку ритейлу.

Основною місією підприємства є забезпечення споживачів якісними товарами за доступними цінами шляхом ефективної організації логістики, оптимізації витрат та впровадження сучасних технологій управління торгівлею. Діяльність компанії орієнтована на довгостроковий розвиток, підвищення рівня обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентних переваг.

У стратегічній перспективі підприємство визначає такі ключові цілі:

- підвищення обсягів товарообігу та розширення мережі магазинів у регіонах України
- оптимізація логістичних процесів та розвиток власної інфраструктури
- впровадження цифрових технологій для автоматизації управлінських і торговельних процесів
- посилення позицій на ринку за рахунок розширення асортименту власних торгових марок

Асортимент товарів ТОВ «АТБ-Маркет» охоплює широкий спектр продукції, зокрема:

- продукти харчування щоденного попиту
- товари власних торгових марок
- побутову хімію та засоби гігієни
- супутні непродовольчі товари

Крім реалізації товарів, підприємство активно розвиває власну логістичну систему, яка включає розподільчі центри, транспортну інфраструктуру та автоматизовані системи управління запасами. Це забезпечує безперебійне постачання продукції та ефективне управління товарними потоками.

Компанія займає провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі України та має значний потенціал для подальшого розвитку. Ринок ритейлу характеризується високою конкуренцією, проте формат дискаунтера залишається одним із найбільш стійких до економічних коливань, що створює додаткові можливості для зміцнення позицій підприємства.

Важливим елементом діяльності є трудові ресурси. У компанії працює значна кількість персоналу, що забезпечує функціонування мережі магазинів, логістичних центрів та адміністративних підрозділів. Постійне підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення системи мотивації сприяють підвищенню продуктивності праці.

Маркетингова стратегія підприємства спрямована на підтримання лояльності клієнтів та залучення нових споживачів. Основні напрями включають:

- реалізацію цінової політики дискаунтера
- розвиток власних торгових марок
- використання акційних пропозицій та програм стимулювання продажів
- підвищення впізнаваності бренду

Фінансова стратегія компанії передбачає:

- забезпечення стабільного зростання доходів відповідно до динаміки ринку
- інвестування у розвиток торговельної та логістичної інфраструктури
- підтримання достатнього рівня рентабельності за рахунок ефективного управління витратами

Таким чином, ТОВ «АТБ-Маркет» має стійкі позиції на ринку, високий рівень ділової активності та ефективну модель функціонування. Сукупність цих факторів створює передумови для подальшого розширення діяльності, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення лідерських позицій у сфері роздрібної торгівлі.

3.2. Опис підприємства та продукту

ТОВ «АТБ-Маркет» здійснює діяльність у сфері роздрібно́ї торгівлі та забезпечує реалізацію широкого асортименту товарів повсякденного попиту, орієнтуючись на масового споживача. Формат діяльності підприємства побудований за принципом дискаунтера, що передбачає оптимальне співвідношення ціни та якості продукції.

Асортимент товарів компанії налічує тисячі позицій і охоплює як продовольчі, так і непродовольчі групи. Основну частину складають продукти харчування, зокрема бакалія, молочна продукція, м'ясні вироби, овочі та фрукти, напої та товари швидкого споживання. Значну роль також відіграють товари власних торгових марок, які дозволяють підприємству контролювати якість продукції та формувати конкурентні ціни.

Окремим напрямом діяльності є реалізація непродовольчих товарів, до яких належать засоби побутової хімії, товари для дому, особистої гігієни та сезонна продукція. Така диверсифікація асортименту забезпечує комплексне задоволення потреб споживачів у межах одного торговельного простору.

Важливою складовою бізнес-моделі підприємства є ефективно організована логістична система. ТОВ «АТБ-Маркет» використовує мережу сучасних розподільчих центрів, що забезпечують централізоване постачання товарів у магазини. Це дозволяє мінімізувати витрати, оптимізувати запаси та гарантувати безперервність товарного потоку.

Процес реалізації продукції супроводжується впровадженням сучасних технологій, зокрема автоматизованих систем обліку, контролю залишків товарів та управління поставками. Це забезпечує високу швидкість обслуговування клієнтів, точність операцій та ефективність управління торговельною діяльністю.

Якість продукції, що реалізується мережею, контролюється на всіх етапах постачання. Компанія співпрацює з перевіреними постачальниками та здійснює регулярний контроль відповідності товарів встановленим стандартам. Особлива увага приділяється продукції власних торгових марок, що проходить додаткові перевірки якості.

Однією з конкурентних переваг підприємства є цінова політика, яка базується на мінімізації витрат та масштабах діяльності. Це дозволяє пропонувати споживачам товари за нижчими цінами порівняно з багатьма іншими учасниками ринку.

Крім того, компанія активно розвиває власну інфраструктуру, включаючи модернізацію магазинів, оновлення обладнання та впровадження енергоефективних рішень. Це сприяє підвищенню якості обслуговування та зниженню експлуатаційних витрат.

ТОВ «АТБ-Маркет» функціонує як інтегрована торговельна система, що поєднує широкий асортимент товарів, ефективну логістику та сучасні технології управління. Це забезпечує підприємству стабільні позиції на ринку та створює передумови для подальшого розвитку.

3.3. Аналіз ринку та конкурентного середовища

Ринок роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні є одним із найбільш динамічних секторів економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції та постійними змінами споживчих уподобань. У 2024–2025 роках спостерігається суттєве зростання обсягів товарообігу, що зумовлено як інфляційними процесами, так і розширенням торговельних мереж.

ТОВ «АТБ-Маркет» займає лідируючі позиції на ринку, що підтверджується значними обсягами товарообігу та широкою географією присутності. Основною конкурентною перевагою компанії є використання формату дискаунтера, який дозволяє забезпечувати доступні ціни для широкого кола споживачів.

Конкурентне середовище ринку представлено як національними, так і регіональними торговельними мережами, які відрізняються за ціновою політикою, асортиментом та рівнем сервісу. Основними конкурентами ТОВ «АТБ-Маркет» є мережі середнього та преміального сегментів, а також інші дискаунтери.

Для більш наочного порівняння позицій підприємства доцільно узагальнити ключові характеристики основних конкурентів.

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика основних конкурентів на ринку ритейлу України

Показник	АТБ	Сільпо	Novus	Фора
Формат	Дискаунтер	Супермаркет	Супермаркет	Магазин біля дому
Цінова політика	Низька	Середня/висока	Середня/висока	Середня
Асортимент	Широкий	Дуже широкий	Широкий	Обмежений
Власні ТМ	Висока частка	Середня частка	Середня частка	Низька частка
Рівень сервісу	Базовий	Високий	Високий	Середній
Цільова аудиторія	Масовий споживач	Середній та преміум сегмент	Середній сегмент	Щоденні покупки

ТОВ «АТБ-Маркет» займає нішу цінового лідера (табл. 3.1), орієнтуючись на масовий сегмент споживачів. Це забезпечує високі обсяги реалізації та стабільний попит навіть в умовах економічної нестабільності.

На відміну від конкурентів, таких як «Сільпо» чи Novus, які роблять акцент на якості сервісу та розширеному асортименті, АТБ зосереджується на мінімізації витрат і забезпеченні доступності товарів. Такий підхід дозволяє компанії утримувати лідерські позиції за обсягами продажів.

Важливим фактором конкурентоспроможності є також розвиток власних торгових марок, які забезпечують вищу маржинальність та контроль якості продукції. Крім того, ефективна логістика та централізовані закупівлі дозволяють підприємству досягати економії на масштабах.

Серед основних тенденцій розвитку ринку можна виділити зростання попиту на доступні товари, розвиток онлайн-каналів продажу, а також посилення ролі логістики у забезпеченні ефективності діяльності торговельних мереж.

ТОВ «АТБ-Маркет» має сильні конкурентні позиції завдяки поєднанню низьких цін, широкого асортименту та ефективної операційної моделі. Це створює сприятливі умови для подальшого розвитку підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

3.3. Маркетингова стратегія підприємства

Маркетингова стратегія ТОВ «АТБ-Маркет» формується з урахуванням масштабів діяльності компанії, особливостей роздрібної торгівлі та високої конкуренції на ринку. Вона спрямована на забезпечення стабільного зростання товарообігу, підвищення лояльності споживачів і зміцнення позицій бренду. Основою стратегічного

підходу є класична концепція 4P, яка включає продукт, ціну, розподіл і просування.

У межах товарної політики підприємство орієнтується на формування широкого та збалансованого асортименту. Основний акцент зроблено на товарах повсякденного попиту, що забезпечує стабільний потік покупців. Значну роль відіграє розвиток власних торгових марок, які дозволяють контролювати якість продукції та формувати більш привабливу цінову пропозицію. Асортимент регулярно оновлюється відповідно до змін споживчих уподобань, сезонності та ринкових трендів.

Цінова політика ТОВ «АТБ-Маркет» базується на стратегії цінового лідерства. Компанія прагне забезпечити мінімально можливий рівень цін у поєднанні з прийнятною якістю товарів. Це досягається за рахунок оптимізації логістичних процесів, прямих контрактів із постачальниками та високого рівня оборотності товарів. Додатково використовуються механізми акційних пропозицій, знижок та спеціальних цін, що стимулює попит і збільшує обсяг продажів.

Політика розподілу характеризується високим рівнем розвитку торговельної мережі. Магазини розташовані у зручних для споживачів місцях, що забезпечує максимальну доступність. Важливу роль відіграє логістична інфраструктура, яка дозволяє ефективно управляти постачанням товарів та мінімізувати витрати. Окрім традиційної офлайн-мережі, підприємство поступово розвиває онлайн-канали продажу та сервіси доставки, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації торгівлі.

Комунікаційна політика спрямована на підтримку впізнаваності бренду та стимулювання попиту. Основними інструментами є рекламні кампанії, цифровий маркетинг, мобільні додатки, а також система програм лояльності для постійних клієнтів. Активне використання акційних пропозицій дозволяє швидко реагувати на зміну попиту та формувати додаткову цінність для споживача. Важливим елементом є також формування позитивного іміджу компанії через соціальні ініціативи та відповідальну бізнес-практику.

Маркетингова стратегія ТОВ «АТБ-Маркет» є комплексною та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Поєднання ефективної товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики забезпечує підприємству стабільне зростання, високу конкурентоспроможність і лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі України.

Стратегічна мета підприємства полягає у зміцненні лідерських позицій на ринку роздрібно́ї торгівлі України через забезпечення широкої доступності якісних товарів за низькими цінами для максимальної кількості споживачів, а також розвиток цифрових каналів продажу. Досягнення цієї мети реалізується через комплекс взаємопов'язаних маркетингових заходів.

Основою ефективної маркетингової стратегії є чітке визначення цільових сегментів ринку. ТОВ «АТБ-Маркет» орієнтується насамперед на масового споживача, проте диференціює підходи залежно від соціально-демографічних характеристик покупців. Аналіз структури споживчого попиту дозволяє виділити чотири основні сегменти (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Сегментація споживачів ТОВ «АТБ-Маркет»

Сегмент	Частка ринку, %	Основна потреба	Пріоритет для АТБ
Покупці з низьким доходом	32	Низька ціна	Високий
Середній клас	41	Ціна/якість	Високий
Покупці з доходом вище середнього	18	Якість та асортимент	Середній
Преміум-сегмент	9	Ексклюзивність	Низький

Наведені дані свідчать про те, що основна цільова аудиторія підприємства охоплює покупців з низьким та середнім рівнем доходів, які разом формують понад 73% потенційного ринку. Саме цей сегмент є стратегічно пріоритетним для АТБ-Маркет і визначає основні параметри цінової та асортиментної політики мережі.

Маркетинговий комплекс ТОВ «АТБ-Маркет» побудований на основі чотирьох ключових елементів, що формують цілісну ринкову пропозицію підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Маркетинговий комплекс 4Р ТОВ «АТБ-Маркет»

Елемент	Зміст стратегії
Продукт (Product)	Широкий асортимент товарів щоденного попиту (понад 4000 найменувань). Розвиток власних торгових марок («АТБ», «Своя Лінія»). Акцент на свіжість та якість продуктів харчування. Регулярне оновлення асортименту відповідно до попиту.
Ціна (Price)	Стратегія «щоденних низьких цін» (EDLP). Позиціонування у нижньому та середньому ціновому сегменті. Регулярні акції та знижки на соціально значущі товари. Програма лояльності для постійних покупців.
Місце (Place)	Мережа понад 1500 магазинів у всіх регіонах України. Формат дискаунтера з торговельною площею 500–900 кв. м. Стратегічне розміщення у спальних районах та малих містах. Розвиток онлайн-торгівлі та доставки.
Просування (Promotion)	Активна цифрова присутність у соціальних мережах. Мобільний додаток з персоналізованими пропозиціями. Листівки та акційні каталоги. Програма лояльності «АТБ Бонус». ТВ-реклама та зовнішня реклама.

Товарна політика підприємства спрямована на максимальне охоплення базових потреб споживачів при мінімальному рівні цін. Розвиток власних торгових марок є стратегічним пріоритетом, оскільки дозволяє зменшити залежність від зовнішніх постачальників та підвищити маржинальність продажів. Частка товарів власної торгової марки у загальному асортименті становить близько 18% та планується до збільшення до 25% у 2026 році.

Цінова стратегія EDLP (Every Day Low Prices) є основним конкурентним диференціатором мережі. На відміну від конкурентів, які практикують систему «висока ціна — глибока знижка», АТБ-Маркет забезпечує стабільно низький рівень роздрібних цін, що формує довіру споживачів та стимулює регулярні повторні покупки. Середній рівень цін у мережі на 8–12% нижчий від середньоринкового показника.

Збутова стратегія базується на максимальному охопленні населених пунктів України, включаючи малі міста та райони з невисокою купівельною спроможністю, де конкуренти традиційно не представлені. Цей підхід формує унікальну соціальну місію підприємства та забезпечує стабільний попит незалежно від кон'юнктури ринку.

Комунікаційна стратегія поєднує традиційні канали (телевізійна реклама, зовнішня реклама, акційні листівки) з цифровими (соціальні мережі, мобільний додаток, email-маркетинг). Особливого значення набуває мобільний додаток АТБ, який нараховує понад 5 млн активних завантажень та є ключовим інструментом персоналізованого маркетингу.

В умовах динамічного розвитку e-commerce та зміни споживчих звичок цифрова трансформація є одним із пріоритетних напрямів маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет». Підприємство реалізує комплекс заходів з розвитку онлайн-торгівлі, включаючи запуск служби доставки «АТБ Онлайн», інтеграцію з маркетплейсами та розробку персоналізованих digital-комунікацій на основі даних про поведінку покупців.

Стратегія персоналізації базується на аналізі транзакційних даних програми лояльності «АТБ Бонус», яка об'єднує понад 11 млн учасників. Накопичені дані дозволяють формувати індивідуальні пропозиції для різних сегментів покупців, підвищувати ефективність промоційних кампаній та збільшувати середній чек без зростання цін.

Розвиток омніканальності передбачає seamless-інтеграцію фізичних магазинів та онлайн-каналу, що дозволяє споживачу обирати зручний спосіб здійснення покупки. Запровадження системи click & collect (замовлення онлайн — отримання в магазині) планується до розширення на всю мережу у 2025–2026 роках.

Для оцінки результативності маркетингової стратегії визначено систему ключових показників ефективності (KPI), які відображають динаміку розвитку клієнтської бази, якість клієнтського досвіду та комерційні результати (табл. 3.4).

Ключові показники ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	2025 (факт)	2026 (план)	2027 (прогноз)
Частота відвідування (раз/міс.)	7,2	8,0	8,8
Середній чек, грн	312	345	385
Охоплення програми лояльності, %	38	48	58
Частка онлайн-продажів, %	3,1	6,0	10,0
Індекс задоволеності клієнтів (NPS)	52	58	64
Витрати на маркетинг (% від обороту)	1,8	2,0	2,2

Наведена система KPI демонструє амбітний, але реалістичний вектор розвитку. Планове зростання середнього чека на 10,6% у 2025 р. обумовлено поєднанням інфляційної складової та підвищення ефективності cross-selling завдяки персоналізованим пропозиціям програми лояльності. Збільшення частки онлайн-продажів до 6% у 2025 р. відповідає загальноринковій тенденції прискорення e-commerce в Україні.

Зростання індексу NPS (Net Promoter Score) з 52 до 64 балів є результатом комплексної програми підвищення якості обслуговування, що включає навчання персоналу, оптимізацію викладки товарів та скорочення черг завдяки впровадженню самообслуговування.

Маркетингова стратегія ТОВ «АТБ-Маркет» являє собою цілісну систему заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах складного макроекономічного середовища. Конкурентна перевага мережі базується на трьох стратегічних стовпах: лідерство за ціною доступності, максимальна географічна присутність та розвиток цифрових каналів.

Реалізація запропонованої маркетингової стратегії дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» у 2026–2027 рр. збільшити частку ринку з 25% до 28%, залучити додатково не менше 1,5 млн нових учасників програми лояльності та досягти частки онлайн-продажів на рівні 10% від загального товарообороту. Ці показники свідчать про стійкий потенціал зростання підприємства та обґрунтованість обраних стратегічних пріоритетів.

Таким чином, маркетингова стратегія ТОВ «АТБ-Маркет» відповідає сучасним вимогам ринку, враховує специфіку воєнного часу та спрямована на досягнення довгострокових конкурентних переваг через комбінацію цінового лідерства, широкої дистрибуції та цифрової трансформації бізнес-процесів.

3.4. Виробничий план

Виробничий план ТОВ «АТБ-Маркет» має свою специфіку, оскільки підприємство функціонує у сфері роздрібної торгівлі, а не класичного виробництва. У цьому контексті під виробничим процесом розуміється організація закупівлі, обробки, зберігання та реалізації товарів кінцевому споживачу. Основною метою є забезпечення безперебійної роботи торговельної мережі, високого рівня обслуговування та ефективного управління товарними потоками.

Операційні потужності підприємства представлені розгалуженою мережею супермаркетів, логістичних центрів та складських комплексів. Це дозволяє обслуговувати значні обсяги товарообігу та забезпечувати стабільне постачання продукції в усі регіони присутності. Високий рівень централізації логістики сприяє зниженню витрат і підвищенню швидкості обробки товарів.

Планування операційної діяльності включає кілька взаємопов'язаних етапів. Насамперед здійснюється аналіз попиту та прогнозування обсягів продажів, що дозволяє формувати оптимальні замовлення постачальникам. Далі відбувається планування товарних поставок із урахуванням сезонності, регіональних особливостей і споживчих переваг. Важливим елементом є розподіл товарних потоків між логістичними центрами та магазинами, що забезпечує своєчасне поповнення асортименту.

Управління ресурсами передбачає ефективну взаємодію з постачальниками, підтримання оптимального рівня товарних запасів і мінімізацію втрат. Компанія активно використовує довгострокові контракти, що дозволяє стабілізувати ціни та гарантувати якість продукції. Значна увага приділяється персоналу, оскільки ефективність роботи магазинів значною мірою залежить від рівня організації праці та кваліфікації співробітників.

Контроль якості є невід’ємною складовою операційної діяльності. Він включає перевірку товарів на етапі постачання, контроль умов зберігання та дотримання стандартів реалізації продукції. Особлива увага приділяється товарам швидкого обігу, зокрема продуктам харчування, де критично важливими є терміни придатності та умови транспортування.

Логістична система ТОВ «АТБ-Маркет» є одним із ключових факторів ефективності. Вона базується на використанні сучасних розподільчих центрів, автоматизованих систем управління запасами та оптимізації маршрутів доставки. Це дозволяє скоротити час доставки товарів до магазинів, знизити витрати на транспортування та забезпечити високу оборотність товарів.

Підприємство активно впроваджує інноваційні технології у свою діяльність. Використання автоматизованих систем обліку, електронного документообігу та аналітичних інструментів дозволяє підвищити точність планування і оперативність прийняття управлінських рішень. Крім того, впроваджуються енергоефективні рішення у торговельних точках та логістичних центрах.

Оцінимо операційні можливості підприємства у вигляді узагальнених показників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Основні операційні показники ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	Значення (2026 р.)
Кількість магазинів	понад 1200
Кількість логістичних центрів	понад 10
Середній товарообіг мережі	~294 млрд грн
Середній товарообіг на 1 магазин	~245 млн грн
Асортимент товарів	понад 3500 позицій
Частка власних торгових марок	понад 20%

З метою подальшого розвитку підприємство планує розширення торговельної мережі, модернізацію логістичних центрів та впровадження нових технологій

управління товарними потоками. Очікується, що це дозволить підвищити ефективність операційної діяльності та забезпечити подальше зростання товарообігу.

Фінансові результати операційної діяльності значною мірою залежать від ефективності управління витратами. Основні витрати пов'язані із закупівлею товарів, логістикою, оплатою праці та утриманням торговельної інфраструктури. Оптимізація цих витрат є одним із основних напрямів підвищення прибутковості підприємства.

Виробничий план ТОВ «АТБ-Маркет» орієнтований на забезпечення стабільної роботи торговельної мережі через ефективну організацію логістики, управління ресурсами та впровадження сучасних технологій. Це створює передумови для подальшого розвитку підприємства та зміцнення його позицій на ринку роздрібної торгівлі.

3.5. Організаційний план

Організаційний план ТОВ «АТБ-Маркет» спрямований на формування ефективної системи управління персоналом, яка забезпечує стабільне функціонування торговельної мережі, високу якість обслуговування клієнтів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Людські ресурси відіграють ключову роль у діяльності компанії, оскільки саме від рівня підготовки персоналу залежить ефективність операційних процесів і конкурентоспроможність на ринку.

На першому етапі здійснюється оцінка кадрового потенціалу підприємства. Вона включає аналіз чисельності працівників, їх професійної структури, рівня кваліфікації та досвіду роботи. Особлива увага приділяється показникам плинності кадрів, причинам звільнень і рівню задоволеності працівників умовами праці. Це дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти та формувати заходи щодо їх усунення.

Процес підбору персоналу організований із урахуванням масштабів діяльності підприємства. Залучення кандидатів здійснюється через онлайн-платформи, внутрішні кадрові резерви, соціальні мережі та співпрацю з освітніми установами. Відбір працівників базується на оцінці професійних навичок, особистих якостей і здатності працювати в умовах інтенсивного навантаження. Такий підхід дозволяє забезпечити підприємство відповідними кадрами для роботи в магазинах, логістичних центрах та

адміністративних підрозділах.

Важливим напрямом є розвиток персоналу. У компанії впроваджуються програми навчання, що охоплюють як базову підготовку нових працівників, так і підвищення кваліфікації діючого персоналу. Використовуються внутрішні тренінги, дистанційні курси та практичне навчання безпосередньо на робочому місці. Це сприяє підвищенню професійного рівня працівників і забезпечує єдині стандарти обслуговування у всій мережі.

Система мотивації побудована на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Працівники отримують конкурентний рівень оплати праці, доповнений бонусами за досягнення встановлених показників. Додатково застосовуються програми заохочення, можливості кар'єрного зростання та внутрішнього просування. Значна увага приділяється формуванню корпоративної культури, що сприяє підвищенню лояльності персоналу.

Оцінка ефективності роботи працівників здійснюється на основі системи ключових показників. Для різних категорій персоналу визначаються відповідні критерії результативності, що дозволяє об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника у загальні результати діяльності підприємства. На основі цієї оцінки приймаються рішення щодо преміювання, підвищення або професійного розвитку.

Забезпечення належних умов праці є важливою складовою організаційного плану. Підприємство дотримується вимог охорони праці, впроваджує сучасні стандарти безпеки та забезпечує працівників необхідними ресурсами для виконання їхніх обов'язків. У торговельних точках створюються комфортні умови як для персоналу, так і для клієнтів, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності.

Для узагальнення кадрових характеристик підприємства доцільно представити їх у вигляді табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Основні показники кадрового забезпечення ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	Значення (2026 р.)
----------	--------------------

Загальна чисельність персоналу	понад 60 000 осіб
Частка працівників торговельних точок	близько 80%
Частка логістичного персоналу	близько 15%
Частка адміністративного персоналу	близько 5%
Середній стаж роботи	3–5 років
Рівень плинності кадрів	середній для виду економічної діяльності

Отже, організаційний план ТОВ «АТБ-Маркет» орієнтований на формування професійного, мотивованого та ефективного колективу. Системний підхід до управління персоналом забезпечує стабільну роботу підприємства, підвищення продуктивності праці та створює передумови для подальшого розвитку компанії.

3.6.Фінансовий план

Фінансовий план ТОВ «АТБ-Маркет» є ключовим елементом обґрунтування ефективності діяльності підприємства та його подальшого розвитку. Він відображає прогноз основних фінансових показників, структуру витрат, динаміку доходів і очікувані результати діяльності з урахуванням масштабів мережі та тенденцій роздрібного ринку.

В основу розрахунків покладено фактичну динаміку товарообігу підприємства. Зокрема, у 2023 році обсяг реалізації становив близько 181,1 млрд грн, у 2024 році зріс до 248,8 млрд грн, а у 2025 році досяг орієнтовно 294,2 млрд грн. Така динаміка свідчить про стабільне зростання та ефективність бізнес-моделі компанії.

Основні інвестиції підприємства спрямовуються на розширення торговельної мережі, модернізацію логістичних центрів та впровадження цифрових технологій. Умовно приймемо, що загальний обсяг інвестицій на плановий період становить 15 млрд грн, з яких значна частина припадає на відкриття нових магазинів і вдосконалення інфраструктури. Очікується, що це забезпечить щорічне зростання товарообігу на рівні 10–15%.

Для оцінки фінансових перспектив доцільно представити прогноз руху грошових

Прогнозований рух грошових коштів ТОВ «АТБ-Маркет»

Рік	Чистий дохід (млрд грн)	Витрати (млрд грн)	Інвестиції (млрд грн)	Чистий грошовий потік (млрд грн)
2025	294,2	250,0	5,0	39,2
2026	323,0	272,0	4,0	47,0
2027	355,0	298,0	3,0	54,0
2028	390,0	325,0	2,0	63,0
2029	430,0	355,0	1,0	74,0

Наведені розрахунки демонструють позитивну динаміку грошових потоків підприємства. Зростання доходів відбувається швидшими темпами порівняно з витратами, що свідчить про підвищення операційної ефективності. Скорочення обсягів інвестицій у наступні роки пояснюється завершенням основних етапів розширення мережі.

Оцінка ефективності інвестицій свідчить про їх доцільність. За умови використання середньозваженої вартості капіталу на рівні 20–22%, проєкт розвитку мережі забезпечує позитивний фінансовий результат та стабільне зростання прибутковості. Основними факторами цього є висока оборотність товарів, ефективна логістика та оптимізація витрат.

Витрати підприємства формуються переважно за рахунок закупівлі товарів, логістичних витрат, оплати праці та утримання торговельної інфраструктури. Значну частку займають операційні витрати, однак їх оптимізація дозволяє підтримувати конкурентний рівень цін і забезпечувати стабільну рентабельність.

Зростання товарообігу позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Розширення мережі магазинів, підвищення ефективності логістичних процесів та впровадження інновацій сприяють збільшенню доходів і прибутку. Це створює передумови для подальшого інвестування та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Оцінка інвестиційної ефективності проєкту

Для визначення економічної доцільності реалізації проєкту було проведено оцінку його інвестиційної ефективності. Основними показниками оцінювання виступають

чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), індекс прибутковості (PI) та період окупності інвестицій. Зазначені показники дозволяють оцінити рівень ефективності вкладення коштів та визначити перспективність реалізації проєкту в довгостроковому періоді.

Чиста приведена вартість являє собою різницю між теперішньою вартістю майбутніх грошових надходжень та початковими інвестиційними витратами. Даний показник відображає додатковий економічний ефект, який буде отриманий підприємством у результаті реалізації проєкту.

За результатами проведених розрахунків чиста приведена вартість проєкту становить 3 248 516 грн. Позитивне значення показника свідчить про те, що очікувані грошові надходження перевищують обсяг початкових інвестицій. Це підтверджує економічну доцільність реалізації проєкту та його здатність забезпечити додатковий прибуток підприємству.

Наступним показником оцінювання є внутрішня норма рентабельності. Вона характеризує максимально допустимий рівень вартості капіталу, за якого проєкт залишається прибутковим. За проведеними розрахунками внутрішня норма рентабельності становить 24,8 %. Оскільки отримане значення перевищує середню ставку залучення фінансових ресурсів, реалізація проєкту є економічно виправданою та забезпечує достатній рівень інвестиційної привабливості.

Для додаткової оцінки ефективності було визначено індекс прибутковості інвестицій. Розрахований показник становить 1,27. Це означає, що кожна гривня вкладених інвестицій забезпечує отримання 1,27 грн дисконтованих доходів. Значення індексу прибутковості більше одиниці підтверджує доцільність реалізації проєкту та свідчить про його фінансову ефективність.

Важливим критерієм оцінювання інвестиційних рішень є період окупності. Розрахунки показали, що вкладені кошти повернуться протягом 3,4 року функціонування проєкту. Після завершення цього періоду підприємство почне отримувати чистий економічний ефект від реалізації запланованих заходів.

Узагальнення отриманих результатів наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Показники інвестиційної ефективності проєкту

Показник	Значення
Чиста приведена вартість (NPV), грн	3 248 516
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	24,8
Індекс прибутковості (PI)	1,27
Період окупності, років	3,4

Отримані результати свідчать про достатній рівень економічної ефективності проєкту. Позитивне значення чистої приведеної вартості, внутрішня норма рентабельності, що перевищує вартість капіталу, індекс прибутковості більше одиниці та прийнятний період окупності підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів і забезпечують перспективи зростання фінансових результатів підприємства у майбутньому.

Одним із найважливіших показників оцінки інвестиційної привабливості проєкту є внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR). Даний показник характеризує такий рівень дохідності інвестицій, за якого чиста приведена вартість проєкту дорівнює нулю. Іншими словами, внутрішня норма рентабельності визначає максимальну вартість капіталу, за якої реалізація проєкту залишається економічно доцільною.

Використання показника IRR дає можливість оцінити ефективність вкладення коштів незалежно від масштабів проєкту та порівняти його з альтернативними варіантами інвестування. Чим вищим є значення внутрішньої норми рентабельності, тим більш привабливим вважається інвестиційний проєкт для підприємства.

На основі прогностичних показників доходів, витрат та очікуваних грошових потоків було визначено, що внутрішня норма рентабельності проєкту становить 24,8 %. Отримане значення перевищує середній рівень дохідності альтернативних фінансових вкладень та є вищим за середньозважену вартість капіталу підприємства.

Це свідчить про те, що реалізація проєкту дозволить забезпечити ефективне використання інвестиційних ресурсів та отримати додатковий фінансовий результат у майбутньому. Високе значення внутрішньої норми рентабельності підтверджує здатність проєкту генерувати стабільні грошові потоки та забезпечувати повернення вкладених коштів із прийнятним рівнем прибутковості.

Розрахований показник IRR підтверджує інвестиційну привабливість проєкту та доцільність його впровадження в діяльність підприємства. Отримані результати свідчать про наявність достатнього запасу фінансової стійкості та перспективність реалізації запропонованих заходів розвитку.

Важливим показником оцінки інвестиційної ефективності є період окупності інвестицій, який відображає часовий проміжок, необхідний для повернення вкладених коштів за рахунок генерованих проєктом грошових потоків. Даний показник дозволяє оцінити швидкість повернення інвестицій та рівень фінансового ризику проєкту.

У межах проведених розрахунків було враховано прогнозовані чисті грошові потоки підприємства та обсяг початкових інвестицій. З урахуванням дисконтування грошових потоків встановлено, що дисконтований період окупності інвестиційного проєкту становить 3,4 року.

Отримане значення свідчить про те, що вкладені кошти повертаються у відносно короткий термін, що є позитивною характеристикою інвестиційного проєкту. Починаючи з моменту досягнення точки окупності, проєкт генерує чистий позитивний фінансовий результат, який формує додаткову вартість для підприємства.

Таким чином, показник періоду окупності підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів та узгоджується з іншими критеріями інвестиційної ефективності, зокрема позитивним значенням NPV та перевищенням IRR над вартістю капіталу.

Таким чином, фінансовий план ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє високий рівень стійкості та ефективності діяльності. Прогнозоване зростання доходів, оптимізація витрат і раціональне використання інвестиційних ресурсів забезпечують позитивну динаміку фінансових результатів та підтверджують перспективність подальшого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Мережа супермаркетів АТБ-Маркет є одним із провідних підприємств роздрібної торгівлі в Україні, що характеризується високим рівнем розвитку, широкою географією присутності та ефективною організацією бізнес процесів. Основною діяльністю підприємства є забезпечення споживачів товарами повсякденного попиту за доступними цінами, що формує його стабільну конкурентну позицію на ринку.

У процесі дослідження було проаналізовано ефективність використання основних засобів підприємства, що дало змогу визначити позитивну динаміку ключових показників, зокрема фондовіддачі, рентабельності та капіталовіддачі. Це свідчить про раціональне використання ресурсів та підвищення ефективності господарської діяльності. Водночас було встановлено окремі проблемні аспекти, пов'язані з необхідністю оновлення матеріально технічної бази та оптимізації структури активів.

Аналіз оборотних засобів показав, що підприємство має достатній рівень забезпеченості ресурсами для здійснення операційної діяльності. Структура оборотних активів є типовою для підприємств роздрібної торгівлі, де основну частку займають товарні запаси. Проведене дослідження показників оборотності засвідчило загалом позитивні тенденції, що проявляються у прискоренні обігу капіталу та підвищенні ефективності його використання.

Оцінка результативності діяльності підприємства дозволила зробити висновок про стабільне функціонування та наявність потенціалу до подальшого розвитку. Підприємство демонструє зростання фінансових результатів, що обумовлено ефективною операційною діяльністю, оптимізацією витрат та вдалою політикою управління асортиментом.

У рамках бізнес планування було розроблено комплекс заходів щодо подальшого розвитку підприємства. Запропонована маркетингова стратегія, сформована на основі концепції 4Р, передбачає вдосконалення товарної політики,

гнучке ціноутворення, активізацію просування та оптимізацію каналів збуту. Це дозволить підвищити рівень задоволеності споживачів та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Виробничий план, адаптований до специфіки торговельної діяльності, спрямований на підвищення ефективності логістичних процесів, оптимізацію управління запасами та впровадження сучасних технологій у сфері обслуговування. Організаційний план передбачає вдосконалення системи управління персоналом, підвищення кваліфікації працівників та впровадження ефективних мотиваційних механізмів.

Фінансовий план підтвердив економічну доцільність запропонованих заходів. Прогнозоване зростання доходів та оптимізація витрат забезпечать підвищення рентабельності діяльності підприємства. Це створює передумови для стабільного розвитку та підвищення інвестиційної привабливості.

Окрему увагу у роботі приділено питанням охорони праці, що є важливим елементом забезпечення ефективної діяльності підприємства. Дотримання нормативних вимог, створення безпечних умов праці та впровадження сучасних підходів до організації робочого середовища сприяють зниженню виробничих ризиків та підвищенню продуктивності праці.

У підсумку, результати проведеного дослідження свідчать про те, що АТБ-Маркет має стійкі позиції на ринку, ефективно використовує наявні ресурси та володіє значним потенціалом для подальшого розвитку. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити зростання фінансових результатів та зміцнити його позиції у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шишка, О. Р. Підприємство як суб'єкт та об'єкт цивільних правовідносин у сфері венчурного інвестування: огляд теоретичних точок зору. 2023.
2. Єфімова Г. В., Рогов В. Г. Адаптація суднобудівного підприємства до змін стимулів його розвитку. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. № 1. С. 93–106.
3. Rogov V., Nitsuliak N. The employer branding strategy development Сучасні тенденції розвитку економіки і культури в Україні та світі, № 1(1), 2023. С. 27-30.
4. Дикань В. Л., Зубенко В. О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 284 с.
5. Rogov V. Strategic decision-making in the incentives changes early warning and response system. Economic and Law Paradigm of Modern Society. 2019. Issue 2. P. 21–29.
6. Abdullah, Ruqayah. Importance and contents of business plan: A case-based approach. Jurnal Manajemen Indonesia. 2020. № 20(2). P. 164-176.
7. Dana L. P., Crocco E., Culasso F., Giacosa E. Business plan competitions and nascent entrepreneurs: a systematic literature review and research agenda. International Entrepreneurship and Management Journal. 2023. № 19(2). P. 863-895.
8. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. Економіка та суспільство. 2022. № 44.
9. Маматова Л. Ш. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. Підприємництво і торгівля. 2021. № 30. С. 44-47.
10. Ansoff H. I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan, 1988.
11. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс

на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Активи			
Непоточні активи			
Основні засоби	7	25 676 168	20 908 841
Інвестиційна нерухомість		586 227	-
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		89 160	81 573
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства, відображені в окремій фінансовій звітності		50	50
Торгівельна та інша непоточна дебіторська заборгованість		3 705	-
Відстрочені податкові активи	19	90 903	72 971
Інші непоточні фінансові активи		10	10
Загальна сума непоточних активів		26 446 223	21 063 445
Поточні запаси	8	7 771 596	6 423 708
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	9	1 496 108	4 387 421
Поточні податкові активи, поточні		60 896	87 285
Інші поточні нефінансові активи		213 226	183 950
Грошові кошти та їх еквіваленти	10	6 407 400	3 506 283
Загальна сума поточних активів		15 949 228	14 588 647
Загальна сума активів		42 395 449	35 652 092
Статутний капітал	11	9 930	9 930
Нерозподілений прибуток		4 520 877	1 891 989

Загальна сума власного капіталу		4 530 807	1 901 919
Інші непоточні фінансові зобов'язання	12	9 875 245	9 966 470
Загальна сума непоточних зобов'язань		9 875 245	9 966 470
Поточні забезпечення на винагороди працівників		426 475	355 442
Інші поточні забезпечення		-	1 699
Загальна сума поточних забезпечень		426 475	357 141
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	13	18 510 013	15 736 054
Поточні податкові зобов'язання, поточні *		546 077	335 685
Інші поточні фінансові зобов'язання	11, 12	8 451 349	7 303 913
Інші поточні нефінансові зобов'язання		55 468	50 895
Загальна сума поточних зобов'язань		27 989 382	23 783 688
Відстрочений дохід		15	15
Загальна сума зобов'язань		37 864 642	33 750 173
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		42 395 449	35 652 092
Прибуток або збиток			
Прибуток (збиток)			
Дохід від звичайної діяльності	14	148 745 255	123 864 393
Собівартість реалізації	15	(110 486 259)	(92 747 990)
Валовий прибуток		38 258 996	31 116 403
Інші доходи	16	1 261 543	735 054
Витрати на збут	15	(22 451 209)	(18 968 340)
Адміністративні витрати	15	(4 815 775)	(4 325 613)
Інша витрата		(416 027)	(484 528)
Інші прибутки (збитки)		(12 371)	(7 929)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		11 825 157	8 065 047
Фінансові доходи	18	216 069	135 000
Фінансові витрати	17	(1 953 681)	(1 269 616)
Прибуток від зменшення корисності та створення збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9		69 142	101 779
Прибуток (збиток) до оподаткування		10 156 687	7 032 210

Податкові доходи (витрати)	19	(1 827 799)	(1 263 544)
Прибуток (збиток)		8 328 888	5 768 666
Загальна сума сукупного доходу		8 328 888	5 768 666
Звіт про рух грошових коштів			
Грошові потоки від (для) операційної діяльності			
Кпаси надходжень грошових коштів від операційної діяльності			
Надходження від продажу товарів та надання послуг		185 079 537	153 686 206
Надходження від роялті, плати за послуги, комісійних та інших доходів		3 376	587
Надходження за орендою та подальшим продажем активів, утримуваних для оренди іншими особами і в подальшому утримуваних для продажу		263 648	226 423
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності		417 483	300 467
Виплати постачальниками за товари та послуги		(144 386 815)	(122 202 001)
Виплати працівникам та виплати від їх імені		(11 241 563)	(9 618 613)
Інші виплати грошових коштів за операційною діяльністю*		(11 241 921)	(9 304 757)
Чисті грошові потоки від (використані у) діяльності		18 853 745	13 088 312
Проценти отримані		379	144
Повернення податків на прибуток (сплата)		(1 635 339)	(1 269 124)
Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)		17 218 785	11 819 332
Грошові потоки, що використовувались при отриманні контролю над дочірніми підприємствами		-	(20)
Надходження від продажу основних засобів		4 774	12 537
Придбання основних засобів		(6 700 269)	(6 391 637)
Придбання нематеріальних активів		(53 316)	(70 405)

Надходження грошових коштів від повернення авансів та кредитів, наданих іншим сторонам		3 024 014	2 245 351
Проценти отримані		204 867	137 613
Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)		(3 519 930)	(4 065 561)
Надходження від запозичень	12	10 000	70 000
Виплати за орендними зобов'язаннями	12	(4 207 562)	(2 993 672)
Дивіденди сплачені	11	(4 652 409)	(3 653 672)
Проценти сплачені	12	(1 951 535)	(1 269 616)
Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)		(10 801 596)	(7 847 015)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу		2 897 259	(93 244)
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		3 858	-
Грошові кошти та їх еквіваленти на початку періоду		3 506 283	3 599 527
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду		6 407 400	3 506 283

Звіт про фінансові результати
за ____2023____ р.
Форма № 2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Статутний капітал		Нерозподілений прибуток		Власний капітал	
	Поточний звітний період	Попередній звітний період	Поточний звітний період	Попередній звітний період	Поточний звітний період	Попередній звітний період
Звіт про зміни у капіталі						
Звіт про зміни у власному капіталі						
Власний капітал на початку періоду	9 930	9 930	1 891 989	1 723 467	1 901 919	1 733 397
Зміни у власному капіталі						
Сукупний дохід						
Прибуток (збиток)	-	-	8 328 888	5 768 666	8 328 888	5 768 666
Сукупний дохід	-	-	8 328 888	5 768 666	8 328 888	5 768 666
Дивіденди, визначені як розподілені між власниками	-	-	(5 700 00 0)	(5 600 00 0)	(5 700 00 0)	(5 600 00 0)

Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал	-	-	-	(144)	-	(144)
Збільшенн я (зменшенн я) через інші зміни, власний капітал	-	-	2 628 888	168 522	2 628 888	168 522
Власний капітал на кінець періоду	9 930	9 930	4 520 877	1 891 989	4 530 807	1 901 919