

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

Освітній ступінь - бакалавр

на тему: «Розробка стратегії управління розвитком компанії»

Виконав: студент 4-го року навчання

Спеціальності 073 Менеджмент

Морозов Владислав Сергійович

Науковий керівник:

Старший викладач

Бурбело Наталія Олексіївна

Рецензент:

Кваліфікаційна робота захищена з оцінкою

Секретар

« ____ » _____ 2024 р.

Київ - 2024

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: 073

Освітня програма: Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ »

_____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Морозову Владиславу Сергійовичу

1. Тема роботи - «Розробка стратегії управління розвитком компанії»

Науковий керівник роботи: Бурбело Наталія Олексіївна, старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом

затверджені наказом вищого навчального закладу від «___» _____ 20__ року No _____

2. Строк подання студентом роботи «11» травня 2025 р

3. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління розвитком компанії

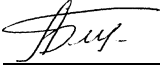
2. Аналіз управління розвитком компанії «АТБ-маркет»

3. Розробка рекомендацій щодо подальшого розвитку компанії «АТБ-маркет»


ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень			
2	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад			
3	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень			
4	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень			
5	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень			
6	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)				
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)				
7	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівникові	до 10 травня			
8	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня			
9	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня			
10	Підготовка супровідних документів	до 20 травня			
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «25» жовтня 2024р.

Науковий керівник  Н.О.Бурбело

(підпис, прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи  В.С. Морозов

(підпис, прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1	4
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ	4
1.1. Сутність та особливості стратегічного управління розвитком компанії	4
1.2. Підходи до стратегічного управління	14
1.3. Основні інструменти стратегічного управління	24
РОЗДІЛ 2	34
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ «АТБ-Маркет»	34
2.1. Загальна характеристика компанії «АТБ-Маркет» та її діяльності .	34
2.2. Аналіз діяльності компанії та галузі	44
2.3. Аналіз стратегічних рішень керівництва компанії та їх результатів	58
РОЗДІЛ 3	69
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «АТБ-Маркет»	69
3.1. Розробка рекомендацій для коригування поточної системи стратегічного розвитку компанії	69
3.2. Імітаційне прогнозування ефективності розроблених рекомендацій	83
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю стратегічного управління у забезпеченні розвитку підприємств. В умовах жорсткої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища наявність чіткої стратегії розвитку дозволяє компанії своєчасно реагувати на виклики та ефективно використовувати можливості. АТБ-Маркет, найбільша в Україні мережа роздрібних супермаркетів, демонструє динамічне зростання. Це підсилює актуальність дослідження питань розробки ефективної стратегії управління розвитком саме на її прикладі. Розробка та реалізація обґрунтованої стратегії розвитку для такої великої компанії є важливим практичним завданням, від вирішення якого залежить довгострокова конкурентоспроможність підприємства.

Об'єкт дослідження - процес діяльності компанії «АТБ-Маркет» у сфері управління її стратегічним розвитком.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та практичні засади стратегічного управління підприємством.

Вибір об'єкта дослідження обумовлений статусом «АТБ-Маркет» як провідного гравця роздрібною ринку, досвід якого дозволяє напрацювати нові управлінські підходи і зробити висновки, релевантні для інших підприємств галузі.

Мета дослідження - глибокий аналіз теоретичної та практичної складової стратегічного управління, сутності стратегічного управління, його підходів та основних інструментів. Важливо розробити науково обґрунтовану стратегію управління розвитком компанії «АТБ-Маркет» на основі сучасних підходів стратегічного менеджменту та проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

– Дослідити сутність та основні особливості стратегічного управління розвитком компанії з акцентом на класичні та сучасні підходи до стратегічного менеджменту.

– Проаналізувати теоретичні підходи до стратегічного управління та визначити їх доцільність для застосування у компанії «АТБ-Маркет».

– Систематизувати та охарактеризувати основні інструменти стратегічного управління, зокрема SWOT, PEST та кейс-аналіз, з акцентом на їх адаптацію до сучасних умов функціонування компанії.

– Надати загальну характеристику компанії «АТБ-Маркет», дослідити її організаційну структуру, фінансово-економічні показники та конкурентну позицію на ринку FMCG в Україні.

– Здійснити аналіз діяльності компанії «АТБ-Маркет» у контексті стратегічного розвитку, визначивши основні досягнення та проблеми у процесі реалізації стратегічних рішень.

– Оцінити ефективність стратегічних рішень керівництва компанії «АТБ-Маркет».

– Розробити рекомендації щодо коригування поточної системи стратегічного розвитку компанії «АТБ-Маркет» з урахуванням виявлених проблем та ризиків.

– Сформулювати нові підходи до стратегічного розвитку компанії «АТБ-Маркет» з урахуванням успішного досвіду міжнародних компаній у галузі FMCG.

– Спрогнозувати ефективність розроблених рекомендацій.

Для розв'язання поставлених завдань застосовано комплекс загальнонаукових *методів дослідження*. Теоретичною та методологічною основою слугують методи аналізу, порівняння та узагальнення для вивчення наукової літератури та передового досвіду з питань стратегічного управління розвитком підприємств. При проведенні прикладного аналізу використано спеціальні методи стратегічного менеджменту, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз та методи економіко-математичного моделювання. Застосування

зазначених методів у сукупності дозволило забезпечити достовірність і обґрунтованість отриманих результатів дослідження.

Практична новизна одержаних результатів полягає у формуванні нових підходів до стратегічного розвитку підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління компанією «АТБ-Маркет». У роботі запропоновано інноваційні елементи стратегії розвитку, адаптовані до поточних умов функціонування роздрібною мережі, а також механізми їх впровадження в управлінську практику. Результати дослідження мають прикладне значення для компанії «АТБ-Маркет» з точки зору підвищення ефективності її діяльності в довгостроковій перспективі. Вони можуть бути використані іншими підприємствами галузі для розробки власних стратегій розвитку.

Основні положення та результати роботи було представлено на науковій конференції для обговорення фахівцями. Зокрема, проведено апробацію у вигляді тез доповіді на III Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», де автор представив тези на тему «Інноваційні технології та їх роль у формуванні ефективної стратегії управління розвитком компанії», що підтвердило актуальність дослідження та практичну значущість отриманих результатів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 106 сторінок, 12 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел містить 90 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та особливості стратегічного управління розвитком компанії

Стратегічне управління розвитком компанії - це актуальна тема, значення якої зростає в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища та розвитку технологій. Її актуальність обумовлена потребою компаній адаптуватись до темпів інноваційного прогресу та регулярних змін на глобальному ринку, а також зростаючої конкуренції. Стратегічне управління розвивалось як відгалуження класичного менеджменту та еволюціонувало від базових концепцій планування до комплексних методик аналізу та управління змінами. Його концепції вперше згадувались у 1960-х роках та були основою досліджень А. Чендлера, І. Ансоффа та К. Ендрюса [1]. Основні інструменти стратегічного управління надають можливість сформулювати комплексне розуміння позиції компанії на ринку. В подальшому, враховуючи фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, стає можливою побудова стратегії компанії для набуття конкурентної переваги.

Процес стратегічного управління розвитком підприємства включає кілька важливих етапів. Перший крок передбачає визначення цілей підприємства. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими у часі. У часовому вимірі вони поділяються на короткострокові та довгострокові. Довгострокові цілі є основою для розробки стратегії. Другий крок передбачає формулювання місії, котра визначає основну мету існування підприємства та роль компанії на ринку та у суспільстві. Слугуючи довгостроковим орієнтиром на шляху розвитку компанії, місія описує, яку цінність підприємство створює для клієнтів та

суспільства. Перед вибором стратегії для досягнення поставлених цілей у компанії проводять стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, додатково характеризуючи можливості та загрози на ринку. Аналіз допомагає компанії зрозуміти свою позицію на ринку та її конкурентні переваги, котрі будуть корисними на шляху до поставлених цілей. На основі проведеного аналізу керівництво розробляє стратегію розвитку компанії, ґрунтуючись на специфіці ринку, доступних ресурсах та стратегії конкурентів. Основні етапи стратегічного управління будуть розглянуті далі у розділі.

Погляди дослідників на термін «стратегічне управління» різняться (табл.1.1) Наприклад Альфред Чендлер визначає його як процес розробки довгострокових цілей організації, ухвалення плану досягнення цих цілей та оптимального розподілу ресурсів [1].

Таблиця 1.1

Порівняння поглядів науковців на стратегічне управління

Рік	Науковці	Основна думка та фокус визначення
1962	Альфред Чендлер	Чендлер акцентує на формальному плануванні та робить фокус на внутрішній складовій при управлінні компанією, зокрема на розподілі ресурсів та довгостроковому плануванні.
1980	Майкл Портер	Портер наголошує на конкурентному аналізі та визначенні правильної стратегії позиціонування компанії на ринку через розуміння галузі і конкурентів.
2007	Девід Тіс	Тіс вводить концепцію динамічних можливостей і підкреслює важливість можливості адаптуватись до волатильного середовища та зовнішніх загроз.
2018	Рігбі, Сазерленд, Такеучі	Рігбі та інші акцентують на безперервному процесі адаптації та гнучкості бізнес-моделей. Вони вимагають тестування нових ідей та залучення зовнішніх стейкхолдерів до прийняття рішень.
2019	Еклес та Клименко	Еклес і Клименко зосереджують увагу на стратегіях, що враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG). Вони націлені на досягнення сталого розвитку та довгострокової стабільності компаній.

Джерело: узагальнено автором за джерелами 1-5

Майкл Портер розглядав стратегічний менеджмент як систему, котра на основі конкурентного аналізу допомагає обрати правильне рішення щодо позиціонування компанії. Він визначає стратегічне управління як аналіз структури галузі та визначення конкурентної позиції компанії на ринку. Надалі на цій основі відбувається формування плану дій, які дозволять компанії отримати сталу конкурентну перевагу [2].

На початку 2000-х набула популярності концепція стратегічного менеджменту в контексті динамічних можливостей. Під впливом глобалізації та розвитку технологій науковці почали надавати більшого значення здатності компанії адаптуватись до змін на ринку. У статті Девіда Тіса "Explicating Dynamic Capabilities" (2007) стратегічне управління описується через такі компоненти менеджменту як аналіз загроз та використання можливостей. Також важливою є реорганізація ресурсів та забезпечення лідерства на ринку шляхом перебудови бізнесу під потреби споживачів. [3]

У статті Harvard Business Review авторства Рігбі, Сазерленда та Такеучі «Embracing Agile» (2018), стратегічний менеджмент вважається безперервним та гнучким процесом створення й адаптації бізнес моделей. Цей підхід реалізується за допомогою тестування компанією нових ідей на ринку та отриманні зворотного зв'язку. Автори відзначають важливість залучення стейкхолдерів до процесів планування.[4]

Науковці Еклес та Клименко у статті «The Investor Revolution» (2019) розглядали стратегічне управління через призму ESG, тобто Environmental, Social і Governance. Вони вважають, що стратегічне управління стає інструментом досягнення сталого розвитку. В рамках стратегічного управління компанії реалізують стратегії, спрямовані на довгострокову економічну, соціальну та екологічну цілісність. В наш час компанії фокусуються не лише на фінансових результатах. Компанії прагнуть підтримувати довкілля та суспільство, завдаючи їм меншої шкоди. Нові стратегії балансують фінансову складову, корпоративну відповідальність та репутацію компанії як основні показники ефективної діяльності.

Порівнюючи погляди авторів на термін стратегічне управління, можна виділити схожість та спільні аспекти серед досліджуваних визначень. По-перше основною ціллю кожного підходу є визначення довгострокових цілей, базуючись на аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів впливу та методах досягнення цих цілей. Підходи Чендлера, Портера та Тіса ставлять в пріоритет ефективний розподіл ресурсів, проте кожен науковець обґрунтовує важливість такого розподілу по-різному. Чендлер наголошує на формальному плануванні ресурсів, а Портер доповнює цю ідею, вказуючи на важливості проведення конкурентного аналізу для правильного розподілу ресурсів, базуючись на позиції компанії на ринку. Тіс в свою чергу відзначає важливість оптимального розподілу ресурсів для досягнення високого рівня адаптивності компанії та вчасного реагування на появу можливостей і загроз.

Розглянуті теорії мають багато відмінностей. Вони відрізняються орієнтацією на планування внутрішніх процесів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та на дії конкурентів. Серед розглянутих визначень стратегічного управління, автор схильний розділяти точку зору Рігбі. Важливо додати, що на суб'єктивну думку автора, стратегічне управління повинно включати не лише створення унікальної пропозиції на ринку та забезпечення адаптивності компанії, як зазначали Портер та Рігбі, а ще й орієнтуватись на довгострокову економічну вигоду. Тобто компанії повинні витратити достатньо ресурсів у дослідження майбутніх ринкових тенденцій та продуктів, котрі можуть користуватись попитом в майбутньому, для завоювання лідерських позицій у потенційно перспективних галузях.

Розуміння аспектів стратегічного управління розвитком компанії є життєво необхідним для забезпечення сталого розвитку компанії та досягнення компанією довгострокових цілей. Побудова плану розвитку дозволяє не тільки визначити вектор подальшого розвитку, а й ефективно розподілити доступні ресурси з урахуванням потреб майбутніх років. В умовах постійно змінюваного середовища компанія, котра не має довгострокового плану розвитку, ризикує втратити свої ресурси через

неспроможність конкурувати. Загрозою є компанії, які чітко розуміють свої стратегічні пріоритети. Недалекоглядність може призвести до труднощів у боротьбі з неочікуваними викликами і різкими змінами в бізнес-середовищі. Стратегічні плани, залежно від часових рамок, можна поділити на декілька видів:

1. Разові плани стосуються конкретних операцій та процесів, котрі відрізняються від звичайної діяльності компанії. Прикладом разового плану слугує план реорганізації одного з підрозділів підприємства.

2. Короткострокові плани. Вони орієнтовані на визначений часовий період та зазвичай тривають до року. Такі плани охоплюють річні та квартальні операції, короткострокові завдання та щоденні операції. Прикладом короткострокового плану слугує квартальний план виробництва, що визначає обсяги випуску продукту на три місяці.

3. Операційні плани є найбільш деталізованою складовою стратегічного управління. Вони описують точні цілі та етапи, котрі стосуються окремих операцій. Даний тип планів також визначає всі необхідні для виконання проєкту ресурси. Прикладом операційного плану слугує інструкція з покрокового оновлення обладнання у серверній кімнаті компанії ІТ-сектору.

4. Довгострокові плани складаються на термін більший за 3 роки, а в деяких випадках можуть застосовуватись протягом десятиліть. Комбінуючи короткострокові та операційні плани для створення довгострокових, компанія стає ближчою до виконання поставленої перед собою місії та досягає прибутковості. Довгострокові плани розвиваються так само як і компанії, за розміром та складністю. Прикладом довгострокового плану слугує п'ятирічна програма з розширення діяльності компанії на нові регіони.

5. Постійні плани базуються на операціях, котрі регулярно повторюються всередині організації. Такі плани регулюють регулярні процеси та надають загальну інформацію стосовно систематичної діяльності. Прикладом постійних планів слугує процедурна інструкція з перевірки якості продукту компанії.

Залежно від масштабу та складності бізнесу, компанії можуть опрацювати декілька планів з кожної підгрупи одночасно. Спосіб поєднання цих планів та способи впровадження впливають на загальну прибутковість компанії і показують її стратегічну траєкторію розвитку. [6]

Важливо зазначити, що стратегічне управління - це безперервний процес, що передбачає аналіз, розробку стратегії, її реалізацію та коригування дій компанії для досягнення високої віддачі від обраної стратегії. У таблиці 1.2 описано основні етапи стратегічного управління.

Таблиця 1.2

Основні етапи стратегічного управління

Назва етапу	Зміст етапу
Аналіз середовища та визначення цілей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відбувається визначення місії, цінностей, візії компанії. 2. Відбувається оцінка факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність організації за допомогою PESTLE-аналізу 3. Відбувається оцінка внутрішнього середовища компанії. За допомогою SWOT-аналізу аналізуються її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. 4. Відбувається поступовий перегляд принципів компанії на основі подальшого аналізу.
Розробка стратегії	<ol style="list-style-type: none"> 1. На основі даних PESTLE та SWOT аналізу встановлюються чіткі цілі. 2. Розробляються плани досягнення цілей та формулюються завдання. 3. Встановлюються пріоритети серед поставлених цілей. 4. Відбувається подальший пошук змін у зовнішньому середовищі, котрі можуть впливати на ефективність роботи компанії
Реалізація стратегії та збір даних	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розподіляються обов'язки та повноваження між працівниками. 2. Розподіляються ресурси і інструменти 3. Забезпечується достатній рівень знань для задіяних працівників. 4. Впроваджуються стратегії та ведеться документація результатів
Контроль та коригування стратегії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначаються КРІ та вимірюються результати за цими показниками. 2. Оцінюється ефективність поточної стратегії та ухвалюються зміни у стратегії для покращення результатів. 3. Якщо стратегія невдала, то відбувається повторення всього процесу з урахуванням накопиченого досвіду.

Джерело: сформовано автором за джерелом [5]

Кожен з наведених в таблиці етапів є однаково важливим для побудови ефективної стратегії компанії, адже успіх кожного наступного етапу залежить від результату попереднього. Для наочності взаємозв'язку даних етапів розглянемо приклад. На етапі аналізу середовища відбувається аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, котрі мають вплив на компанію за

допомогою SWOT та PESTLE аналізу. Це закладає підґрунтя для встановлення чітких цілей на основі розуміння слабких та сильних сторін компанії. Надалі розробляються плани досягнення цих цілей та розподіляються завдання та ресурси між працівниками. Кінцевою стадією є вимірюванням результату за КРІ індикаторами та їх співставлення до запланованих значень на етапі контролю стратегії.

Основні етапи стратегічного управління можуть включати різні кроки підготовки та втілення стратегії. Деякі з наведених у прикладі кроків можуть бути змінені або виключені, але частина з них є обов'язковими. Серед обов'язкових знаходяться аналіз та характеристика компанії і галузі в якій вона працює. Визначення місії, візії та цінностей компанії є невід'ємним етапом, котрий визначає основу стратегії та довгостроковий напрямок розвитку. Компанії також залучають зовнішніх або власних спеціалістів для дослідження споживачів, постачальників та конкурентів. Це дозволяє краще зрозуміти очікування споживачів від продукту, найбільш ефективні види реклами та поточні тренди в галузі. Також завдяки залученню спеціалістів стає можливим знаходження оптимальних ланцюгів постачання, потенційних ризиків, розуміння процесу ціноутворення і розстановка пріоритетних конкурентних переваг продукту.

На етапі розробки стратегії обов'язковим є встановлення пріоритетності цілей, котрі мають найбільше значення для розвитку компанії в поточний момент часу. Додатковим кроком на цьому етапі є розробка плану адаптації компанії та мінімізації ризиків. Ще один крок передбачає планування комунікації всередині задіяних підрозділів компанії для вибору стратегії донесення інформації до працівників та розподілення завдань.

На етапі реалізації стратегії та збору даних обов'язковими кроками є забезпечення достатньої кількості ресурсів для виконання завдань, розподіл ресурсів між відділами компанії відповідно до потреб. Також важливими є розподіл обов'язків між працівниками відділів та ведення документації стосовно реалізації стратегії задля подальшого аналізу цієї інформації та

оптимізації подальших дій. На етапі контролю та коригування стратегії обов'язковим кроком є визначення ключових показників ефективності та подальше порівняння фактичних результатів з запланованими. У разі відхилення КРІ від запланованих керівництво ухвалює зміни у стратегії для досягнення кращих результатів. Якщо ж стратегія виявилась провальною та призвела до значних втрат, то керівництво створює абсолютно нову стратегію або фундаментально змінює наявну.

Компанії часто залучають інструменти зворотнього зв'язку та інструменти бізнес-аналітики для збору інформації про потенційні потреби та поточну ефективність. Це допомагає обґрунтувати майбутні рішення. Актуальним на будь-якому етапі завданням є перегляд і адаптація цілей під нові реалії ринку у відповідь на дії конкурентів чи при зміні бачення керівництвом майбутнього компанії. Це дозволяє розвивати компанію з огляду на всі потенційні ризики та можливості. Описані основні етапи стратегічного управління можуть включати різні кроки розробки та втілення стратегії, котрі різняться в залежності від галузі та компаній. Вибір стратегії розвитку це початкова точка в процесі роботи компанії, котра значно впливає на успіх. Вибір стратегії управління розвитком компанії сильно залежить від етапу життєвого циклу на якому наразі знаходиться компанія.

Розглядаючи стратегічне управління розвитком компанії з більш практичної точки зору, варто згадати один з головних чинників, котрий впливає на весь досліджуваний процес. Він має вплив на критерії вибору стратегії розвитку, організаційну структуру компанії та особливості стратегій обраних компанією. Поточний етап життєвого циклу компанії повністю визначає стратегію підприємства. Залежно від того, чи перебуває компанія на етапі утворення, зростання, зрілості та спаду, для успішної роботи потрібно досягти специфічних умов для подальшого її розвитку (рис.1.1). [7]



Рис. 1.1 - Етапи життєвого циклу компанії [8]

На етапі утворення бізнесу компанія розробляє свій продукт та шукає напрямок розвитку в якому вона буде найбільш конкурентоздатною. Особливістю цього етапу є активна розробка та тестування прототипів продукту. Триває пошук початкової клієнтської бази та будуються основні процеси в компанії. На цьому етапі життя компанії стимулюється пошук та використання інноваційних підходів до роботи, щоб здобути перевагу та диференціюватись від конкурентів. Фінансова стратегія полягає у орієнтації на короткі горизонти планування та залученні коштів переважно з зовнішніх джерел фінансування, наприклад, венчурних фондів та ангельських інвесторів. Організаційна структура переважно складається з невеликої кількості працівників, котрі забезпечують виконання основних операцій. Рішення ухвалюються швидко завдяки невеликому розміру команди та безпосередній взаємодії всіх членів команди. Ріст компанії на даному етапі залежить від ініціативності лідера та його готовності до ризиків. Важливою є здатність лідера змінювати стратегію розвитку на шляху до кращих результатів для компанії. Часто рішення приймаються лідером інтуїтивно, адже дані є обмежені.

На етапі зростання бізнесу компанія відчуває збільшення попиту на свої продукти чи послуги. Особливістю цього етапу є впровадження стратегії з масштабування компанії. Це тісно пов'язано з розширенням клієнтської бази та розбудовою виробничих потужностей. За допомогою маркетингових компаній компанія привертає до продукту увагу та розвиває свій бренд, розвиваючи клієнтську базу. З точки зору стратегії, відчувши попит на власний продукт, компанії змінюють підхід на агресивне захоплення ринку. Зростаючий бізнес намагається збалансувати темпи зростання та операційну ефективність, не допускаючи непотрібних витрат. Організаційна структура поступово трансформується та формалізується. Частина повноважень делегується менеджерам середньої ланки, щоб керівник міг сфокусувати свої зусилля на розвитку стратегії розвитку компанії.

На етапі зрілості ціллю менеджменту компанії є утримання ринкових позицій та дотримання оптимальних витрат. Лідери намагаються максимізувати прибутковість, постійно покращувати якість послуг та розвивати лояльність клієнтів. З точки зору стратегії компанія має напрацьовані канали збуту і значну клієнтську базу. На цьому етапі фокусуватись необхідно на зниженні операційних витрат та підвищенні ефективності виробництва і якості обслуговування.

На етапі спаду основним завданням є подолання викликів, пов'язаних з падінням рівня конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з агресивним захопленням ринку конкурентними компаніями та старінням ресурсів, ймовірність банкрутства для компанії є високою ймовірною в цей період. Відбувається падіння попиту на продукт компанії і втрачаються лояльні працівники та клієнти компанії. Падає прибутковість, тож основна мета керівництва на цьому етапі - реорганізація фінансових потоків та оптимізація витрат. Відбуваються спроби впровадження антикризових заходів через скорочення витрат або оптимізацію активів. Після стабілізації ситуації важливим завданням є відновлення довіри інвесторів і клієнтів та робота над не повторення схожих подій в майбутньому. [8]

У сучасних умовах бізнесу керівництво стикається з численними викликами та проблемами. Наприклад, швидка зміна умов на ринку, обумовлена глобальними подіями у світовій політиці та міжнародній економіці. Це ускладнює довгострокове планування, вимагає швидкої реакції та адаптації стратегії до нових реалій ринку. Процес глобалізації, окрім користі у вигляді відкриття для компаній нових ринків, призводить до потреби в адаптації до цих ринків. Важливим є розуміння принципів внутрішніх регуляцій, економічних умов та конкуренції з місцевими компаніями. Фактор цифровізації має великий вплив на стратегічне управління, надаючи можливості для автоматизації бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами та працівниками у всьому світі. Однак розвиток нових технологій змушує компанії постійно інвестувати в нові технології та цифрову інфраструктуру, щоб не відставати від конкурентів.

Для кращого розуміння практичної частини стратегічного управління варто розглянути його основні підходи, котрі застосовуються керівниками. Кожен з низки розглянутих підходів має власні принципи ухвалення рішень, а їх застосування залежить від конкретної ситуації та сфери діяльності компанії. Все частіше керівники застосовують комбінації цих підходів для досягнення максимальної ефективності в реагуванні на виклики ринку шляхом використання лише позитивних сторін кожного з підходів. Це дозволяє побудувати вагому конкурентну перевагу та збалансувати довгострокову перспективу з актуальними потребами бізнесу [9].

1.2. Підходи до стратегічного управління

Вивчаючи історію розвитку стратегічного менеджменту, можна спостерігати за еволюцією підходів до стратегічного управління та зміною їх фокусу від довгострокового планування та здобуття конкурентних переваг до гнучкості компанії в умовах сучасного ринку. Класичні концепції частіше орієнтовані на ретельний аналіз та планування, але вони часто доповнюються

або витісняються елементами більш сучасних концепцій. Сучасні концепції орієнтовані на впровадження інновацій в роботу підприємства та можливості пристосуватись до поточних умов в країні та світі.

Існує кілька основних підходів до стратегічного управління, котрі класифікуються в залежності від акценту на внутрішніх чи зовнішніх факторах, процесах або взаємозв'язках (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація підходів до стратегічного управління

Підхід	Опис	Ключовий фокус	Основна перевага	Обмеження
Традиційне планування	Систематичне оновлення цілей, аналіз ринку, чітке планування	Довгострокове прогнозування	Структурованість та стабільність	Не гнучке в умовах нестабільності
Ресурсний	Фокус на внутрішніх компетенціях та ресурсах компанії	Внутрішні можливості	Стійка конкурентна перевага	Труднощі з адаптацією до зовнішніх змін
Інституційний	Вплив зовнішніх регуляторних та соціальних факторів	Регулювання, соціальні стандарти	Відповідність законодавству	Обмежена гнучкість
Еволюційний	Адаптація та тестування стратегій у динамічному середовищі	Адаптація до змін	Адаптивність	Висока залежність від зовнішнього середовища
Біхевіористичний	Врахування поведінкових аспектів, корпоративної культури та мотивації	Мотивація персоналу, культура	Врахування людського фактору	Менший акцент на економічних показниках
Процесний	Стратегія як безперервний процес змін та оновлення	Динамічний підхід	Швидке оновлення стратегії	Складність у реалізації
Системний	Компанії як система взаємопов'язаних елементів	Взаємозв'язок підрозділів	Інтегроване управління компанією	Потребує складної координації
Ситуаційний	Гнучке планування залежно від зовнішніх змін	Гнучкість до змін	Миттєве реагування на зміни	Відсутність єдиної універсальної стратегії

Джерело: виконано автором за джерелами 11-18

Варто зауважити основні особливості описаних підходів. Традиційне планування є класичним підходом до стратегічного менеджменту, що передбачає систематичне оновлення і постановку довгострокових цілей.

Рішення приймаються на основі прогнозування та аналізу ринку. Стратегія формується як чітко прописаний лінійний план, в якому ресурси та завдання розподілені відповідно до пріоритетів компанії [10]. Даний тип планування надає чітку структуру та системність у розробці довгострокової стратегії. Він забезпечує можливість визначати конкретні цілі, будувати ієрархію планів та завдяки простоті дозволяє підрозділам легко координувати свої дії. Традиційне планування показує найбільшу ефективність у стабільних галузях, наприклад у державному секторі або класичній промисловості. Основна перевага цього підходу - це структурованість і стабільність, яка дозволяє компанії розвивати довгострокові стратегії. Низька гнучкість підходу ускладнює процес адаптації до змін на ринку та прогнозування в сучасному динамічному середовищі. [11]

Ресурсний підхід до стратегічного управління фокусується на унікальних компетенціях компанії та її внутрішніх можливостях, котрі допомагають створити стійку конкурентну перевагу. У цьому підході стратегія формується на основі ефективного використання наявних ресурсів, наприклад фінансів, людського капіталу та технологій. Ресурсний підхід є найбільш ефективним у середовищі, де внутрішня експертиза та інновації мають вирішальне значення, наприклад у високотехнологічних компаніях. Основна перевага цього підходу - фокус на внутрішніх ресурсах компанії, що сприяє розвитку унікального продукту та набутті нових конкурентних переваг. З іншого боку користувачі цього підходу іноді не враховують зміни у зовнішньому середовищі компанії. Часто це має негативний вплив на можливості адаптуватись до змін та слідувати ринковим тенденціям. [12]

Інституційний підхід до стратегічного управління базується на думці, що діяльність компанії визначається зовнішнім середовищем, наприклад регуляторними вимогами та ринковими нормами. Стратегія формується на основі аналізу політичних факторів та державного регулювання. Цей підхід є особливо ефективним в енергетичному, фінансовому та фармацевтичному секторах. Основна перевага цього підходу - це мінімізація ризиків, пов'язаних

з регуляторними змінами, адже компанії дотримуються всіх законодавчих та соціальних стандартів. З іншого боку через залежність від зовнішніх регуляторних змін обмежується гнучкість в прийнятті рішень компанії. [13]

Еволюційний підхід базується на принципі адаптації та відборі стратегії на основі тестувань. В даному випадку стратегія розглядається як процес постійного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Організації за цим підходом експериментують та тестують ідеї, поступово покращуючи свою стратегію. Цей підхід особливо ефективний у галузях з високою конкуренцією, наприклад у стартап-екосистемах або сфері ІТ. Основна перевага цього підходу полягає у здозі компанії швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, але висока залежність від зовнішнього середовища ускладнює довгострокове планування. [14]

Біхевіористичний підхід базується на корпоративній культурі, поведінкових аспектах при ухваленні рішень та мотивації персоналу. Окрім аналітики та ситуації на ринку, враховуються людські фактори, наприклад інтереси працівників та мотивація. Цей підхід показує свою ефективність на підприємствах, де процес роботи передбачає часту взаємодію між працівниками, наприклад у консалтингу. Основна перевага цього підходу полягає у підвищенні мотивації та залученості персоналу. З іншого боку менший акцент на економічних показниках та складність оцінки середовища компанії можуть ускладнювати реалістичну оцінку ефективної стратегії. [15]

Процесний підхід розглядає стратегічне управління як безперервний і динамічний процес, що означає часту зміну стратегії під впливом ринкових умов та змін всередині компанії. Постійне коригування стратегії та її оновлення часто зустрічаються у сфері стартапів. Основна перевага цього підходу закладена в можливості адаптувати стратегію до поточних ринкових умов, але складність у реалізації та внесення змін потребують додаткових ресурсів. [16]

Системний підхід до стратегічного управління передбачає компанію як складну систему, котра складається з різних взаємопов'язаних елементів. За

допомогою аналізу взаємозв'язку різних відділів компанії, наприклад фінансового, виробничого, маркетингового та кадрового, досягається оптимальний розподіл ресурсів. В основному цей підхід застосовується у великих корпораціях або холдингах. Основна перевага цього підходу полягає у оптимальному розподілі ресурсів та високому рівні координації між підрозділами. З іншого боку налагодження цих процесів являє собою виклик та може бути важким для впровадження. Через системність існує ризик надмірної бюрократизації компаній. [17]

Ситуаційний підхід передбачає прийняття стратегічних рішень в залежності від зовнішніх умов у конкретному часовому проміжку. Гнучке планування, на яке впливають зміни на ринку та у поведінці споживачів, дозволяє швидко адаптувати стратегію відповідно до поточних загроз та можливостей. Цей підхід часто застосовується в компаніях, котрі працюють у нестабільних ринкових умовах, наприклад у фінансовому секторі та сфері послуг. Основна перевага цього підходу полягає у можливості адаптуватись до поточних викликів у галузі та світі, але побудова довгострокової стратегії стає важчою через постійні зміни. [18]

Порівнюючи підходи до стратегічного управління, варто виділяти їх ключові відмінності та схожі риси, щоб знайти сферу для їх оптимального застосування. По-перше, підходи можна поділити за спрямуванням на стабільність чи гнучкість. Традиційне планування, ресурсний та інституційний підходи спрямовані на створення передбачуваної та стійкої стратегії. Акцент робиться на довгостроковому прогнозуванні та внутрішніх ресурсах. З іншого боку еволюційний, процесний та ситуаційний підходи фокусуються на адаптації до змін. По-друге, підходи можна поділити за фокусом на внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Ресурсний та біхевіористичний підходи концентруються на внутрішньому середовищі, в той час як інституційний та ситуаційний підходи - на зовнішньому. Традиційний, еволюційний, процесний та системний підходи фокусуються як на внутрішньому так і зовнішньому середовищах. Варто виділити

біхевіористичний підхід, який приділяє увагу людям в компанії та корпоративній культурі. На противагу йому, системний підхід розглядає компанію як складну систему взаємопов'язаних елементів, приділяючи більше уваги побудові та аналізу взаємозв'язку між підрозділами. На основі схожих рис серед цих підходів, їх можна комбінувати задля досягнення кращих результатів. Наприклад, ресурсний та системний підходи можна комбінувати у великих компаніях, котрі фокусуються на внутрішніх ресурсах та компетенціях. З іншого боку еволюційний та процесний підходи часто впроваджуються в стартапах та компаніях, котрі працюють в динамічних та галузях, що розвиваються. Незалежно від обраного підходу, ключовим завданням є досягнення конкурентних переваг та лідерства на ринку, тож надалі буде розглянуто стратегії для досягнення лідерства в галузі.

Відомий дослідник у галузі стратегічного менеджменту Майкл Портер розробив кілька стратегій для досягнення лідерства в галузі. У своїй основній теорії він виділяє три ключові стратегії:

- Спеціалізація, що передбачає реалізацію унікальної стратегії суть якої полягає в створенні та просуванні унікальних продуктів чи послуг, котрі відрізняються якістю та оригінальністю від інших пропозицій на ринку. За цією стратегією компанія прагне підвищити корисність свого продукту для споживачів шляхом розробки нового формату або покращення вже існуючого продукту.

- Перевага у витратах, що передбачає реалізацію продукту з меншими витратами в порівнянні з конкурентами та дає можливість змінювати ціну для здобуття конкурентної переваги.

- Концентрація, що передбачає зосередження на чітко окресленому сегменті, потреби якого найбільш ефективно задовольняються компанією. Вузька спеціалізація компанії у цьому випадку дозволяє досягти дуже високого рівня обслуговування та зростити пізнаваність бренду завдяки експертності в певній ніші. [11]

Ще одна популярна концепція аналізу конкурентного середовища від цього професора називається «П'ять сил Портера.» Вона допомагає визначити рівень конкуренції і інвестиційної привабливості галузі та зрозуміти наскільки легко в ній розвиватись і конкурувати. Серед факторів, котрі Портер пропонує враховувати в аналізі є: ринкова сила постачальників і покупців, перешкоди входу на ринок, загроза появи заміників та інтенсивність конкуренції на ринку. [19]

Дані методи сфокусовані на аналізі галузі та досягненні в ній конкурентної переваги. Після проведеного аналізу галузі за наведеними факторами можна зробити висновки про найбільш ефективний спосіб захоплення лідерства. За допомогою спеціалізації, переваги у витратах або концентрації. Моделі Портера є найбільш ефективними саме в галузях із зростаючим попитом та значною кількістю конкурентів. Ці теорії дозволяють керівництву компаній якісно оцінювати доцільність інвестицій у нові галузі, розставляти пріоритети інвестування та підбирати оптимальні стратегії для захоплення ринку.

Створена у 1957 році, матриця Ігора Ансоффа надає менеджменту компанії можливість обрати стратегію розвитку, враховуючи перспективні для компанії напрямки. Вона включає чотири основні стратегії: розширення ринку, розвиток продукту, розвиток ринку та диверсифікацію. Кожна стратегія оцінює потенційні можливості та ризики для бізнесу, допомагаючи визначити найкращий напрямок розвитку. Кожна з чотирьох наявних клітинок-стратегій матриці відноситься до двох вимірів: продукт та ринок, що зазвичай стосується демографії або географії ринку. Кожна з категорій відповідає на запитання, ринок чи продукт вже існують або їх потрібно розробляти та досліджувати з нуля. Перша стратегія це проникнення на ринок, що передбачає збільшення продажів вже існуючого продукту на існуючому ринку шляхом інвестицій у маркетинг, зниження цін на продукт або придбання конкурентів на цьому ринку. Друга стратегія це розвиток ринку, що передбачає продаж існуючого продукту на новому ринку шляхом виходу

компанії на новий домашній або іноземний ринок. Мається на увазі регіональне або міжнародне розширення діяльності. Ця стратегія також включає відкриття для компанії нових сегментів ринку та категорій споживачів. Третя стратегія це розвиток нового продукту, що може передбачати інвестиції у розробку нових продуктів, придбання прав на виробництво та продаж нового продукту або продаж продукту, котрий виробляється підрядниками. Четверта стратегія це диверсифікація, що передбачає розробку нових товарів для раніше неохоплених ринків та сегментів, що може досягатись як придбанням компанії в новій сфері діяльності так і заключенням партнерства з компаніями, що вже оперують на обраному ринку. [20]

Стратегії розташовані в порядку зростання ризиковості від першої стратегії до четвертої, що означає зростання невизначеності в процесі роботи та збільшує шанс неочікуваних витрат або зовсім невдалих інвестицій. Чітка структура матриці Ансоффа допомагає керівництву оцінити ризики та доцільність інвестицій в ті чи інші напрямки розвитку. Завдяки цій матриці керівництво компанії, має змогу побачити, де саме можна досягти швидких результатів і навпаки, куди доведеться спрямувати більше зусиль за меншу винагороду. Обравши стратегію, менеджмент матиме краще розуміння щодо подальшого розподілу ресурсів та зміни внутрішніх процесів, необхідних для реалізації плану. Дана модель представляє просту систему для вибору напрямку подальшого розвитку компанії та обрати одну з чотирьох доступних опцій. Кожна з цих опцій має різний рівень ризику та винагороди, тож залежно від потреб компанії керівництво обирає стратегії розвитку нових або старих продуктів на нових чи вже розвіданих ринках. Найкраще застосовувати цю стратегію у таких галузях як продаж товарів повсякденного вжитку або онлайн ритейлу.

Сформульована у 1984 році концепція стратегічного менеджменту, Resource-Based View, або ресурсний підхід, зосереджується на внутрішніх можливостях компанії, вбачаючи в них основне джерело конкурентної

переваги та оцінюючи можливість компанії стати лідером у галузі. За цією концепцією компанії досягають успіху за умови, якщо їх ресурси відповідають критеріям VRIO. Це означає, що вони мають бути цінними, рідкісними, важко імітованими та організованими. За концепцією RBV компанія [21] будує стратегію на основі своїх матеріальних ресурсів, наприклад, капіталу, приміщень, інструменту, програмного забезпечення та нематеріальних ресурсів. Як приклад репутація, патенти та інтелектуальна власність. З використанням цієї моделі компанії виявляють серед своїх ресурсів ті, котрі важко скопіювати та які відрізняють їх від конкурентів. Найбільш ефективною ця стратегія є у галузях, де інновації та нематеріальні активи є надважливими.

Наступна популярна концепція стратегічного менеджменту - модель Balanced Scorecard, або збалансованої системи показників. Вона допомагає компанії оцінити ефективність впровадженої стратегії за допомогою чотирьох сфер: фінансової, клієнтської, внутрішньо-процесної та сфери навчання та розвитку. Враховуючи не лише фінансові показники, ця модель дає загальну характеристику збалансованості стратегії за допомогою впровадження ключових показників ефективності, котрі базуються на місії та баченні майбутнього компанією. Завдяки впровадженню цієї концепції компанія може регулярно відслідковувати ефективність діяльності та вчасно коригувати стратегічні пріоритети. Balanced Scorecard є найбільш ефективним для середніх та великих компаній, котрі оперують у середовищі з високою конкуренцією.

В стратегічному менеджменті почав набирати популярності відносно новий підхід, Agile, суть якого полягає у швидкій адаптації до змін в робочому середовищі та неперервній перевірці гіпотез шляхом ітерацій. В даному контексті Agile дозволяє компаніям регулярно актуалізувати стратегічні цілі, замінюючи довгострокові програми реалізації стратегій короткими «спринтами». Це дає можливість тестувати гіпотези, отримувати зворотній зв'язок та швидко вносити зміни в умовах нестабільного ринку. Зберігаючи стратегічне бачення, Agile фокусується на поетапному досягненні цілей.[22]

Agile допомагає швидше реагувати на потреби клієнтів та коригувати стратегію частіше на основі поточної ситуації на ринку. Цей метод найкраще застосовувати у інноваційних сферах, наприклад у розробці програмного забезпечення чи цифрових продуктів.

Концепція 3 Horizon Model, адаптована у 2006 році, розглядає стратегічні цілі компанії у трьох різних часових вимірах, названих горизонтами. Перший горизонт фокусується на оптимізації діяльності та вирішенні проблем сьогодення. Другий горизонт фокусується на можливостях, котрі потенційно можуть принести прибуток в недалекому майбутньому. Третій горизонт розглядає більш довгострокові можливості, котрі на даний момент можуть здаватись неперспективними або незрозумілими, що потребує вміння аналізувати та прогнозувати розвиток галузі. [23] Ця стратегія допомагає знайти баланс у плануванні серед поточних, середньострокових та довгострокових цілей, запевняючись у стабільності справ компанії у короткостроковому періоді так і в розвитку інновацій на дистанції в декілька років. Цей метод найкраще застосовувати, коли компанія прагне поступового та комплексного розвитку у галузях, де інновації є рушієм розвитку, наприклад, автомобільна промисловість або фармацевтика.

В сучасному бізнесі рідко спостерігається використання тільки одного підходу стратегічного управління. Більшість глобальних компаній комбінують декілька підходів до стратегічного управління, через швидкозмінні ринкові умови. Наприклад, Apple застосовує інноваційний та еволюційний підходи так як компанія фокусується на унікальних внутрішніх можливостях та унікальних ресурсах, а саме дизайні та технологіях. Вони постійно інвестують у дослідження, адаптуючи свої продукт до вимог ринку. Додатково використовуючи біхевіористичний підхід, Apple приділяє велику увагу розумінню поведінки споживачів та розвитку власного бренду. З іншого боку, компанія Amazon використовує ситуаційний, процесний та еволюційний підходи. Вони адаптуються до мінливих ринкових умов та технологічного

прогресу, що є ознаками ситуаційного підходу. Процесний підхід вказує на стійке вдосконалення власних операційних процесів для підвищення задоволеності клієнтів. Про використання системного підходу свідчить складність внутрішньої організації компанії. Всі частини бізнесу тісно пов'язані, а саме складська система, система логістики, цифрова складова та роздрібна торгівля.

Дослідивши різноманіття підходів до стратегічного управління, помітно, що кожен з них надає керівництву новий спосіб бачення бізнесу та шляхів до його подальшого розвитку. Але підходи формують лише загальну стратегію та бачення майбутнього керівництвом. Для ефективної реалізації будь-якої зі стратегій, її детального аналізу та прийому конкретних управлінських рішень потрібні інструменти, котрі дозволяють поглибити розуміння середовища та знизити рівень ризику при втіленні обраної стратегії.

1.3. Основні інструменти стратегічного управління

Стратегічне управління представлене класичними та сучасними інструментами. До класичних відносяться: антикризове управління, управління ризиками, прогнозування, SWOT та PESTLE. Вони є основою для формування стратегічних планів і застосовуються більшістю компаній, адже дають готову систему для аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, оцінки перспективності потенційних напрямків росту та виявлення загроз для компанії. Більшість цих інструментів виникли під час стабільного ринку та спираються на перевірені підходи до аналізу. З іншої сторони сучасні інструменти, такі як Feature Market Analysis, Business Model Canvas, Lean Start-up. Їх використання не є обов'язковим, але вони несуть деякі додаткові переваги. Орієнтація на детальніше розуміння нових для компанії напрямків розвитку і швидке створення та тестування нових ідей робить ці інструменти доволі популярними. Підсумовуючи, зауважимо, що ефективне стратегічне управління є комбінацією класичних та сучасних інструментів. Будуючи базу

стратегії класичними інструментами та тестуючи сучасні задля пошуку нових можливостей та стимуляції гнучкості, компанії здобувають стратегічну перевагу, особливо в умовах швидкого розвитку технологій та невизначеності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика інструментів стратегічного управління

<i>Інструмент</i>	<i>Основна мета</i>	<i>Переваги</i>	<i>Обмеження</i>
Антикризове управління	Недопущення, виявлення та усунення проблем, що загрожують компанії	Збереження активів і репутації, організація ефективної реакції на проблеми	Залежить від своєчасного виявлення кризових факторів
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка, контроль та пом'якшення потенційних загроз	Зниження потенційних втрат, прогнозування загроз, забезпечення стійкості	Вимагає постійного оновлення стратегій та значних ресурсів
Прогнозування	Оцінка можливих сценаріїв розвитку та підготовка до змін	Зниження невизначеності, сприяння довгостроковому розвитку	Вразливість до світових криз, зниження ефективності в умовах нестабільності
SWOT-аналіз	Аналіз внутрішніх (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх (можливості та загрози) факторів	Загальне уявлення про стан компанії, простота використання	Суб'єктивність аналізу, не враховує всі фактори
PEST-аналіз	Оцінка впливу зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних)	Широкий спектр факторів, корисний для міжнародних компаній	Не враховує внутрішні фактори, не дає конкретних рекомендацій
Feature Market Analysis	Аналіз конкурентного середовища та критеріїв привабливості продукту	Рациональний розподіл ресурсів, швидка адаптація до потреб ринку	Обмежений фокус на поточних чинниках, не враховує майбутні зміни

продовження таблиці 1.4

Business Model Canvas	Структурований опис бізнес-моделі компанії	Візуалізація різних аспектів бізнесу, виявлення можливостей для оптимізації	Потребує точних та детальних даних, складний для стартапів
Lean Start-up	Розробка та запуск нового бізнесу або продукту через мінімально життєздатний продукт та ітерації	Швидка адаптація до зворотного зв'язку, зниження витрат на розробку	Більше підходить для невеликих проектів, ніж для великих компаній
Big Data	Збір та аналіз великих обсягів даних	Глибокий аналіз ринку, поведінки споживачів, дій конкурентів, обґрунтовані рішення	Великі інвестиції, складнощі з неструктурованими даними, конфіденційність
AI (Штучний інтелект)	Автоматизація аналізу даних та прогнозування	Виявлення трендів, прогнозування попиту, оцінка ризиків, підвищення точності та швидкості аналізу	Інвестиції в інфраструктуру, інтеграція з процесами, етичні питання
CRM-системи	Збір та аналіз даних про клієнтів	Сегментація клієнтів, аналіз потреб, прогнозування поведінки, персоналізація	Залежить від якості даних та інтеграції з іншими системами
ERP-системи	Збір та аналіз даних про внутрішні процеси компанії	Аналіз ефективності виробництва, логістики, фінансів, оптимізація процесів	Складне та дороге впровадження, залежить від адаптації до потреб

Джерело: створено автором за джерелами 24-34

Управління ризиками дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їх можливий вплив, контролювати та пом'якшувати його. Важливо зазначити, що як і антикризове управління, управління ризиками є безупинним процесом, що допомагає актуалізувати старі плани мінімізації, контролю та прийняття ризиків. В системі стратегічного управління ризик-менеджмент виступає бар'єром від необґрунтованих інвестицій та дозволяє сформувати план реагування на потенційні проблеми, що в разі їх реалізації суттєво зменшує супутні втрати. прогнозує можливі загрози та забезпечує стійкість до потенційного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Великим викликом для

управління ризиками є необхідність постійного оновлення стратегій в умовах мінливих економічних і технологічних обставин, що вимагає значних інвестицій у ресурси та експертизу.

Прогнозування є класичним інструментом стратегічного управління, що допомагає компаніям оцінити можливий сценарій розвитку та підготуватись до змін як всередині так і ззовні компанії. Збираючи кількісні та якісні дані, компанії мають можливість розробити прогноз та обґрунтувати прийняття рішень. Цей інструмент при правильному застосуванні знижує рівень невизначеності та сприяє довгостроковому розвитку компанії. Але цей метод є вразливим до світових криз, тож його ефективність значно знижується в умовах нестабільності, коли минулий досвід не завжди дає правильні орієнтири для прийняття рішень. [26]

Широко відомий SWOT аналіз допомагає проаналізувати підприємство за внутрішніми факторами («сильні сторони» та «слабкі сторони») та зовнішніми факторами («можливості» та «загрози»). Використовуючи цей інструмент перед побудовою стратегії, користувачі отримують розуміння, які аспекти бізнесу варто розвивати та які зовнішні фактори потрібно враховувати перед ухваленням рішень. [27] Це зручний інструмент для початкового етапу стратегічного планування, оскільки дає загальне уявлення про стан компанії. Водночас, суб'єктивність цього аналізу може призвести до не зовсім точних результатів, якщо не враховуються усі внутрішні і зовнішні фактори, що можуть впливати на майбутній розвиток.

Наступний інструмент має декілька варіацій в залежності від кількості факторів, котрі аналізуються. PEST-аналіз допомагає компанії оцінити поточний та можливий вплив зовнішніх факторів на її діяльність. Серед основних досліджуваних факторів є політичні, економічні, соціальні та технологічні. Також в деяких випадках аналізуються правові фактори та фактори навколишнього середовища. Цей аналіз є основою аналізу чинників, котрі компанія повинна враховувати в подальшій діяльності, але не має над ними контролю і особливо корисний для організацій, що працюють у багатьох

країнах або розвиваються в нових галузях [28]. Однак він не враховує внутрішні фактори компанії, і тому для більш детального стратегічного планування необхідно використовувати його разом з іншими інструментами.

Перший з сучасних інструментів має назву Feature Market Analysis. Даний метод допомагає компанії проаналізувати конкурентне середовище на існуючому ринку та оцінити критерії продукту, які визначають його привабливість, наприклад, вартість або зручність використання. Він дозволяє компанії ефективно розподіляти ресурси, фокусуючись на характеристиках продукту, які найбільше цікавлять споживачів. Головна перевага цього інструменту полягає в можливості раціонально розподілити ресурси підприємства таким чином, щоб мати конкурентну перевагу та вигідно відрізнятись від конкурентів. При застосуванні цього інструмента компанія має можливість розвивати найбільш важливі характеристики продукту та швидше адаптуватись до потреби ринку.[29] Проте, слід враховувати, що фокус на поточних характеристиках може обмежити здатність компанії передбачати майбутні зміни в технологіях або потребах споживачів. Для подолання цього обмеження, Feature Market Analysis слід доповнювати іншими інструментами стратегічного аналізу, такими як PEST-аналіз та планування, що дозволяють враховувати більш широкий спектр факторів та передбачати можливі сценарії розвитку ринку.

Business Model Canvas, є способом структуровано описати різні аспекти бізнес-моделі за допомогою дев'яти блоків, котрі дозволяють візуалізувати та зрозуміти, як компанія створює, доставляє та отримує цінність. Перш за все, блок "Ціннісні пропозиції" зосереджується на тому, які продукти або послуги компанія пропонує клієнтам, і як вони вирішують їхні проблеми або задовольняють потреби. Важливо чітко сформулювати, що робить пропозицію унікальною та цінною для клієнтів. Далі, "Сегменти клієнтів" визначають різні групи людей або організацій, на які орієнтується компанія, детально описуючи їх характеристики, потреби та очікування. "Канали збуту" описують, як компанія доставляє свою цінність клієнтам, а "Взаємовідносини з клієнтами"

- типи відносин, які компанія встановлює з ними. "Джерела доходів" розкривають, як компанія заробляє гроші, визначаючи, за що клієнти готові платити. "Ключові ресурси" визначають найважливіші активи компанії, а "Ключові види діяльності" - найважливіші дії, які вона здійснює. "Ключові партнери" описують мережу постачальників та партнерів, а "Структура витрат" - усі витрати компанії. Використання Бізнес-моделі Канвас дозволяє візуалізувати бізнес-модель, виявити можливості для оптимізації, сфокусуватися на ключових аспектах та покращити комунікацію. Однак, для її ефективного застосування необхідні точні та детальні дані, що може бути складним для стартапів.. Агрегуючи ці компоненти в одній таблиці, компанія отримує можливість проаналізувати, які компоненти потребують оптимізації або впровадження інновацій, а також визначити пріоритетні напрями для подальшого розвитку. Окрім того, спрощений вигляд бізнес моделі сприяє легшому її розумінню. [30] Його перевага полягає в простоті та зручності візуалізації різних аспектів бізнесу. Проте для коректного застосування цього інструменту потрібно мати точні і детальні дані про всі компоненти бізнесу, що може бути складно для стартапів або молодих компаній.

Lean Start-up це ще один сучасний інструмент, котрий покриває етапи від розробки до запуску нового бізнесу або продукту. Основна суть цього інструменту полягає у зниженні витрат на розробку нових ідей та поетапному впровадженню змін замість довготривалого планування. Завдяки Lean Startup компанія отримує можливість перевірити попит та реакцію клієнтів на ранню версію продукту та зрозуміти чи має продукт попит і яка перспектива його подальшого розвитку.[35] Цей підхід є надзвичайно ефективним для стартапів і нових бізнесів, оскільки дозволяє швидко адаптуватися до зворотного зв'язку від клієнтів. Однак, його обмеженням є те, що він більше підходить для невеликих проектів, а не для великих компаній з усталеними процесами.

Для забезпечення комплексного та ефективного стратегічного управління компанії часто поєднують різні інструменти, створюючи синергію між ними. Наприклад, комбінація PEST-аналізу, SWOT-аналізу та моделі п'яти

сил Портера дозволяє отримати всебічний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. PEST-аналіз виявляє макроекономічні фактори, модель п'яти сил Портера оцінює конкуренцію в галузі, а SWOT-аналіз визначає сильні та слабкі сторони компанії. Таке поєднання особливо корисне при розробці нових стратегій або виході на нові ринки, оскільки враховує всі ключові фактори впливу.

Для стартапів та інноваційних компаній, поєднання бізнес-моделі Canvas, Lean Start-up та Feature Market Analysis є надзвичайно ефективним. Бізнес-модель Canvas структурує бізнес-модель, Lean Start-up забезпечує швидке тестування гіпотез, а Feature Market Analysis допомагає зрозуміти потреби споживачів. Разом вони дозволяють швидко розробити та протестувати нові продукти, мінімізуючи ризики. Для управління невизначеністю, поєднання прогнозування, управління ризиками та антикризового управління є необхідним. Прогнозування дозволяє передбачити можливі сценарії, управління ризиками - мінімізувати загрози, антикризове управління - забезпечити готовність до непередбачуваних подій. Це особливо важливо в умовах нестабільності.

Нарешті, поєднання SWOT-аналізу, збалансованої системи показників (BSC) та Feature Market Analysis дозволяє не лише оцінити поточний стан компанії, але й відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей, а також розвивати конкурентні переваги продукту.

Big Data, або великі дані, являють собою набір методів та інструментів, що дозволяють збирати, обробляти та аналізувати величезні обсяги інформації з різних джерел. Ці дані можуть бути структурованими (наприклад, бази даних), напівструктурованими (наприклад, XML-файли) або неструктурованими (наприклад, текстові документи, зображення, відео). Завдяки Big Data, компанії отримують можливість глибоко аналізувати ринкові тенденції, поведінку споживачів та дії конкурентів. Ритейлери використовують Big Data для персоналізації пропозицій, фінансові установи - для виявлення шахрайства, а виробничі компанії - для оптимізації ланцюгів

постачання. Переваги використання Big Data включають можливість приймати обґрунтовані рішення на основі даних, виявляти приховані закономірності та прогнозувати майбутні тенденції. Однак, існують і обмеження, такі як необхідність значних інвестицій у технологічну інфраструктуру, складнощі з обробкою неструктурованих даних та ризики, пов'язані з конфіденційністю даних. [31]

Штучний інтелект (AI) відкриває перед компаніями безпрецедентні можливості для автоматизації аналізу даних та прогнозування, що є критично важливим у сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі. AI дозволяє обробляти величезні обсяги даних, виявляти складні закономірності та робити точні прогнози, що раніше було неможливо. Наприклад, AI використовується для виявлення ринкових трендів, прогнозування попиту на продукцію, оцінки ризиків та автоматизації процесів прийняття рішень. У фінансовій сфері AI допомагає виявляти шахрайські операції, у роздрібній торгівлі - персоналізувати пропозиції для клієнтів, а у виробництві - оптимізувати ланцюги постачання. Переваги використання AI включають підвищення точності та швидкості аналізу, можливість обробки неструктурованих даних та автоматизацію рутинних завдань. Однак, існують і обмеження, такі як необхідність значних інвестицій у технологічну інфраструктуру, складність інтеграції AI-систем з існуючими бізнес-процесами та ризики, пов'язані з етичними питаннями та конфіденційністю даних. [32]

CRM-системи, або системи управління відносинами з клієнтами, є потужним інструментом для збору й обробки даних про клієнтів. Вони дозволяють компаніям скопіювати інформацію про кожного окремого клієнта, включаючи історію покупок, взаємодії з компанією, демографічні дані та багато іншого. Завдяки цьому, компанії можуть краще розуміти своїх клієнтів. Наприклад, CRM-системи використовуються для сегментації клієнтів на основі їхніх характеристик та поведінки. Це дозволяє компаніям створювати персоналізовані пропозиції та маркетингові кампанії. Вони також допомагають аналізувати потреби клієнтів, виявляючи тенденції та

закономірності, що дозволяє компаніям покращувати свої продукти та послуги. [33]

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) - це комплексні програмні рішення, які інтегрують та автоматизують ключові бізнес-процеси компанії, забезпечуючи централізований збір та аналіз даних. Вони охоплюють такі функціональні області: виробництво, логістика, фінанси, управління персоналом та продажі. Це дає можливість отримувати повну та актуальну інформацію про діяльність компанії. Наприклад, ERP-системи використовуються для аналізу ефективності виробничих процесів, оптимізації ланцюгів постачання, управління фінансовими потоками та контролю за витратами. Вони дозволяють відстежувати ключові показники ефективності, та приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Переваги використання ERP-систем включають підвищення ефективності та продуктивності, покращення координації між підрозділами, зниження витрат і підвищення прозорості операцій. Однак, впровадження ERP-систем може бути складним та дорогим, вимагаючи значних інвестицій. Крім того, успіх впровадження залежить від ретельного планування та адаптації системи до специфічних потреб компанії. [34]

Цифрова трансформація кардинально змінює підходи до формування стратегії, надаючи компаніям нові інструменти та можливості. Використання цифрових інструментів для розробки стратегічних сценаріїв дозволяє компаніям моделювати різні варіанти розвитку подій, враховуючи велику кількість змінних та факторів. Це дає змогу краще розуміти потенційні ризики та можливості, а також розробляти більш гнучкі та адаптивні стратегії. Штучний інтелект (AI) стає все більш важливим інструментом для автоматизації процесу розробки стратегії. AI може аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та тренди, а також генерувати рекомендації щодо стратегічних рішень. Це дозволяє компаніям приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення. CRM-системи відіграють ключову роль у розробці клієнтоорієнтованої стратегії. Вони дозволяють збирати та

аналізувати дані про клієнтів, їхні потреби та очікування. Це дає змогу компаніям створювати персоналізовані пропозиції та будувати довгострокові відносини з клієнтами. ERP-системи, в свою чергу, допомагають розробляти стратегію, що враховує внутрішні можливості компанії. Вони надають інформацію про виробничі процеси, фінансові показники, логістику та інші аспекти діяльності компанії. Це дає змогу компаніям оптимізувати свої ресурси та підвищити ефективність діяльності.

Висновки до розділу 1

Проведені дослідження дають можливість зробити висновок, що стратегічне управління розвитком компанії - це дуже важлива частина управління діяльністю компанії. Даний напрямок розвивається так як компанії прагнуть знайти більш ефективні методи планування своєї діяльності на різні часові періоди та мати готові плани дій для реакції на дії конкурентів чи зміни на ринку. Актуальність цієї теми підтверджується великою кількістю досліджень, котрі проводять вчені з-року-в-рік в цій області. В сучасному світі існує велика кількість підходів стратегічного управління. Частина з них вважається класичними, фокусуючись на довгостроковому плануванні, чіткій ієрархії та стабільності ринку, будуючи фундамент стратегії на конкурентних стратегіях чи гнучкому плануванні. Інша частина вважається сучасними, спрямованими на впровадження сучасних технологій та гнучкості в процес роботи. Інструменти стратегічного управління також можна поділити на класичні, котрі застосовуються переважною більшістю компаній та будують підґрунтя для подальшої роботи, аналізуючи перспективність потенційних напрямків розвитку, внутрішнього та зовнішнього середовищ компанії, і на сучасні, котрі додатково висвітлюють певні деталі нових напрямків роботи. Заклавши теоретичний фундамент за темою, пропоную перейти до аналітичної частини роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ «АТБ-Маркет»

2.1. Загальна характеристика компанії «АТБ-Маркет» та її діяльності

Товариство з Обмеженою Відповідальністю "АТБ-Маркет", підприємство корпорації АТБ, найбільша мережа роздрібної торгівлі продуктами щоденного вжитку в Україні. Компанію було засновано у 1993 році у місті Дніпро Геннадієм Буткевичем, Євгеном Єрмаковим та Віктором Карачуном. На той момент компанія володіла шістьома місцевими гастрономами, назви яких походили від поширених в Україні дерев, наприклад, «Клен», «Каштан», «Берізка» та інші. У 1998 році керівництво ухвалило рішення про об'єднання цих гастрономів у торговельну мережу, що працювала за єдиним форматом та під спільним брендом - АТБ. Уже в 2001 році компанія розпочала експансію на інші міста країни, а станом на 2003 рік мережа налічувала 85 магазинів. Це стало початком масштабного розвитку компанії та її трансформації за сучасним форматом дискаунтерів. [36; 37]

При визначенні формату роботи, засновники посилались на досвід таких продуктових ритейлерів як "Aldi" та "Lidl" у Німеччини та Прибалтиці. Мережа АТБ це перший представник магазинів формату дискаунтер в Україні. Саме цей підхід було обрано через розуміння фінансової ситуації цільової аудиторії та великий попит на недорогу продукцію. Генеральний директор корпорації АТБ Борис Марков розповідав, що після епохи дефіциту всі намагалися вразити покупців кількістю товарів на полицях, але вони пішли іншим шляхом, розуміючи, що питання економії сімейного бюджету після кризи 1998-го ще довго залишатиметься актуальним. Відмінною рисою АТБ стало те, що торгові точки відкривались навіть у невеликих містах, до яких не діставались інші популярні продуктові мережі. Ця стратегія була позичена у

«Lidl», а таке досягнення як побудова першої власної логістичної системи та розподільчих центрів в Україні також належить АТБ. [40]

Ключові реквізити ТОВ «АТБ-Маркет» зазначені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»

<i>Назва підприємства</i>	<i>Опис</i>
Організаційно-правова форма	Товариство з Обмеженою Відповідальністю
Засновники підприємства	Буткевич Геннадій, Віктор Карачун, Євген Єрмаков
Дата заснування	19.07.1999
Місце реєстрації	49000, Україна, місто Дніпро, проспект Олександра Поля,40
Величина статутного капіталу, грн	9 930 149
Код ЄДРПОУ	30487219

Розвиваючи асортимент товарів на полицях власних супермаркетів та створюючи власні торгові марки, наприклад, «Своя Лінія», «Розумний вибір» та «De Luxe», мережа пропонувала покупцям продукцію за більш доступною ціною при цьому конкуруючи за якістю з давно відомими брендами. Наступним кроком стало створення магазинів нового формату, відомого як «чорний АТБ», що представляли більш сучасний дизайн, більшу площу торговельних приміщень, кращу енергоефективність технологій та ширший асортимент продукції у середньому та вищому цінових сегментах. У 2015 році відбувалось тестування нового формату магазинів, «АТБ Експрес». Цей формат відрізнявся оновленим дизайном, більш сучасним обладнанням, зменшеною площею касової зони та новими продуктовими відділами, наприклад, "Свіжа випічка", "Вагове свіже м'ясо", "Власний розлив". Впровадження цифрових систем самообслуговування та зручні каси значно впливають на час перебування клієнта в магазині. Цей формат дозволяє корпорації конкурувати з міні-маркетами та магазинами формату «біля дому»

так як «АТБ Експрес» орієнтовані на міста з високою щільністю населення та на клієнтів, котрі віддають перевагу швидким покупкам в магазинах поруч з роботою або домом.

Корпорація АТБ не лише є найбільшим продуктовим ритейлером України, а й активно розвиває власний виробничий напрямок, що дозволяє контролювати якість продукції та забезпечувати конкурентні ціни. До складу корпорації входять кондитерська фабрика «Квітень», яка виробляє широкий асортимент солодоців під брендами Bravissimo, «Квітень», Biscuits Collection. В управлінні АТБ також знаходиться м'ясна фабрика «Фаворит», що спеціалізується на виготовленні м'ясних та ковбасних виробів під марками «Добров», «М'ясна лавка», «Ковбасний ряд». Завдяки власним виробничим потужностям компанія не лише пропонує продукцію під власними торговими марками, але й мінімізує витрати на посередників, що дозволяє підтримувати доступні ціни для споживачів. Розвиток власного виробництва є стратегічною перевагою АТБ, що закріплює її лідерство на ринку роздрібної торгівлі. [37]

Галузь роздрібної торгівлі товарами широкого вжитку (тут і далі по тексту FMCG) є життєвонеобхідною для створення стабільного споживчого ринку. FMCG - це продукти, які швидко продаються за відносно невисокою ціною, наприклад, продукти, напої, побутова хімія та засоби гігієни, косметика та ліки, для покупки яких не потрібен рецепт.

Зростання рівня життя населення позитивно корелює з розвитком цієї галузі. З одного боку зростання рівня життя призводить до зростання споживчих витрат, не тільки на базові продукти, але й на більш широкий асортимент преміальної та інноваційної продукції. Це стимулює зростання ринку FMCG та обсягів виробництва пов'язаних з ним. З іншого боку розвиток галузі також сприяє зростанню рівня життя через декілька причин. По-перше, ця галузь є одним з найбільших роботодавців, адже виробництво, дистрибуція, маркетинг та роздрібна торгівля потребують великого обсягу працівників. По-друге, розширення асортименту продукції та розвиток логістики до віддалених

регіонів сприяють розвитку доступності цих товарів для великої частини населення за доступними цінами.

Оборот сфери роздрібної торгівлі в 2023 році складав 1539.6 млрд грн, що свідчить про зростання на 30% у порівнянні з 2022 роком. Враховуючи спричинений війною ріст інфляції та темпи зростання галузі, можна зробити висновок, що сфера ритейлу відновлюється від економічного шоку після початку війни та знаходиться на шляху до активного зростання. [41]

Сфера ритейлу FMCG в Україні є однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей економіки, що характеризується високими темпами зростання та постійною модернізацією операційних процесів. Ринок охоплює як традиційні супермаркети гіпермаркети та дискаунтери так і формати оптової торгівлі, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів.

У таблиці 2.2 наведено порівняння восьми основних компаній ринку FMCG в Україні за виторгом у 2020-2023 рр. та динамікою цього показника.

Таблиця 2.2

Порівняння основних гравців ринку FMCG України за 2020-2023 рр.

Компанія	Виторг за 2023 рік. млрд грн	Виторг за 2022 рік. млрд грн	Виторг за 2021 рік. млрд грн	Виторг за 2020 рік. млрд грн	Динаміка виторгу (2022-2023), %
АТБ-Маркет	181	148.30	148.70	149.80	22.0
Fozzy group	117.9	93.20	90.50	80.20	26.5
Metro Cash & Carry	25.5	20.20	25.90	24.17	26.2
Novus	19.616	16.00	17.20	13.75	22.6
Varus	17.5	14.60	13.77	12.22	19.9
Ашан	10.9	10.70	14.50	14.10	1.9
Таврія В	12.3	9.90	9.08	8.01	24.2
Файно Маркет	7.7	5.70	3.10	2.40	35.1

Сформовано автором за джерелом 42-55

Більша частина компаній у досліджуваній сфері мають українських засновників, але частка іноземного капіталу є помітною в розвитку цього ринку. Міжнародні гравці, такі як Metro Cash & Carry (Німеччина) та Ашан (Франція), активно інвестують та розвивають власні мережі в Україні, за рахунок яких іноземний капітал може складати приблизно 10% ринку. Проте переважна частина ринку залишається в руках українських компаній, таких як АТБ-маркет, Fozzy group, Novus, Varus, Таврія В, Файно Маркет, та інших, що свідчить про сильну позицію українських підприємств. Оскільки саме локальні гравці забезпечують більшу частину ринку, необхідно дослідити їх та зрозуміти як формується конкуренція в цій сфері. На рисунку 2.1 наведено розподіл ринку FMCG в Україні між 8 основними компаніями сегменту за розміром їх виторгу.

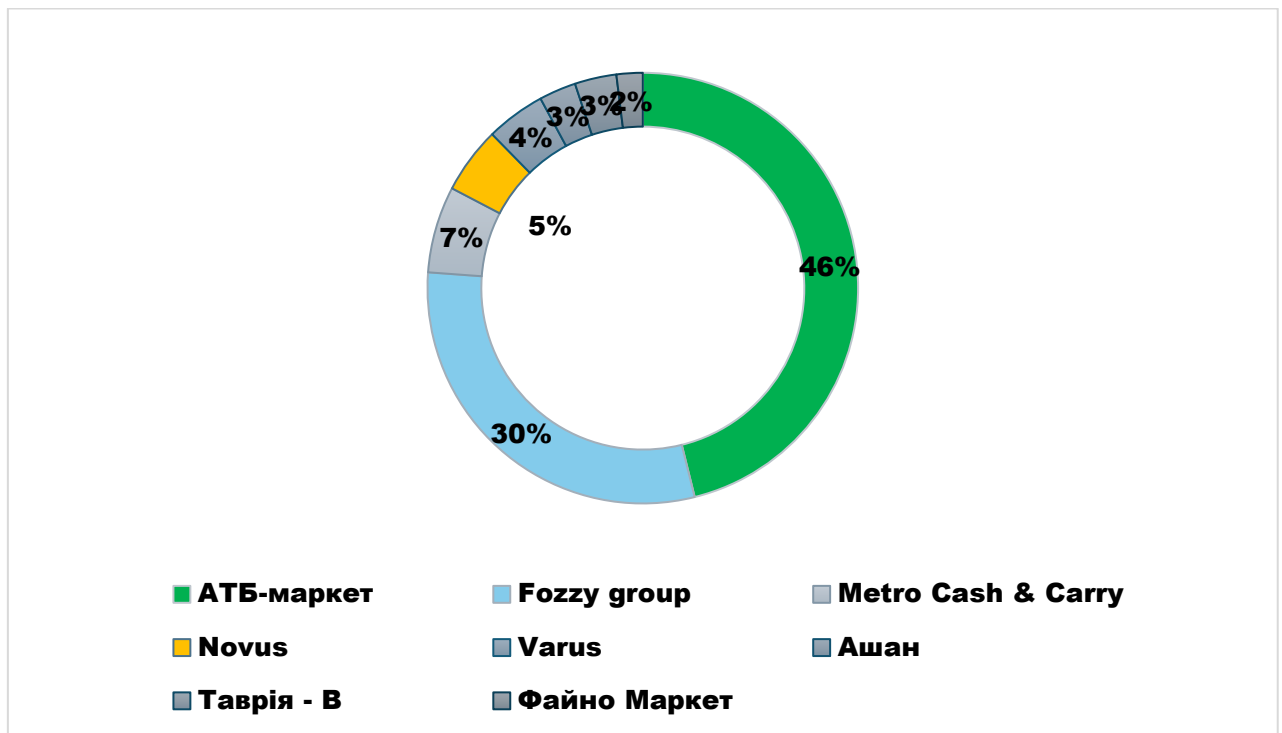


Рис. 2.1 - Частка компаній ринку FMCG України за виторгом 2023 року

ТОВ «АТБ-Маркет» є безсумнівним лідером в Україні у галузі FMCG. Досліджувана мережа є лідером за таким критерієм як найбільший обсяг виторгу розміром у 181 млрд грн, що становить 46% від виторгу 8 найбільших

компаній станом на 2023 рік. Компанія працює у 22 областях України, де розміщено більше 1257 торговельних точок мережі. Станом на 2023 рік АТБ був найбільшим приватним роботодавцем в країні та займав друге місце за кількістю працівників у загальному рейтингу роботодавців, поступаючись «Укрзалізниці»: 44094 проти 187620 працівників. Наприклад, у найближчого конкурента у сфері FMCG, «Fozzy Group», на підприємстві працює 31366 осіб. [43] Незважаючи на ризики для бізнесу під час війни, АТБ продовжує нарощувати розмір інвестицій, котрі у 2024 році зросли на 25% у порівнянні з 2023 роком.

Найбільший конкурент АТБ, ТОВ «Фоззі груп», має 117.9 млрд грн вибору за 2023 рік. [44] Заснована у 1997 році, мережа мульти-форматних магазинів наразі налічує більше 700 торговельних точок по всій Україні. Станом на перше півріччя 2024 року частка вибору супермаркетів «Сільпо» та «Le Silpo» серед цих точок складала 67%, частка дискаунтеру «Фора» складала 25%, частка гіпермаркетів «Fozzy» складала 4%, як і частка дискаунтерів «Thrash!». Помітне скорочення частки гіпермаркетів та супермаркетів у виборі та зростання частки дискаунтерів. [45] Окрім роздрібної торгівлі у середньому та преміальному цінових сегментах, компанія активно розвиває бізнес у таких сферах як ІТ, банківська справа, харчова промисловість, медицина та інших. [46]

Перша інтернаціональна компанія в рейтингу за вибором, німецька за походженням, ТОВ «Метро кеш енд кері Україна», має 25.5 млрд грн вибору за 2023 рік та 3151 працівника станом на 2024 рік. Вперше відкривши свою оптову точку у 2003 році в Києві, мережа наразі керує 26 гіпермаркетами у 18 містах України. Формат роботи мережі представляє оптову торгівлю продукцією FMCG для бізнесу та компаній сфери HoReCa (готелі, ресторани та кафе).[47]

ТОВ «Новус Україна» - українська компанія з вибором у 19.61 млрд грн за 2023 рік та більше ніж 7000 працівників станом на 2024 рік. [48,49] Компанія належить до групи «БТ Інвест Україна», засновники якої мають литовське

походження. Розпочавши діяльність у сфері продовольчого ритейлу у 2008 році, компанія віднайшла комфортну концепцію роботи та відкривала перші супермаркети в Києві в сегменті середній плюс. [50] Станом на 2023 рік мережа налічувала 83 супермаркети Novus, 20 міні маркетів Мі Маркет та 2 дискаунтери «Хапайка.» [50]

ТОВ «Варус» - українська компанія з виторгом 17.5 млрд грн за 2023 рік та більше ніж 7500 працівників станом на 2024 рік. Varus як національна мережа супермаркетів представлена на ринку FMCG України компанією Омега, якою володіє кіпрська компанія з українським бенефіціаром. Розпочавши свою діяльність у 2003 році, Varus наразі оперує 110 торговельними точками у форматах супермаркет і To Go. [51,52,53]

Друга інтернаціональна компанія в рейтингу за виторгом, французька за походженням, ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет», має 10.9 млрд грн виторгу за 2023 рік та 3100 працівників станом на 2024 рік. Відкриття першого гіпермаркету відбулось у 2009 році і станом на 2025 рік в Україні відкрито 17 гіпермаркетів, 13 точок отримання замовлень та один аутлет у Києві. [54,55] Стратегія розвитку «Ашан» передбачає перегляд підходів до роботи зі збитковими об'єктами та заміну одного гіпермаркету сервісом онлайн замовлень продуктів.

ТОВ «Таврія-В» - українська мережа супермаркетів з виторгом 12.3 млрд грн за 2023 рік та близько 5000 працівників станом на 2024 рік. Відкриття першого гіпермаркету відбулось у 1992 році, а на момент написання роботи мережа налічує 120 супермаркетів у 8 регіонах України, а також до її портфелю входять мережа кафе, ресторани VIP класу та різні виробничі цехи. [55]

ТОВ «Файно-Маркет некст» серед досліджуваних компаній досягла найбільшого темпу зростання виторгу, він зріс на 35.1% у період 2022-2023 роки. У 2024 році в компанії працювало 3630 працівників та вона була представлена у чотирьох регіонах. [56] Файно-Маркет відносно молода

компанія, тож пріоритетом в її розвитку є розширення географії розміщення магазинів мережі.

Стрімкий та стабільний розвиток мережі АТБ у порівнянні з конкурентами пояснюється її орієнтацією на економний та середній ціновий сегмент, тоді як «Сільпо» та «Фуршет» працювали переважно у вищому та «середньому плюс» цінових сегментах. Під час економічних криз 2008 та 2014 років рівень доходів населення суттєво знизився, що зробило порівняно доступні ціни АТБ привабливими для значної частини споживачів, посиливши позиції мережі на ринку.

Активний розвиток компанії призвів до розширення географічної присутності АТБ в Україні. Вибудувана бізнес модель компанії дозволяла навіть у час економічної кризи продовжувати розвиток мережі, наприклад під час кризи 2008 року, коли середньорічні темпи відкриття нових торгових точок були на рівні 57 одиниць на рік. В той час як конкуренти, «Фуршет», «Велика кишеня» та інші, вимушено закривали частину своїх торгових точок, компанія АТБ впевнено розвивалась.

Незважаючи на кризи, мережа стрімко розвивалась, відкриваючи близько ста магазинів щороку до повномасштабного вторгнення. Орієнтація на середній ціновий сегмент та стійка до криз бізнес-модель дозволяла мережі продовжувати розвиток навіть під час кризи 2008 і російської анексії у 2014 році.

У 2016 році було придбано західноукраїнську торгову мережу «Барвінок», 37 магазинів якої були реорганізовані на роботу під брендом АТБ. [57] В процесі розвитку мережі, АТБ поглинала частково або повністю менші продуктові мережі, наприклад «Колібрис», «555» та інші.

Внаслідок окупації Криму та частини Донецької та Луганської областей росією у 2014 році, АТБ втратила попередні темпи зростання. Компанія не стала вести бізнес на окупованих територіях, тож над частиною супермаркетів та складів було втрачено контроль. Частину торгових приміщень було знищено або пограбовано окупантом. У 2013 році було зафіксовано мережу

супермаркетів розміром у 810 крамниць, а у 2018 році кількість доросла до 900 крамниць. Компанії знадобилось 5 років для того, щоб відбудувати кількість магазинів, котра була до 2014 року та продовжити розвиток. У період з 2018 по 2022 роки темпи відкриття нових супермаркетів були на рівні 100 магазинів на рік, що доводить ефективність управління компанією. В той час як інші мережі, як наприклад Villa у 2020 році, розпродавали свій бізнес, АТБ розширював свою присутність в усіх областях

На початку 2025 року компанія володіла 1257 торгівельними точками у 22 областях України. [58] Повномасштабне вторгнення негативно вплинуло на мережу, враховуючи, що кількість магазинів на кінець 2021 року складала 1316 одиниць [36]. Результатом війни для компанії стали сотні розгромлених і пограбованих складів та супермаркетів на окупованих територіях. Але незважаючи на всі виклики для бізнесу під час війни, АТБ продовжує розвивати мережу, відкриваючи нові магазини. Створення нових складських та логістичних майданчиків та нових робочих місць є пріоритетними завданнями компанії в цей час.

Наразі темпи відкриття нових торгівельних точок є меншими відносно тих, що спостерігались до 2022 року. Це пов'язано зі зростанням інфляції, та падінням платоспроможності покупців. Також вплинули потреби у активних інвестиціях у модернізацію активних магазинів мережі для енергетичної автономності, порушення логістичних ланцюгів та зростання операційної вартості ведення бізнесу через зростання закупівельних цін.

Сьогодні компанія володіє десятима сучасними розподільчими центрами у Дніпропетровській, Київській і Харківській областях, а також у Львові, Одесі й Херсоні. Середня площа центру складає більше 10 тис. кв. м., а середньодобовий вантажообіг перевищує 8 тис. тон. [38,39]

Сучасний підхід «АТБ-Маркет» до побудови організаційної структури поєднує централізоване стратегічне управління з децентралізованою операційною діяльністю. Організаційну структуру компанії побудовано за дворівневою моделлю корпоративного управління (рис. 2.2) [59].

Корпоративний рівень представлено двома ланками управління, Радою Директорів та Виконавчим директором. Найвищим органом управління в компанії є Рада Директорів, котра складається з трьох осіб і відповідає за затвердження бюджету та стратегічних планів.

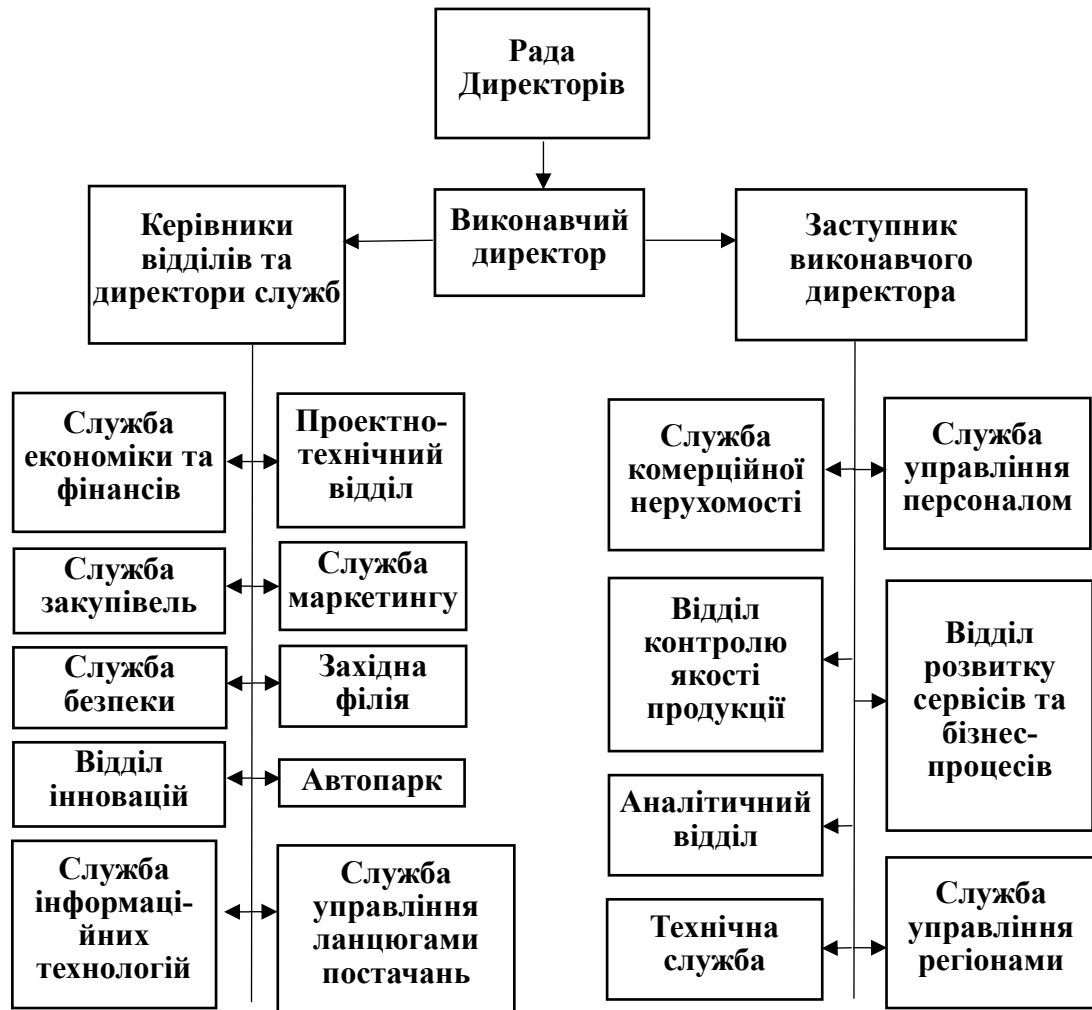


Рис. 2.2 - Організаційна структура ТОВ "АТБ-Маркет"

Підлеглий Раді Виконавчий директор відповідає за реалізацію стратегії та бюджету, затверджених Радою Директорів, та координацію підлеглих йому відділів компанії. Операційний рівень представлено лінійно-функціональною структурою. Заступник виконавчого директора виконує функції безпосереднього керівництва корпоративними службами та розвитком бізнес-процесів у них. Серед підлеглих йому служб служба управління персоналом, аналітичний відділ, відділ контролю якості продукції, технічний відділ та інші.

Операційний рівень доповнює горизонтальна мережа керівників відділів і директорів служб, які формують консолідовану звітність та контролюють дотримання бюджету. Їх функції також включають укладання контрактів з постачальниками, оптимізація запасів та асортименту, забезпечення захист інформації та впровадженням нових технологій в повсякденні операції компанії. Служба маркетингу розробляє маркетингові стратегії, брендинг та програми лояльності. В її функції також входить аналіз сучасних споживчих трендів і цифрових каналів, щоб підвищити пізнаваність бренду та стимулювати продажі, а проектно-технічний відділ координує будівельно-ремонтні роботи, контролює кошториси та стандартизує технологічні процеси для стандартизованого розвитку інфраструктури мережі.

Завдяки чітко розмежованим рівням відповідальності компанія зберігає єдину стратегію й одночасно дає підрозділам свободу для прийняття швидких рішень. Рада Директорів формує довгострокове бачення та встановлює цілі, тоді як Виконавчий директор і команда адаптують тактичні рішення під умови ринку.

2.2. Аналіз діяльності компанії та галузі

Для розуміння поточного стану компанії «АТБ-Маркет» та тенденцій розвитку підприємства варто дослідити основні техніко-економічні показники за останні чотири роки роботи компанії. У таблиці 2.3 наведено результат аналізу звітності за основними техніко-економічними показниками підприємства.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2021 - 2024 роки

Показники	Значення показників				Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	2024/2023	2024/2022	2024/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	148745255	148332869	181089665	208905300	15.36%	40.84%	40.45%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	110486259	110721024	133239848	152634904	14.56%	37.86%	38.15%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	8328888	2527690	-450399	3099374	-788.14%	22.62%	-62.79%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	21248424	22329614	21564422	23836736	10.54%	6.75%	12.18%
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	39023800	41738082	44284325	51009167	15.19%	22.21%	30.71%
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	3216363	4755529	4755051	4899538	3.04%	3.03%	52.33%
Чисельність працівників, осіб	60782	48872	44094	46084	4.51%	-5.70%	-24.18%
Рентабельність активів підприємства, %	21.3%	6.1%	-1.0%	6.1%	7.1%	0.0%	-15.3%
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	259%	53%	-9%	63%	73%	10%	-196%

Виконано автором за 87-90

Відновлення після COVID-19 у 2021 році сприяло зростанню споживчого попиту після зняття карантинних обмежень, що позитивно вплинуло на товарообіг торговельних мереж, зокрема й АТБ.

У той же час зберігались глобальні проблеми з ланцюгами постачання, що призводило до нестачі окремих товарів. Інфляція сягала до 10% у річному вимірі. Основною причиною цього явище було зростання вартості енергоносіїв та сировини.

Державні програми підтримки населення, такі як соціальні виплати та пільгові кредити, пом'якшили негативні наслідки пандемії та забезпечили достатній рівень купівельної спроможності покупців. У споживчій поведінці домінувала орієнтація на товари першої необхідності, що відповідало продуктовому фокусу АТБ як дискаунтера.

Ці умови позитивно вплинули на результати компанії. Чистий дохід склав понад 148 млрд грн, прибуток - 8,3 млрд грн, а рентабельність власного капіталу сягнула рекордних 259%. Водночас компанія інвестувала в розвиток - активи зросли до 39 млрд грн, а чисельність персоналу перевищила 60 тисяч осіб. Це був найуспішніший рік у досліджуваному періоді, який заклав фінансову основу для протистояння наступним кризам.

Вторгнення росії у 2022 році спричинило масштабний економічний шок. Частина магазинів у східних, північних та південних регіонах припинили роботу, а попит упав через евакуацію населення й тимчасовий колапс економіки України. Девальвація гривні - до 36 грн за долар суттєво вплинула на ціну імпортової продукції. Крім того мобілізація, масова еміграція понад 5 мільйонів людей, а також інфляція у 26% створили безпрецедентний тиск на ритейл. Компанії довелося реорганізувати ланцюги постачання та балансувати між наявністю товару й його ціною доступністю. Також різко зросли витрати на безпеку персоналу та фінансову допомогу українцям.

Попри всі виклики, компанія змогла утримати обсяг доходів практично на рівні попереднього року, однак прибуток скоротився втричі - до 2,5 млрд грн, а рентабельність активів впала до 6,1%. Чисельність працівників

скоротилась на понад 11 тисяч осіб. Незважаючи на ці труднощі, компанія продовжувала інвестувати в активи та інфраструктуру, утримуючи власний капітал і основні засоби на задовільному рівні. Це свідчило про обрану менеджментом стратегію виживання через оперативну перебудову та фокус на безпечних регіонах.

У 2023 році компанія змогла адаптуватись до воєнних умов. Хоча бойові дії тривали, економіка частково стабілізувалась. АТБ налагодив логістику через західний кордон, закупівлі стали більш прогнозованими, курс гривні стабілізувався на рівні 36-38 гривень за долар. Попит на бюджетні товари зріс, що відповідало позиціонуванню АТБ. Проте енергетична криза через атаки на інфраструктуру спричинила потребу у додаткових витратах на генератори, сонячні електростанції і паливо, через масштабне зростання цін. Тим часом кадрова криза посилилась через тривалий відтік кваліфікованих працівників та мобілізацію населення до лав ЗСУ.

Ці чинники призвели до найгіршого фінансового результату за чотири роки. Попри зростання доходу до 181 млрд грн, компанія зазнала збитку в розмірі 450 мільйонів грн, а рентабельність активів і капіталу стала від'ємною, -1% і -9% відповідно. Розмір основних засобів й активів впав, а чисельність персоналу знизилась до 44 тисяч. Динаміка цих показників свідчить про вкрай складний період, який компанія пережила ціною значних втрат.

У 2024 ситуація стала стабільнішою, і компанія поступово відновлювала свою діяльність, включно з реставрацією магазинів на деокупованих територіях. АТБ активізував експансію на заході України, що дало змогу стабілізувати дохід. У рамках стратегії адаптації та підвищення операційної ефективності в 2024 році компанія АТБ активно розвиває власні торговельні марки, що дозволяє зменшити залежність від зовнішніх постачальників та утримувати конкурентні ціни. Паралельно з цим впроваджуються енергоефективні та цифрові рішення в торговельних точках - наприклад, LED-освітлення, автоматизовані системи обліку та рекуперація тепла. Це сприяє зниженню витрат і підвищенню екологічності бізнесу. Водночас

інфраструктурні виклики залишаються - значні інвестиції потрібні для відновлення пошкоджених магазинів. Міжвалютний курс гривні залишається стабільним завдяки міжнародній фінансовій допомозі, однак залежність від імпорту створює нові ризики. Повернення частини населення створює передумови для зростання, але ринок праці залишається напруженим, а доходи населення - низькими.

Попри всі перешкоди компанія змогла досягти рекордного за період доходу - 208,9 млрд грн, що означало зростання на 15.4% відносно 2023 року, а також повернутись до прибутковості у розмірі 3,1 млрд грн. Відновились і показники рентабельності активів - 6,1% та капіталу - 63%, що свідчить ефективну адаптацію. Компанія зростила активи до рівня 51 млрд грн, а основні засоби до 23,8 млрд грн. Також зросла чисельність персоналу до 46 тисяч осіб, що свідчить про відновлення операційної активності та повернення на шлях до зростання. Ці результати засвідчують, що навіть у кризовій ситуації компанія зуміла зберегти гнучкість та вийти на шлях відновлення.

Аналіз основних техніко-економічних показників заклав основу для подальшого розрахунку груп показників, котрі описують основні складові економічної діяльності підприємства (табл.2.4). (Додатки А-Г)

Значення коефіцієнту автономії, у порівнянні з нормативним значенням $\geq 0,5$, є значно нижчими, а це означає, що надмірна залежність від запозичень та високий фінансовий ризик потребують обережності в подальших діях керівництва компанії. За коефіцієнтом фінансової залежності компанія ризикує опинитися неплатоспроможною при найменших коливаннях ринку, що підтверджує коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у порівнянні з нормативним значенням від 0,2 до 0,3, знаходиться у межах норми, а отже «АТБ- Маркет» володіє достатнім грошовим буфером для покриття поточних зобов'язань. Вкрай високий рівень оборотності дебіторської заборгованості вказує на дуже жорстку кредитну політику, яка хоч і покращує ліквідність, але може стримувати розвиток клієнтської бази та обмежувати обсяги продажів.

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ТОВ "АТБ-Маркет"

<i>№</i>	<i>Показники</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>Нормативн е значення</i>
Показники фінансової стійкості підприємства:						
1	Коефіцієнт автономії	0.107	0.121	0.095	0.097	≥ 0.50
2	Коефіцієнт фінансової залежності	9.357	8.249	10.483	10.349	≤ 1.00
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0.755	-0.515	-0.502	-0.503	≥ 0
4	Коефіцієнт маневрування власним капіталом	-2.657	-1.860	-2.528	-2.550	0.20-0.50
Показники ліквідності та платоспроможності підприємства:						
5	Коефіцієнт загальної ліквідності	0.570	0.660	0.666	0.665	2.0-2.5
6	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.292	0.344	0.422	0.400	≈ 1.0
7	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.229	0.309	0.394	0.371	0.2-0.3
Показники рентабельності підприємства:						
8	Коефіцієнт рентабельності активів	0.196	0.062	-0.009	0.057	≥ 0.05
9	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1.838	0.508	-0.099	0.588	≥ 0.15
10	Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0.075	0.023	-0.003	0.020	≥ 0.05
Показники ділової активності підприємства:						
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9.742	8.744	8.874	8.433	7-10
12	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5.746	5.371	5.887	5.613	5-8
13	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	53.994	297.977	420.247	456.569	10-12
14	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	46.246	31.192	38.084	42.638	20-30
15	Коефіцієнт оборотності основних засобів	7.000	6.643	8.398	8.764	5-7
16	Коефіцієнт оборотності запасів	20.957	18.104	21.323	21.942	6-8
17	Коефіцієнт оборотності капіталу	3.509	3.611	3.813	3.831	≥ 1.0

Аналіз показує, що підприємство ефективно використовує основні засоби, а коефіцієнт оборотності запасів перевищує норму, через що існує ризик дефіциту товару.

За підсумком аналізу фінансових результатів «АТБ-Маркет» можна зробити висновок, що компанія, з одного боку, ефективно генерує виручку на вкладені активи та капітал, підтримує високі оберти запасів і дебіторської заборгованості, що забезпечує стійкий грошовий потік. А з іншого боку, суттєво залежить від зовнішнього фінансування, має низький рівень власних оборотних коштів, що створює підвищений ризик неплатоспроможності.

Таким чином, аналіз фінансових показників компанії свідчить про її здатність адаптуватися до викликів ринку, але для забезпечення довгострокової стабільності необхідне глибше розуміння зовнішнього середовища. Враховуючи складність зовнішнього середовища, яке впливає на діяльність «АТБ-Маркет», для подальшого аналізу та розуміння перспектив розвитку компанії доцільно виконати PEST-аналіз. Він дозволить систематизувати інформацію про ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які мають вирішальне значення для стратегічного планування діяльності підприємства. Результати цього аналізу, наведені у таблиці 2.5, допоможуть виявити потенційні загрози та можливості для компанії, а також розробити управлінські рішення для ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Розуміння механізмів взаємодії з ключовими учасниками ринку дає можливість зрозуміти основні принципи побудови ефективної комунікації та стратегії взаємодії зі споживачами, конкурентами, постачальниками та державними органами.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз компанії «АТБ-Маркет»

Фактори макросередовища	Поточний стан	Перспектива розвитку фактору	Очікуваний вплив	Можливі дії організації
<i>Політичні фактори</i>				
Подальший хід війни	Активні бойові дії на фронті	Активне стримування ворога від захоплення нових територій. Повернення під контроль України окупованих земель.	Позитивний. Можливе повернення з-за кордону вимушених переселенців, що можуть стати клієнтами або працівниками АТБ. Повернення під контроль компанії раніше втрачених торговельних точок.	Підтримка ЗСУ коштами, передача транспорту та дронів на фронт. Організація акцій зі збору коштів на потреби ЗСУ. Підтримка мобілізованих працівників компанії.
Внутрішня політична стабільність	Політичний клімат непередбачуваний через розбіжності в візії майбутнього країни та шляхів до вирішення поточних проблем серед політиків	Прогнозується покращення ситуації завдяки проведенню політичних реформ та посиленню діалогу між партіями	Позитивний. Стабілізація політичного клімату може сприяти покращенню фінансової ситуації в країні, що добре вплине на товарний попит та на розвиток бізнесу.	Активна участь у діалозі з державними структурами. Фінансування місцевих ініціатив.
Корупція	Актуальна проблема корупції, що створює невизначеність у бізнес-середовищі	Посилення боротьби з корупцією, розвиток антикорупційних заходів та підвищення прозорості у діяльності влади.	Позитивний. Зниження корупційних ризиків в країні та галузі приваблюватиме інвесторів, що позитивно вплине на розвиток галузі та прибутки компанії.	Підтримка антикорупційних ініціатив Допомога у розголошенні поточної проблеми Пошук шляхів до вирішення цієї проблеми
<i>Економічні фактори</i>				
Інфляція та падіння купівельної спроможності	Високий рівень інфляції на рівні 12% за 2024 рік та непропорційне зростання доходів населення [63]	Поступове зменшення темпів інфляції та зростання доходів населення завдяки реформам та фінансовій підтримці союзників.	Позитивний. Зростання рентабельності діяльності. Посилення платоспроможності клієнтів та відновлення попиту.	Розробка гнучких стратегій ціноутворення, удосконалення ланцюгів постачання та оптимізація витрат.

продовження табл.2.5

Нестабільність валютного курсу	Нестабільність валютного курсу через війну та інші політичні фактори	Зменшення волатильності валютного курсу внаслідок ефективних економічних реформ та стабільної підтримки союзників.	Позитивний. Мінімізація ризиків у закупівлі імпортової продукції. З'являється можливість розробляти стратегії на довший термін з меншою кількістю відхилень від них.	Зменшення частки імпортних продуктів в асортименті. Поглиблення співпраці з місцевими постачальниками. Розвиток власних торгових марок в Україні.
Політика оподаткування	Діючі податкові вимоги та зміни в податковій політиці створюють додаткове фінансове навантаження на компанію	Можливе впровадження реформ, спрямованих на спрощення оподаткування	Позитивний. Зменшення податкового навантаження на компанію. Покращення фінансових результатів та збільшення інвестиційного потенціалу.	Постійний моніторинг змін у податковому законодавстві. Консультації з юридичними експертами. Активна участь у галузевих ініціативах для впливу на процес реформування законодавства.
Експортно-імпортна політика	Митний безвізовий режим України з 36 країнами. Вдосконалене митне законодавство відповідно до норм ЄС	Активна трансформація митної політики України та розробка нового митного кодексу на основі митних законів ЄС. Поступове спрощення митних процедур	Позитивний. Стимуляція та зниження ціни на імпорт продукції завдяки полегшеній процедурі митного оформлення. Оптимізація ланцюгів постачання та зменшення витрат на адміністративне оформлення імпорту.	Проведення консультацій з експертами з міжнародної торгівлі. Участь у міжнародних торгових програмах. Активна співпраця з державною митною службою для оперативного реагування на зміни у нормативній базі.
<i>Соціальні фактори</i>				
Природна зміна чисельності населення	Зменшення чисельності населення у 2023 та 2024 роках на 7.6% та 8.4% відповідно [64]	Через війну можливе подальше зниження чисельності населення	Негативний. Тривале та постійне зменшення чисельності населення може призвести до демографічної кризи, старіння населення та погіршення економічної ситуації, що заважатиме розвитку підприємства.	Адаптація маркетингових стратегій відповідно до змін у демографії. Розширення асортименту, орієнтуючись на потреби різних вікових груп.

Відтік працездатного населення	Еміграція молоді з країни	Через війну можливий подальший відтік населення працездатного віку	Негативний. Нестача працівників та зменшення попиту перешкоджатимуть розвитку бізнесу.	Партнерство з освітніми установами для залучення нових спеціалістів. Автоматизація з метою зменшення залежності від працівників. Розробка програм стимулювання та утримання кадрів.
Зростання цифрової активності населення	Успішна інтеграція технологій у повсякденне життя людей	Збільшення відсотку досвідчених користувачів відносно всього населення країни	Позитивний. Зростатиме увага до додатку АТБ та електронної комерції загалом. Попередні інвестиції у цей сектор будуть виправдані.	Інвестиції у ІТ інфраструктуру. Розвиток додатку АТБ, створення персоналізованих акцій онлайн.
<i>Технологічні фактори</i>				
Кібербезпека	Частішими стають кібератаки російських хакерів на цифрову інфраструктуру важливих підприємств та державних структур України.	Завдяки зростанню інвестицій в кібербезпеку, все менше кібер злочинів будуть успішними проти Українських компаній	Позитивний. Завдяки підвищенню уваги до кібербезпеки довіра клієнтів та захищеність цінної інформації компанії зростатиме	Впровадження сучасних систем захисту. Навчання персоналу щодо кіберзагроз. Організація співпраці з провідними організаціями у сфері кібербезпеки для оперативного реагування. Резервне копіювання важливих даних.

Інтеграція штучного інтелекту	Використання даних технологій не на повний потенціал	Можливе використання ШІ для аналізу великих масивів даних. Для персоналізації рекомендацій користувачам застосунку.	Надання клієнтам більш якісних рекомендацій. Зростання ефективності маркетингових компаній, прогнозування та управління запасами.	Інвестування у розробку AI-рішень, партнерство з технологічними компаніями та проведення пілотних проєктів, що демонструють можливості штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів.
-------------------------------	--	---	---	--

продовження табл.2.5

АТБ намагається забезпечити достатню кількість торгових точок у містах-мільйонниках. АТБ-Маркет рівномірно розширювала мережу по всій Україні в містах від 10000 жителів, а з 2022 року зосередилася на західних областях. Працюючи в основному з економ-сегментом та розвиваючи взаємодію з середнім класом, АТБ підлаштовує роботу компанії та асортимент під їх смаки та поведінкові особливості. [60]. Через традиційний дискаунтер-формат мережі та очікування «низьких цін», покупці виявляють високу чутливість до найменших коливань цін. Цінова політика АТБ забезпечує на 10-15 % нижчі ціни на соціальний кошик порівняно з середніми на ринку, що є ключовим фактором утримання цих клієнтів. [61,62]

«АТБ-Маркет» як найбільший український ритейлер активно взаємодіє з державними органами, дотримуючись законодавчих норм і беручи участь у державних програмах. Серед ритейлерів саме АТБ сплачує до бюджету найбільше податкових відрахувань [67]. Попри воєнні дії, корпорація вже у кінці березня 2022 року, відчуваючи потребу держави у фінансових ресурсах, АТБ перерахувала авансом 100 мільйонів грн податків наперед [68]. Своім прикладом компанія показала, що бізнес навіть у кризу залишається опорою для держави. Взаємодія з контролюючими органами теж вибудована на принципах прозорості. Під час ситуації з ціновим стрибком у 2020 році менеджмент АТБ тісно співпрацював з Антимонопольним комітетом та надав усі необхідні документи щодо цін і листування з постачальниками, щоб розслідування було об'єктивним. [65]

Особливо тісною стала співпраця АТБ з держорганами у сфері гуманітарної допомоги та підтримки армії. Компанія ініціювала низку благодійних акцій у співпраці з органами влади. Протягом 2022-2023 рр. АТБ реалізувала 15 масштабних благодійних проектів для підтримки армії та медичних закладів. [69]

За даними офіційної фінансової звітності, операційні витрати «АТБ-Маркет» (за елементами) у 2023-2024 рр. мали таку структуру (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Елементи операційних витрат ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2024 роки

Елемент витрат	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Зміна 2024 до 2023
Матеріальні витрати	291028	517139	78%
Витрати на оплату праці	29231586	28790480	-2%
Відрахування на соціальні заходи	1926107	2669669	39%
Амортизація	4134481	4303821	4%
Інші операційні витрати	14517647	18099856	25%
Разом операційні витрати	50100849	54380965	9%

Виконано автором за 87-90

Для ефективного управління асортиментом та формування стратегії розвитку брендів компанії важливо оцінити ринкову позицію кожної торговельної марки. Одним з найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу портфелю брендів є матриця BCG (Boston Consulting Group) розроблена у 1970-х роках. Матриця дозволяє класифікувати продукти або бренди компанії за темпом зростання ринку та часткою володіння ринку. Цей інструмент допомагає керівництву зрозуміти, які бренди потребують подальших інвестицій, які забезпечують стабільний прибуток, а які, можливо, доцільно вивести з ринку.

Відповідні розрахунки і побудова матриці для основних стратегічних бізнес-одиниць компанії дозволили прийти до висновку, що торгова марка «Розумний вибір» позиціонується у квадранті «Дійна корова» і забезпечує основні прибутки серед інших ТМ. Презентуючи товари широкого вжитку за доступною ціною, ця марка має стабільний попит та продається у великих обсягах завдяки великій частці ринку та помірному зростанню ринку (рис. 2.3)

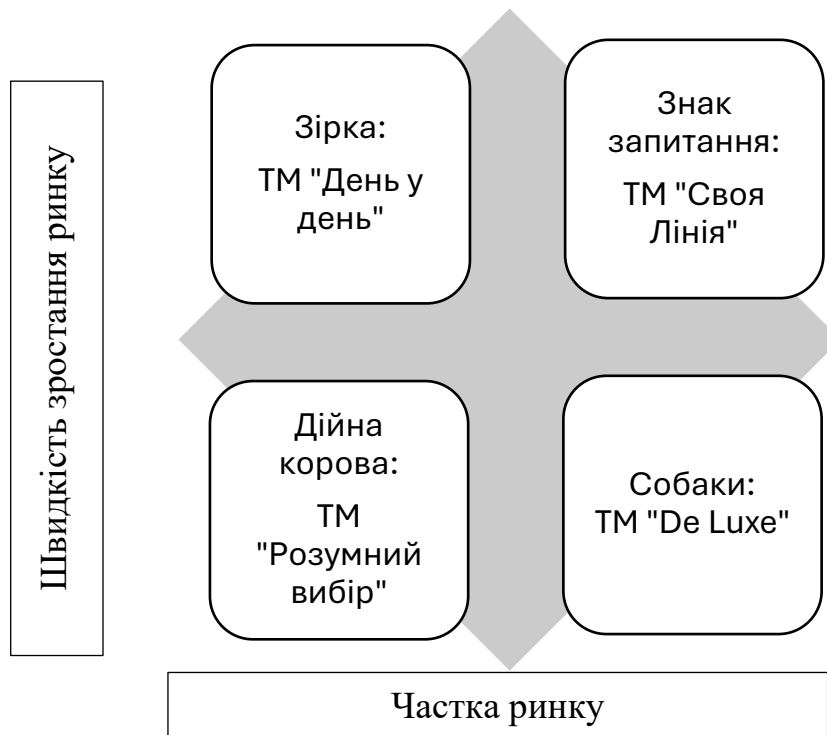


Рис. 2.3. Матриця BCG на основі торгівельних марок компанії АТБ

Виконано автором за бб

Торгова марка «День у день» є зіркою, а марка «Своя лінія» у клітинці «Знак запитання» показує зростання споживчого попиту на власні товари, але її частка ринку залишається відносно невеликою. Торгова марка «De Luxe» у клітинці «Собака» попри оригінальність та високу якість, має вузьку цільову аудиторію. Через преміальність продукції цієї марки, вона не користується великим попитом у мережі дискаунтерів, тож її популярність дуже повільно зростає. Ця ТМ потребує перегляду стратегії розвитку через її спрямованість на вузький сегмент покупців, котрі шукають щось особливе у масовому магазині.

2.3. Аналіз стратегічних рішень керівництва компанії та їх результатів

В Україні сектор FMCG вирізняється високою динамічністю й жорсткою конкуренцією, що зумовлює необхідність чіткого усвідомлення портрету цільового споживача та вдалого використання цих знань при побудові стратегії. При цьому компанії в межах одного ринку можуть обирати принципово різні моделі розвитку від стратегій глибокої диверсифікації та мультиформатності до вузької спеціалізації на певних каналах продажу чи форматах магазинів. Кожний із цих підходів має свою логіку, ризики й перспективи, адже потребує специфічного поєднання товарної, цінової, логістичної та діджитал-стратегій.

Стратегія ТОВ «АТБ-Маркет» за період свого розвитку зазнавала низки суттєвих трансформацій. Ключові зміни було впроваджено в такі періоди:

1. Становлення компанії та розвиток дискаунтер-моделі у період 1993-2002 рр. Перші кроки компанії полягали у дослідженні формату магазинів самообслуговування та формуванні оптимального асортименту.

2. Стандартизація та регіональна експансія у період 2003-2007 рр., що характеризувалася впровадженням єдиних стандартів торгових точок.

3. Розвиток під час економічної кризи у період 2008-2013 рр. Коли більшість ритейлерів закривали свої точки та вели переговори з кредиторами, «АТБ-Маркет» відкрив понад 200 нових магазинів, підтвердивши ефективність моделі дискаунтера.

4. Розвиток у період 2013-2015 рр. Корпорація здобула провідні позиції в галузевих рейтингах - посіла перші місця серед найбільших продуктових мереж України та лідерів експансії за підсумками 2012-2013 років.

Крім того, компанія активізувала впровадження енергоефективних та екологічних рішень, розгорнула програму переходу на біорозкладні пакети та модернізацію магазинів із використанням LED-освітлення й енергозберігаючих енергосистем.

5. Цифрова трансформація та впровадження нових технологій у період 2016-2019 рр. через фокус на діджиталізації внутрішніх процесів і клієнтського сервісу. У листопаді 2019 року корпорація запустила чат-бот у Viber і Telegram, який за дві тижні відповів на понад 5 000 звернень покупців. Одночасно в магазинах мережі було введено технологію Scan&Go через мобільний додаток «Скануй Купуй».

6. Онлайн-екосистема, розвиток нових сервісів та соціальна відповідальність компанії у період після 2020 року із опціями самовивозу та адресної доставки, що стало першим кроком до створення онлайн-екосистеми для клієнтів. У 2024-му відбувся повний редизайн веб-порталу компанії, який перетворив його на універсальний хаб для замовлень, оплати комунальних послуг та перегляду поточних акцій.

Мобільний додаток «АТБ-Маркет» поступово інтегрує функції електронного гаманця, поповнення рахунків і збереження електронних чеків, що загалом посилює лояльність аудиторії

Одночасно АТБ активно впроваджує принципи ESG, підтримує проекти з відновлення екосистем, інклюзивності та розвитку малого бізнесу, що дозволило корпорації увійти до ТОП-10 соціально відповідальних компаній України.

Поточна стратегія АТБ-Маркет спрямована на:

1. Розвиток онлайн-екосистеми та цифрових сервісів.

Компанія «АТБ-Маркет» у 2020-2024 рр. активно впроваджувала сучасні цифрові рішення, щоб забезпечити клієнтам зручний омніканальний досвід покупок. Навесні 2020 року було запущено власний продуктовий онлайн-магазин повного циклу. Його асортимент зрівнявся з традиційним супермаркетом. Уже за рік онлайн-напряму продемонстрував результати. Порівняно з 2020 роком кількість відвідувань сайту зросла у 4 рази, а щодня його відвідували понад 40 тис. користувачів. Кількість замовлень збільшилася в 6 разів, а товарообіг інтернет-магазину зріс у 4 рази.

Компанія також реалізувала низку інших цифрових інструментів. У співпраці з «Visa» та Райффайзен Банком в 2021 році було випущено власну брендову банківську картку «АТБ-Pay». Ця картка Visa надає додаткові знижки на покупки в АТБ і стимулює перехід на безготівкові платежі. До кінця 2021 року було випущено близько 500 тис. таких карток. У 2024 році в додатку з'явився сервіс «Гаманець АТБ» - електронний гаманець, що дозволяє накопичувати решту з покупок або поповнювати рахунок і розраховуватися балами у магазині. Цей сервіс покликаний підвищити зручність і швидкість оплати для клієнтів.

2. Розбудову логістичної мережі та сервісів доставки.

Станом на 2020 рік компанія оперувала 10 розподільчими центрами (8 власних і 2 орендованих) загальною площею понад 200 тис. м². Протягом 2020-2021 років АТБ реалізувала план збільшити складські потужності до 250 тис. м². Паралельно АТБ розвивала сервіси Click & Collect та адресної доставки для зручності онлайн-замовлень. Цифрова інфраструктура АТБ інтегрована з зовнішніми партнерами, що дозволило масштабувати адресну доставку по всій країні. Станом на 2021 рік інтернет-магазин АТБ уже відправляв замовлення в усі області України. [70]

3. Сталий розвиток мережі. Відкриття нових магазинів та оптимізація форматів.

Незважаючи на кризові явища, АТБ у 2020-2021 роках зберігала високі темпи відкриття нових магазинів. Лише у 2020 році було відкрито 127 нових магазинів, а загальна кількість супермаркетів досягла 1201. У 2021 році мережа відкрила ще 118 магазинів, сплативши рекордні 19,5 млрд грн податків. Війна 2022 року тимчасово скоротила темпи росту компанії. Через бойові дії компанія втратила 152 торгові точки на сході і півдні. Станом на грудень 2022 року у мережі працювало 1 154 магазини. Проте вже у 2023 році мережа активно відновлювала діяльність на деокупованих територіях і продовжила розвиток у безпечних регіонах. Мережа присутня у 312 населених пунктах країни та щодня обслуговує понад 3 мільйони покупців (2023). За

підсумками 2023 року товарообіг АТБ сягнув 215,7 млрд грн, а у 2024 році - вже 248,3 млрд грн (на 15% більше) [71]

Стратегія АТБ передбачала не лише кількісне зростання, а й якісне оновлення торговельних форматів. Компанія тестувала нові концепції магазинів, зокрема формат міні-супермаркетів «АТБ Express» для житлових масивів великих міст. Перший експериментальний «АТБ Express» відкрився ще у 2018 р. в Запоріжжі. Там випробовувались інноваційні рішення: енергоощадне обладнання, відділи власної випічки, свіжого м'яса, розливних напоїв, розширений асортимент овочів та зелені. У наступні роки кращі напрацювання цього пілоту масштабували на всю мережу.

Починаючи з 2016-го, АТБ реалізує програму ребрендингу магазинів у стилі «чорний АТБ». Старі біло-сині дискаунтери переобладнуються на сучасні супермаркети з темним фасадом і оновленим інтер'єром. Таким чином, у 2020-2024 рр. АТБ суттєво підвищила якість своїх торгових форматів. Магазины стали більш сучасними та клієнтоорієнтованими, що сприяло зміцненню лідерської позиції мережі на ринку.

4. Соціальну відповідальність, ESG-ініціативи та благодійність.

Компанія АТБ приділяє значну увагу корпоративній соціальній відповідальності та стійкому розвитку. В період 2020-2024 рр. реалізовано ряд ESG-ініціатив у сфері екології, підтримки громад та корпоративного урядування. Ритейлер запровадив програму збору й утилізації відпрацьованих батарейок у магазинах, встановивши рекорд з переробки небезпечних відходів. У 2022-2024 рр., реагуючи на енергетичну кризу, АТБ інвестував 400 мільйонів грн у закупівлю 750 генераторів для магазинів. Вже до кінця 2024-го обладнав генераторами понад 1200 магазинів для безперебійної роботи в умовах відсутності електроенергії. Паралельно компанія перейшла до використання відновлюваної енергії: на дахах 40 магазинів встановлено сонячні панелі, а ще на 180 магазинах було заплановано монтаж. Окрім зменшення шкоди екології АТБ також зменшило операційні витрати майбутніх періодів. [72]

АТБ є одним з найбільших платників податків і роботодавців в Україні. У 2021 році компанія сплатила сукупно 19,45 млрд грн податків і зборів, а у 2024 році - вже 30,7 млрд грн, що свідчить про зростання бізнесу та зростання його значення для бюджету країни. Також з 2017 року діє Всеукраїнський благодійний фонд АТБ, через який мережа реалізує соціальні проекти. [72]

Від початку повномасштабної агресії АТБ розгорнула безпрецедентну благодійну кампанію на підтримку армії та населення в прифронтовій зоні. Компанія оперативно передавала продукти та товари першої необхідності в гарячі точки і підтримувала добровольчі формування. За перші 10 місяців війни допомога, надана корпорацією, перевищила 200 мільйонів грн. Станом на середину 2023 року загальний обсяг допомоги у воєнний час сягнув 450 мільйонів грн. Окрім власних коштів, АТБ залучала клієнтів до доброчинності і за 2022-2023 рр. корпорація передала десятки тисяч наборів продуктів для постраждалих громадян. Було реалізовано програму з забезпечення військових продовольством, технікою та транспортом. У 2024 році допомога Збройним силам України та благодійним проектам від АТБ сягнула обсягу понад 2 млрд грн. Це включає як прямі фінансові внески, так і передачу обладнання у координації з військовими адміністраціями. Співробітники компанії також долучалися як волонтери для сортування гуманітарної допомоги та участі в теробороні.

Таким чином, у 2020-2024 роках «АТБ-Маркет» не лише зміцнила свої позиції, але й продемонструвала лідерство у відповідальному ставленні до суспільства та довкілля. Стрімка діджиталізація, розбудова сучасної логістики, стабільне розширення мережі та проактивна ESG-політика дозволили компанії зберегти статус найбільшого ритейлера України навіть у часи шокуючих викликів. Це підтверджують і фінансові показники, адже товарообіг зріс з 149,8 млрд грн у 2020-му до 248,3 млрд грн у 2024-му, а мережа магазинів перевищила 1,2 тисячі об'єктів. АТБ посіла перше місце в рейтингу найбільших компаній України за підсумками 2023 року і продовжує нарощувати присутність на ринку.

Для мережі магазинів АТБ проведення SWOT-аналізу дозволяє оцінити поточний стан компанії на ринку, а також окреслити зовнішні фактори, що сприяють чи перешкоджають її розвитку. Такий підхід сприяє формуванню цілісної картини внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів, допомагаючи ефективніше будувати стратегії розвитку та модернізації бізнесу (табл.2.4).

Таблиця 2.4

SWOT - аналіз для підприємства «АТБ-Маркет»

	Корисні	Шкідливі
Внутрішні	Strength - Сильні сторони 1. Широка географічна присутність: більше ніж 1257 супермаркетів у 22 областях 2. Лідерство на ринку продуктового ритейлу України 3. Налаштована бізнес модель (розширення навіть у кризу) 4. Висока пізнаваність бренду та гарний імідж компанії 5. Гарна репутація серед бізнес-партнерів 6. Широкий асортимент продукції та частка ВТМ близько 25% 7. Ефективна логістика 8. Стабільний попит на продукцію 9. Диверсифікація постачальників	Weaknesses - Слабкі сторони 1. Обмеженість внутрішнім ринком(купівельна спроможність, кризи) 2. Обмежений асортимент преміум-товарів 3. Мала маржинальність діяльності 4. Висока плинність кадрів
Зовнішні	Opportunities - можливості 1. Розширення мережі на ринок FMCG у сусідні країни та нові міста України 2. Розширення асортименту та залучення нових світових брендів 3. Впровадження нових технологій у логістику, управління запасами та продажі 4. Покращення економічної ситуації та зростання споживчого попиту 5. Розвиток омніканальності	Threats - загрози 1. Втрата або руйнування магазинів 2. Макроекономічна нестабільність 3. Кадровий дефіцит 4. Загроза кібер-атак 5. Розвиток конкурентів

Джерело: Виконано автором

Відповіді на ключові стратегічні запитання дозволяють деталізувати перспективи розвитку та зони ризику.

1. Яку конкурентну перевагу продукту слід зміцнювати і розвивати? Найбільш вагомою конкурентною перевагою є широка географічна присутність та ефективна логістика. Їх слід зміцнювати через подальше

розширення мережі, інвестиції у логістичні рішення, підвищення якості сервісу та розвиток власних торгових марок. Для виконання цього пункту потрібні інвестиції у відкриття нових магазинів, сучасні логістичні рішення, маркетинговий бюджет і ресурси для навчання персоналу.

2. Які сильні сторони компанії не так очевидні для покупців? Які потребують більш ефективної комунікації?

Неочевидними для покупців є такі сильні сторони компанії, як диверсифікація постачальників, що забезпечує стабільність асортименту. Ефективна логістика гарантує своєчасне постачання товарів та стабільне задоволення попиту на продукцію. Ці переваги доцільно доносити через маркетингові кампанії, акцентуючи увагу на широкому асортименті та постійній наявності товарів у магазинах. Для досягнення цієї мети компанія має залучити досвідчених PR-фахівців і поглибити аналітику споживчих очікувань, щоб краще розуміти потреби клієнтів.

3. Що необхідно зробити, щоб в максимально короткий термін реалізувати можливості росту?

Для швидкої реалізації можливостей компанії необхідно інвестувати у відкриття нових магазинів у перспективних регіонах. Також важливе розширення асортименту продукції за рахунок залучення нових брендів. Важливим кроком є впровадження сучасних технологій, зокрема автоматизації бізнес-процесів та розвиток e-commerce. Досягти цього можна завдяки спрямованим інвестиціям у розвиток торговельної мережі, створенню сучасної IT-інфраструктури, збільшенню маркетингового бюджету та використанню аналітичних інструментів для прийняття ефективних управлінських рішень.

4. Як у розвитку можливостей використовувати сильні сторони компанії?

Для використання можливостей компанія має максимально використати свої сильні сторони. По-перше потужна логістика, яка забезпечує швидке та ефективно масштабування мережі магазинів у нових регіонах. По-друге гарна

репутація бренду допомагає залучати нових клієнтів і формувати довіру серед споживачів. Розвиток власних торгових марок дозволяє пропонувати унікальні товари, що виділяють компанію на ринку не лише ціною, а й якістю. Досвід роботи у кризових умовах дає змогу керівництву оперативно впроваджувати нові технології та швидко адаптувати бізнес-процеси. Це дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та використовувати нові можливості для зростання.

5. Як мінімізувати вплив слабких сторін на продукт? Вплив слабких сторін можна зменшити шляхом диверсифікації асортименту та додавання преміум-товарів. Важливим є підвищення маржинальності через оптимізацію витрат, а також впровадження програм утримання персоналу для зменшення плинності кадрів. Для ефективної діяльності в цьому напрямку компанії необхідно переглянути основні принципи системи HR та розвинути преміум сегмент продукції власних ТМ.

6. План дій щодо усунення слабких сторін або їх перетворення у сильні сторони:

6.1 Для розширення асортименту преміум-товарів рекомендується провести аналіз ринку для визначення попиту на певні категорії преміум-товарів серед цільової аудиторії. Наступний крок це створення партнерства з новими постачальниками та виробниками преміум-сегменту. Запуск тестових продажів нових товарів у вибраних магазинах дозволить відслідкувати попит на нові категорії товарів. Паралельно впроваджена рекламна кампанія для інформування покупців про нові товари підтвердить або спростує ідею про потребу у розширенні лінійки преміум-товарів.

6.2 Для зниження плинності кадрів необхідно впровадити програми навчання та підвищення кваліфікації для персоналу, а також розвинути систему мотивації та розширити можливості кар'єрного зростання. Важливо запровадити регулярний зворотний зв'язок із працівниками для своєчасного виявлення проблем і розвивати корпоративну культуру.

6.3 Для підвищення маржинальності слід оптимізувати операційні витрати шляхом впровадження автоматизації процесів в операційній складовій компанії, переглянути умови співпраці з постачальниками для досягнення кращих цін, а також впровадити аналітику для виявлення неефективних процесів.

6.4 У напрямку розвитку e-commerce доцільно розвивати інтернет-магазин та мобільний додаток. Вартує уваги проведення навчання персоналу для роботи з онлайн-замовленнями та активне просування онлайн-сервісів АТБ серед клієнтів, котрі ними ще не користуються

6.5 Для моніторингу та оцінки результатів потрібно встановити ключові показники ефективності для кожного напрямку, регулярно аналізувати результати та коригувати дії за потреби, а також призначити відповідальних менеджерів за реалізацію кожного пункту плану.

7. Як приховати ті слабкі сторони, які неможливо змінити? Слабкі сторони, які неможливо змінити, наприклад, обмеженість внутрішнім ринком або низька маржинальність окремих товарних груп можна приховати. Це можна зробити шляхом акцентування уваги клієнтів на унікальних перевагах компанії у комунікаціях з клієнтами, підкреслюючи надійність, стабільність постачання та високий рівень сервісу. Додатково варто пропонувати ексклюзивні товари та послуги, які відрізняють компанію від конкурентів і формують позитивний імідж. Також варто активно просувати власні торгові марки, що дозволяє змістити фокус споживачів зі слабких сторін на унікальні аспекти діяльності підприємства.

8. Як нейтралізувати загрози або зменшити їх вплив?

Для нейтралізації загроз або зменшення їх впливу необхідно розробити антикризові плани. Вони мають передбачати створення резервних логістичних центрів для забезпечення безперебійного постачання товарів навіть у разі надзвичайних ситуацій. Також важливою є інвестиція у кібербезпеку та навчання персоналу основам інформаційної безпеки, щоб запобігти можливим

кібератакам. Диверсифікація постачальників дозволить зменшити залежність від окремих партнерів і підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх змін.

9. Чи можна перетворити загрози у можливості та джерела зростання? Загрози цілком можливо перетворити у можливості та джерела зростання компанії. Зокрема розвиток конкурентів стимулює впровадження інноваційних рішень і підвищення якості сервісу, що дозволяє компанії залишатися актуальною для споживачів і навіть залучати нову аудиторію. Кадровий дефіцит може стати поштовхом для автоматизації бізнес-процесів, що підвищить ефективність роботи та дозволить зменшити залежність від працівників. Макроекономічна нестабільність мотивує компанію розвивати власні торгові марки з більш доступними цінами. Це дозволяє залучити ширший сегмент споживачів і зміцнити позиції на ринку навіть у складних економічних умовах. Таким чином кожна із загроз може стати основою для стратегічного розвитку та новою точкою для зростання.

10. Що необхідно зробити, щоб захиститися від загроз у максимально короткий термін?

Щоб захиститися від загроз у максимально короткий термін, необхідно оперативно впровадити комплексні заходи кібербезпеки, що включають оновлення програмного забезпечення та посилення захисту. Паралельно слід забезпечити страхування магазинів і товарних запасів для мінімізації фінансових ризиків у разі надзвичайних ситуацій. Важливо також підготувати резервні логістичні маршрути, які дозволять швидко перенаправити постачання у випадку недоступності основних шляхів або втрати окремих об'єктів через війну.

Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі аналіз діяльності компанії «АТБ-Маркет» дозволяє зробити низку важливих висновків щодо особливостей

функціонування підприємства у сучасних умовах. Стає можливою оцінка ефективності застосованих стратегічних рішень.

По-перше, дослідження історії розвитку компанії, її організаційної структури та ринку FMCG в Україні засвідчило, що «АТБ-Маркет» є беззаперечним лідером галузі за обсягом виторгу, кількістю торгових точок та чисельністю працівників. Компанія демонструє високу адаптивність до змін зовнішнього середовища. Це підтверджує її лідерську позицію навіть у період війни, пандемії та криз.

По-друге, аналіз фінансово-економічних показників за 2021-2024 роки показав, що попри труднощі, компанія змогла не лише зберегти, а й наростити обсяги чистого доходу. Водночас, у кризові роки спостерігалось зниження рентабельності та прибутковості. Це свідчить про необхідність у подальшому вдосконаленні стратегічного управління витратами та ризиками, що є основою третього розділу роботи.

По-третє, аналіз стратегічних рішень керівництва компанії засвідчив ефективність обраної моделі розвитку. Дана модель базується на поєднанні класичних і сучасних інструментів стратегічного управління, розвитку різних форматів магазинів та інвестиціях у власне виробництво та логістику. Також варто відмітити можливість АТБ у реагуванні на різку зміну ринкової кон'юнктури та впровадження ефективних антикризових заходів.

Отже, результати аналітичного розділу підтверджують, що стратегічне управління розвитком компанії «АТБ-Маркет» є достатньо ефективним, дозволяє своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечує стійке зростання навіть у складних умовах. Водночас, виявлені проблеми та ризики свідчать про необхідність подальшого вдосконалення стратегічних підходів, зокрема у сфері управління ризиками, цифрової трансформації та підвищення гнучкості бізнес-моделі. У наступному розділі буде запропоновано конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком компанії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «АТБ-Маркет»

3.1. Розробка рекомендацій для коригування поточної системи стратегічного розвитку компанії

Сучасний ринок роздрібної торгівлі характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами споживчих очікувань. Для компанії «АТБ-Маркет», найбільшого українського продовольчого ритейлера, актуальною є адаптація стратегії розвитку з урахуванням найкращих практик галузі. Досвід провідних міжнародних мереж - Walmart, Tesco, Amazon - а також українських лідерів на кшталт Fozzy Group та Varus дає можливість проаналізувати ефективні підходи, що забезпечили їм стійке зростання. Зокрема, можна виокремити три ключові напрямки, на яких доцільно зосередитися АТБ. Серед них: розвиток преміум-сегменту, цифровізація роздрібного бізнесу та впровадження омніканальної стратегії. Нижче розглянуто практичні кейси за цими напрямками та отримані результати: фінансові, іміджеві й стратегічні, з акцентом на стратегіях, які можна адаптувати для «АТБ-Маркет».

Багато успішних ритейлерів доповнили масовий асортимент товарами преміум-класу, щоб залучити більш платоспроможну аудиторію та підвищити маржинальність. Наприклад, британська компанія Tesco ще в 1998 р. запустила лінійку власних товарів підвищеної якості Tesco Finest - перший преміум-бренд серед приватних марок супермаркетів у Великій Британії [80]. За більш ніж 25 років Tesco Finest перетворився на потужний бізнес-напрям. У 2024 фінансовому році обсяг продажів товарів під брендом Finest перевищив £2 млрд, суттєво сприяючи зростанню виручки Tesco [74,75].

В Україні яскравим прикладом освоєння преміум-сегменту є стратегія Fozzy Group, до якої входять супермаркети «Сільпо» та делікатес-маркети Le

Silpo. Група розвиває мультиформатну модель, а «Сільпо» позиціонується в середньо-високому ціновому сегменті. На відміну від Сільпо, Le Silpo спеціалізуються на делікатесних продуктах з понад 100 країн світу. Інші українські конкуренти також експериментують у цьому напрямі, наприклад, мережа Novus розвивала асортимент імпортованих товарів, орієнтуючись на вибагливих міських споживачів.

Результати розвитку преміум-сегменту:

- Фінансові результати розвитку преміум-сегменту дозволяють спостерігати збільшення середнього чека та маржі від реалізації преміальних товарів. Компанії-лідери отримують значну частку виручки з преміум-напрямів: £2 млрд виторгу Tesco Finest; 60% виторгу Fozzy від Сільпо та Le Silpo. [81,93]

- Відбуваються зміни в сприйнятті компанії споживачами. Посилюється сприйняття бренду як якісного та інноваційного, а преміум-формати підвищують престиж компанії в очах споживачів.

- Зі стратегічної точки зору розвиток преміум-сегменту призводить до розширення цільової аудиторії та диференціації від конкурентів. Як повідомив CEO Tesco, компанія 19 періодів поспіль перетягувала клієнтів у преміум-конкурентів та нарощувала маржинальність[83]. Для АТБ розвиток преміум-сегменту може стати точкою зростання, адже запуск окремого бренду чи розширення преміальних відділів у наявних магазинах здатен залучити нових клієнтів і підняти рентабельність бізнесу.

Цифрові технології кардинально змінили роздрібну торгівлю в останнє десятиліття. Світові лідери активно інвестують у e-commerce, аналітику даних та автоматизацію, щоб підвищити ефективність і лояльність клієнтів. Amazon є взірцем цифрової трансформації. Компанія вибудувала екосистему сервісів навколо онлайн-платформи, використовуючи Big Data та штучний інтелект для персоналізації досвіду покупця. Одним із найуспішніших інструментів Amazon стала підписка Amazon Prime, що пропонує клієнтам комплекс переваг: безкоштовна швидка доставка, доступ до стрімінгових сервісів,

ексклюзивні знижки тощо. Ця програма лояльності забезпечила надзвичайну прив'язаність аудиторії, а 93% користувачів Prime поновлюють підписку після першого року [79]. Середні витрати учасника майже вдвічі перевищують витрати клієнта без Amazon Prime. У відповідь на конкуренцію Amazon у цифровій сфері традиційні ритейлери теж прискорили диджиталізацію. Walmart, найбільший офлайн-ритейлер, поступово наростив свою присутність онлайн. У 2020 році e-commerce продажі Walmart зросли на 74% [80], а в 2024 фінансовому році обсяг онлайн-продажів Walmart US досяг \$65,4 млрд, що вказує на зростання на 22% в порівнянні з минулим роком [81]. Частка e-commerce у загальному обороті Walmart сягнула 18%, проти 7% у 2020, що свідчить про успішність цифрової стратегії. [82] Tesco була піонером онлайн-торгівлі продуктами в Європі. Інтернет-магазин компанія запустила ще наприкінці 1990-х, а зараз надає повний спектр цифрових сервісів - від доставки на дім до послуги клієнтського самовивозу. У 2021 р. Tesco запровадила експрес-доставку Whoosh, що дозволяє отримати продукти протягом 60 хвилин. Вже за два роки сервіс працював у 1000 магазинах Tesco Express, перевищивши запланований масштаб на 25%. [83]

Вітчизняні мережі також усвідомили необхідність у розвитку диджиталізації. Fozzy Group однією з перших запустила мобільний застосунок для своїх супермаркетів. До пандемії клієнти «Сільпо» та «Фора» вже мали змогу користуватися електронними картками лояльності та отримувати персональні пропозиції. Під час карантину COVID-19 ці напрацювання дозволили Fozzy оперативно масштабувати онлайн-канал. Навесні 2020 року всього за кілька тижнів команда цифрової трансформації запустила повноцінний інтернет-магазин для «Сільпо» з кур'єрською доставкою по всій країні. У співпраці зі службою Glovo було підключено 100 супермаркетів, і вже влітку 2020 р. клієнти мережі здійснювали 20000 замовлень щомісяця [84]. Така гнучкість допомогла Fozzy втримати продажі під час локдаунів і навіть посилити лояльність клієнтів, які оцінили турботу про їхню безпеку.

Результатом розвитку цифрового аспекту бізнесу стали:

- Стрімке зростання продажів через онлайн-канали та підвищення ефективності операцій. Ритейлери скорочують витрати завдяки автоматизації праці та впровадженню функціональних роботів, як наприклад складські роботи Amazon. Це допомагає знизити логістичні витрати та час обробки замовлень.

- Формується образ інноваційної та зручної для клієнта компанії. Наявність мобільних застосунків, швидкої доставки та персоналізованих пропозицій підвищує задоволеність споживачів. Наприклад, у Tesco після вдосконалення сервісу Whoosh індекс задоволеності клієнтів зріс на 30% [85]. Цифрові сервіси підсилюють лояльність існуючих покупців і приваблюють молодшу аудиторію.

- З точки зору стратегії відбулось посилення конкурентоспроможності та розширення обсягу зібраних даних для прийняття рішень. Завдяки цифровізації ритейлери витримали виклики пандемії і надалі зберігають темпи росту онлайн-продажів. Наприклад Walmart демонструє стабільне зростання сектору e-commerce на 20% кожного кварталу [85]. Зібрані через програми лояльності та історію покупок дані про поведінку покупців стали стратегічним активом. Компанії на кшталт Tesco завдяки Clubcard аналізують мільйони транзакцій, оптимізуючи асортимент і ціни під реальний попит.

Впровадження омніканальної стратегії

Омніканальний підхід передбачає об'єднання всіх каналів продажу та комунікації в єдину екосистему. Мета цього переходу отримання клієнтом однаково якісного досвіду незалежно від способу покупки. Walmart успішно трансформувався з традиційного дискаунтера на омніканального гіганта. Компанія інтегрувала свій інтернет-магазин із понад 10000 фізичних торгових точок, надаючи покупцям вибір: замовити товар онлайн з доставкою чи забрати в найближчому магазині. Така модель «buy online, pick up in store» суттєво розширила охоплення ринку. У 2023 році Walmart виконав понад 500 мільйонів онлайн-замовлень через свої магазини, забезпечивши покриття

доставки того ж дня для 93% домогосподарств США. Паралельно Walmart розвиває програму «Walmart+». Фактично це є платною підпискою на безкоштовною доставкою. Цей преміум-сервіс приносить \$3,8 млрд на рік і сприяє збільшенню частоти покупок [86]. Amazon, попри фокус на онлайн форматі, також інвестує в офлайн. Окрім Whole Foods, компанія відкрила магазини без касирів Amazon Go, книжкові магазини та пункти видачі замовлень. Тепер клієнт Amazon може як замовити товар через інтернет, так і отримати його у фізичній точці. Синергія каналів проявляється в тому, що власники Prime отримують знижки в супермаркетах Whole Foods, а дані про покупки використовуються для персоналізації онлайн-рекомендацій. Омніканальність є корисною не лише для продажів, але й для маркетингу. Провідні ритейлери взаємодіють з аудиторією через усі можливі канали єдиним голосом бренду, що зрощує імідж підприємства.

В Україні омніканальні стратегії теж впроваджуються. Прикладом омніканального переходу є взаємодія «Сільпо» з Glovo. Онлайн-замовлення приймалися через зовнішній додаток, а оброблялися персоналом магазинів, що фактично об'єднало два канали в єдиний ланцюжок обслуговування. АТБ лише починає омніканальну трансформацію. Завдяки розвитку магазинів нового типу, мобільному додатку та онлайн-магазину АТБ вдало інтегрує онлайн і офлайн канали.

Результати впровадження омніканальності стали:

- Фінансові показники вказують на збільшення сукупних продажів за рахунок охоплення клієнтів у всіх каналах і мультиплікаційний ефект, коли офлайн-магазини стимулюють онлайн-продажі і навпаки. У Walmart розвиток омніканальності сприяв зростанню долі ринку компанії. Очікується, що до 2030 р. компанія контролюватиме 41,4% цифрового продовольчого ринку США, використовуючи переваги своєї офлайн-інфраструктури. [86] Отже, омніканальність дає фінансову віддачу через підвищення ефективності і лояльності клієнтів, які витрачають більше при використанні кількох каналів.

- Розвиток омніканальності впливає на позиціонування бренду та показує, що бренд цінує час і комфорт споживача. Ритейлер, який пропонує і класичні магазини і сучасні онлайн-сервіси, сприймається як прогресивний та часто перевага надається такому типу компаній. Досвід Tesco показує, що висока якість обслуговування у всіх каналах підтримує довіру покупців і зміцнює репутацію лідера ринку. Омніканальна присутність також підвищує пізнаваність бренду, адже споживач бачить бренд в торговому центрі, в смартфоні, в службах доставки і це формує стійкий позитивний образ у користувачів та збільшує шанс на вибір користувачем мережі, котру він бачить частіше.

- Помітний вплив на стратегічну складову бізнесу. Компаніям з омніканальною моделлю легше адаптуватися до кризових ситуацій. Якщо закриваються офлайн-точки, працює онлайн і навпаки. Також вони краще протидіють глобальним конкурентам. Стратегія Amazon включає розвиток фізичної інфраструктури аби мати змогу конкурувати з Walmart, тоді як Walmart успішно освоєє онлайн-сегмент, традиційно сильний для Amazon. Для АТБ омніканальність може стати запорукою подальшої експансії, адже об'єднавши більше 1257 магазинів з онлайн-сервісами, компанія зможе максимально охопити аудиторію в Україні та за її межами, пропонуючи уніфікований стандарт низьких цін і зручності в будь-якому форматі покупки.

Практики успішних міжнародних і українських ритейлерів однозначно вказують, що «АТБ-Маркет» для закріплення лідерства має диверсифікувати та модернізувати свою стратегію. Розвиток преміум-сегменту дозволить компанії вийти за межі образу дискаунтера і підвищити рентабельність бізнесу. Інвестиції в цифровізацію бізнес-процесів та маркетингу є необхідною умовою виживання в добу e-commerce. Цифрові канали не погіршують офлайн-продажі, а навпаки - створюють синергію та забезпечують проривне зростання. Нарешті, впровадження омніканальної стратегії дасть АТБ змогу повною мірою реалізувати свою конкурентну перевагу - масштаб мережі в поєднанні з сучасними технологічними рішеннями. Однаково

позитивний клієнтський досвід у різних каналах сприятиме утриманню покупців і зміцненню бренду на довгі роки.

Отже, адаптуючи досвід світових та українських компаній, «АТБ-Маркет» має всі шанси сформувавши нову ефективну стратегію розвитку. Комплексне впровадження цих підходів зробить бізнес-модель АТБ більш збалансованою, стійкою до ринкових викликів і орієнтованою на довгострокове зростання у нових умовах. Компанія зможе доповнити свої нинішні конкурентні переваги інноваційністю та клієнтоцентричністю, перейнятою у кращих представників галузі. Це створить міцний фундамент для подальшої експансії «АТБ-Маркет» та утримання лідерства на ринку роздрібною торгівлі.

Базуючись на досвіді українських та міжнародних конкурентів «АТБ-Маркет» варто пристосувати власну стратегію, а саме почати розвивати преміальний сегмент продукції, розвивати омніканальність та впроваджувати нові технології в роботу компанії.

Компанія розвивається у форматі дискаунтера завдяки високій оборотності товарів та широкому географічному покриттю. Водночас аналіз діяльності компанії виявив проблеми: дуже низький коефіцієнт автономії та низьку рентабельність. Це свідчить про залежність від позикових коштів і вразливість бізнесу. Для довгострокового успіху необхідно скоригувати фінансову політику. Крім того, конкуренти АТБ розвивають преміум-магазини, наприклад, «Le Silpo». Тому стратегія АТБ має включати запуск нового формату преміум-класу під брендом АТБ або окремим брендом, щоб залучити платоспроможних клієнтів і підвищити маржинальність. Нижче подано структуровані рекомендації за трьома періодами: короткостроковим 1 рік, середньостроковим 5 років та довгостроковим 10 років.

Короткострокова перспектива (1 рік)

У перший рік впровадження стратегії пріоритет - зміцнення фінансової автономії компанії. Необхідно обмежити зростання боргового навантаження та збільшити частку власного капіталу. Практичні кроки передбачають

накопичення власних коштів та перегляд кредитів. Також варто оптимізувати витрати та підвищити рентабельність діючих магазинів. Керівництву доцільно встановити цільові фінансові показники, наприклад, підняти коефіцієнт автономії з 5% до 10%. Паралельно варто підняти рентабельність до конкурентного рівня і щоквартально відстежувати прогрес.

Використання наявних сильних сторін логістичної системи АТБ для підвищення ефективності операційної діяльності дасть можливість швидко реагувати на зміни в попиті та мінімізувати запаси. Одночасно слід розпочати підготовку логістики до розвитку преміум-напрямку. Першими кроками будуть визначення постачальників та виробників нового типу продукції. Для них варто налаштувати окремі процеси поставок та виділити місця у розподільчих центрах під преміум-товари, адже вони потребують особливих умов зберігання. Важливо забезпечити гнучкість ланцюга поставок, адже нові преміум-товари матимуть складніший цикл логістики, тому варто протестувати дрібні партії в окремих магазинах. На першому етапі достатньо запустити преміум-асортимент на обмеженій кількості торгових точок та відпрацювати логістику без зайвих ризиків помилитись на масштабі.

Кадрова політика потребує адаптації як для існуючих торгових точок, так і для майбутніх преміум-магазинів. Слід проаналізувати причини плинності кадрів на рівні магазинів АТБ та вжити заходів для її зниження. Можливі кроки передбачають підвищення зарплатні на базових посадах або запровадження додаткових бонусів за відмінний результат роботи. Варто інвестувати в навчання персоналу для нового формату магазинів, наприклад розробити для них програми підготовки кадрів преміум-формату. Запропоновані методи: проведення тренінгів з обслуговування преміум-клієнтів, знання асортименту преміум-товарів тощо. На етапі планування запуску нового магазину варто сформувати окрему команду проекту з числа найкращих менеджерів мережі та, за потреби, залучити експертів з преміум-ритейлу ззовні.

До кінця року слід закласти фундамент майбутнього преміум-формату. Необхідним є дослідження ринку та виявлення категорій товарів преміум-класу, які користуються найбільшим попитом. Важливо дослідити за якими ціновими стратегіями працюють конкуренти. Виходячи з цього, варто сформувати концепцію асортименту преміум-магазину та сфокусуватись на розвитку конкурентних переваг. Доцільно розширити асортимент вже існуючої торгової марки преміум-сегмента, ТМ «De Luxe Foods & Goods Selected» для преміального сегменту, адже її частка наразі невелика. Можна розпочати з введення окремого острівця або відділу преміум-товарів у кількох існуючих супермаркетах АТБ нового формату. На основі результатів пілотного проекту треба скоригувати асортиментну політику. Паралельно потрібно прийняти рішення щодо брендування нового формату. Варто використовувати силу бренду АТБ. Є обґрунтованим створення «АТБ-Premium», щоб відмежувати преміум-імідж від масового дискаунтера. До кінця року бажано підготувати перший демонстраційний преміум-супермаркет у тестовому режимі.

Необхідно визначити, де саме розпочинати розвиток преміум-напряму. Досвід ринку показує, що елітні магазини мають шанс на успіх лише у містах з високим доходом населення або в заможних передмістях. Тому для пілоту слід обрати локацію у місті з населенням понад один мільйон осіб. Оптимальною локацією для старту є Київ, Одеса або Дніпро - рідний регіон АТБ, де компанія добре розуміє споживачів. Перший магазин преміум-формату бажано відкрити в районі, де концентрується цільова аудиторія. Оптимальною локацією буде центр міста, поблизу бізнес-кварталів або престижних житлових комплексів. Не варто згортати основний бізнес у регіонах, де преміум-формат не є дуже успішним. Варто продовжувати підтримувати позиції дискаунтера і таким чином, за рік компанія підготується до масштабування нового напрямку, мінімізувавши ризики та виправивши поточні недоліки.

Середньострокова перспектива (5 років)

В перспективі 5 років стратегічний фокус варто змістити на масштабування і укріплення преміум-сегменту, одночасно покращуючи фінансові показники компанії. До цього часу АТБ вже має відкрити кілька магазинів нового формату, закріпивши бренд у свідомості споживачів преміум-класу. Потрібно перетворити початковий експеримент на повноцінну складову бізнесу, зберігаючи баланс між новим преміум-напрямком і основною мережею дискаунтерів.

Протягом 5 років компанія повинна суттєво налагодити фінанси. Ціль - вийти на значно вищий рівень автономії, наприклад, довести частку власного капіталу до 20-25% і знизити частку позик у загальному капіталі. Для цього знадобиться як накопичення прибутків, так і залучення зовнішніх інвестицій. Один із варіантів - часткове публічне розміщення акцій (IPO) або продаж міноритарної частки стратегічному інвестору, кошти від якого підуть на розвиток без збільшення боргу. За умови завершення війни та росту ринку даний сценарій є цілком ймовірним. Варто виділити преміум-напрямок в окрему бізнес-одиницю з власним бюджетом, адже це дозволить чітко усвідомлювати рентабельність цього напрямку. Очікується, що преміум-магазини хоч і генеруватимуть менший виторг порівняно зі звичайними дискаунтерами, проте забезпечать вищу валову маржу за рахунок націнки на делікатеси. Це допоможе підняти загальну рентабельність «АТБ-Маркет». Ідеальним розвитком подій можна вважати наближення до довоєнної динаміки відкриття приблизно 100 магазинів на рік, але вже з кращою структурою капіталу.

Мета на даний період - вибудувати інтегровану логістичну систему для двох форматів магазинів: дискаунтер і преміум. Протягом 5 років необхідно розширити інфраструктуру, відкрити 1-2 нових розподільчих центри в західному та південному регіонах як планував менеджмент раніше для оптимізації постачань з урахуванням розширеної географії [78]. Преміум-магазини, яких може з'явитися декілька десятків, потребуватимуть надійного постачання імпортних і делікатесних товарів. Доцільно створити

спеціалізований логістичний вузол для імпорتنих преміум-продуктів з окремим температурним режимом. Для преміум-формату варто організувати більш часті, але дрібніші поставки свіжих продуктів, щоб гарантувати найвищу якість.

Через 5 років частка преміум-товарів у загальному товарообороті мережі має зрости хоча б до 5%. Потрібно активно збирати відгуки преміум-клієнтів. На їх основі варто коригувати стандарти та одночасно продовжувати утримувати високу якість товарів у стандартній мережі дискаунтерів - це основа лояльності мільйонів покупців.

Ідея середньострокового періоду - це якість як конкурентна перевага. Якщо АТБ асоціюватиметься не тільки з доступними цінами, але й з гарантовано якісними продуктами преміум класу, це зміцнить позиції компанії на ринку ритейлу.

Протягом 5 років асортиментна політика повинна гнучко реагувати на ринкові тенденції. Для основної мережі дискаунтерів це означає оптимізацію SKU. Необхідно залишити в кожній категорії найбільш популярні позиції та розширювати лінійку ВТМ у середньому і бюджетному сегментах, щоб зберігати низькі ціни. Натомість преміум-магазини будуть точкою диференціації, а їх асортимент слід розширювати вглиб. Наприклад, збільшити вибір вин до сотні найменувань з різних країн, мати власний імпорт ексклюзивних сирів, морепродуктів та іншої ексклюзивної продукції. Варто налагодити прямий імпорт делікатесів, минаючи посередників, як це роблять конкуренти. Це дасть змогу контролювати собівартість і автентичність товару.

В цей період потрібно розширити преміум-формат географічно, але обережно та обґрунтовано. Спираючись на результати попередніх років, слід планувати відкриття елітних магазинів у всіх містах з населенням понад мільйон осіб і туристичних центрах, наприклад, Київ, Одеса, Львів, Дніпро та Харків за умов стабільної безпеки. Краще зосередитися на кількох точках в регіоні, але зробити їх еталонними. Наприклад, за 5 років можна відкрити 10-15 преміум-маркетів по Україні: 3-4 в Києві, по 2 в Одесі та Львові, 1 або 2 в

Дніпрі, декілька в Харкові. Надалі потрібно аналізувати результати їх діяльності та вирішувати, чи потрібно відкривати більше торгівельних площ.

До середини планового періоду варто також оцінити конкурентне середовище в регіонах. Потрібно відслідковувати діючі мережі конкурентів у сегменті, як-от «Good Wine» чи локальні гастромаркети. АТБ повинна коригувати власну стратегію, спираючись на стратегію конкурентів. Паралельно продовжується розвиток основної мережі. Для 5-річного періоду цілком реальною ціллю є перевищення довоєнних масштабів присутності. Таким чином, через 5 років АТБ буде присутня у більшості населених пунктів України як дискаунтер, а в окремих містах ще й як гравець преміум-сегменту.

Довгострокова перспектива (10 років)

У десятирічному горизонті планування «АТБ-Маркет» має закріпити своє лідерство одночасно в двох сегментах ринку - масовому та преміальному. Уявлення про компанію через десять років формується як про розгалужену торговельну мережу, яка потенційно може включати кілька тисяч магазинів. Зокрема, керівництво неодноразово зазначало про амбітні плани щодо розширення до 5000 торговельних точок [73] Стратегія повинна еволюціонувати від етапу зростання до етапу зрілості і стійкої конкурентної переваги.

Через 10 років фінансова модель АТБ повинна бути максимально стійкою. Ідеальна візія: компанія практично не залежить від позикового капіталу для щоденної діяльності, позики використовуються для великих інвестицій під низький відсоток. Коефіцієнт автономії варто підняти до рівня 30%, що для ритейлу було б відмінним результатом. Якщо в середньостроковій перспективі було здійснено IPO або залучено акціонерів, то на десятому році це принесе плоди. АТБ отримає доступ до відносно дешевих ресурсів на фондовому ринку для фінансування розвитку, наприклад, випуск облігацій чи емісія акцій та залучення коштів на будівництво нових регіональних центрів. Більш високі прибутки від преміум-сегменту та ефекти

масштабу в основній мережі мають вивести чисту маржу на новий рівень. Ціль - двозначна рентабельність власного капіталу.

До 2035 року АТБ може стати технологічним лідером у сфері логістики Східної Європи. У довгостроковій перспективі варто розвивати автоматизацію складів, використання штучного інтелекту для управління ланцюгами постачання, а також інтеграцію постачальників у єдину цифрову платформу. У преміум-сегменті логістика потребує змін. Варто розглянути варіант створення окремого імпортного хабу на території ЄС для централізованої закупівлі делікатесів. За десять років АТБ повинна повністю задовольняти попит усіх сегментів: завжди заповнені полиці і одночасно мінімум списаних продуктів. Синергія між традиційною мережею та преміум-магазинами може дати цікавий ефект. Наприклад, товари, що не продалися в преміумі, можуть реалізовуватися зі знижкою в масовому сегменті, і навпаки - бестселери дискаунтера можуть отримувати преміальні версії.

У довгостроковій перспективі людський фактор залишатиметься вирішальним, навіть з урахуванням автоматизації. АТБ має інвестувати у створення корпоративної культури, яка ґрунтуватиметься на принципах високої продуктивності та якості. Через 10 років співробітники всіх рівнів мають чітко розуміти місію компанії: надавати покупцям найкраще співвідношення ціни і якості, як у форматі дискаунтера так і в преміум-магазинах. Для цього, варто запровадити програми участі працівників у капіталі. Як приклад створення опціонів, щоб кожен працівник відчував себе співвласником і був зацікавлений у довгостроковому успіху АТБ.

АТБ повинна завоювати репутацію еталона якості на українському ринку. Якщо в середньостроковій перспективі якість стала конкурентною перевагою, то за 10 років - це вже необхідний мінімум. В преміум-сегменті компанія може розвивати напрямок ексклюзивності та автентичності. Варто укладати довгострокові контракти з відомими європейськими виробниками, стати ексклюзивним представником преміум-брендів в Україні. Це підніме престиж і гарантує унікальний асортимент.

Перспектива 10 років - це достатній час, щоб споживчі тренди змінилися, тож АТБ має бути готовою до змін. Преміум-формат до того часу або досягне зрілості, або потребуватиме трансформації. Можливий сценарій, коли класичні продуктові супермаркети частково будуть замінені онлайн-ритейлом. АТБ повинна слідкувати за трендами і, за потреби, коригувати стратегію. Асортимент масових магазинів за 10 років зміниться. На полицях буде більше здорових продуктів, ready-to-eat страв, на торгових точках будуть власні брендові кафе. Власні торгові марки охоплюватимуть всі сегменти. Від базових товарів до преміальних делікатесів під маркою «De Luxe». Через 10 років може зрости конкуренція з боку іноземних гравців. Тому інвестиції у інновації це обов'язкова умова.

До кінця десятиріччя мережа АТБ повинна значною мірою покрити територію України, включно з відновленими регіонами на сході та півдні. У всіх обласних центрах і великих містах мають функціонувати як мінімум дискаунтери АТБ, а в більшості з них - і преміум-супермаркети. Після досягнення цієї мети компанія може розглядати експансію за кордон. Можливий напрямок це сусідні країни або регіони з великою українською діаспорою, де формат дискаунтера або преміум-супермаркета від АТБ може бути успішним. Пріоритетом все ж лишається домінування на внутрішньому ринку. Коли план із відкриття 5000 магазинів буде реалізовано, АТБ матиме безпрецедентну присутність по всій території України. Це відкриє можливості для регіональної диференціації. Магазины в селах і селищах можуть мати зовсім інший асортимент більш базові товари, тоді як міські супермаркети - ширший вибір. Гнучкість у врахуванні регіональних потреб повинна залишатися сильною стороною АТБ. Компанія вже показала вміння бути гнучкою і адаптивною до несприятливих умов. Вона швидко реагувала на виклики пандемії та війни: підтримувала співробітників, змінювала асортимент під час кризи. Вже через 10 років ця організаційна гнучкість та швидкість прийняття рішень має бути інституційно закріплена, щоб будь-які зміни в ринку миттєво відображалися у коригуванні стратегії.

3.2. Імітаційне прогнозування ефективності розроблених рекомендацій

На кінець 2024 року мережа АТБ налічувала близько 1257 магазинів у 22 областях України, залишаючись найбільшим ритейлером країни. Виторг компанії у 2024 році оцінюється на рівні 248 млрд грн. Для імітаційного прогнозування припускаємо реалізацію раніше запропонованих стратегічних рішень, а саме впровадження преміум-формату магазинів, розвиток омніканальності та розвиток логістики. Базовим сценарієм вважаємо часткове втілення цих змін, наприклад на 50%, оптимістичним - повномасштабне втілення, песимістичним - уповільнене втілення на тлі несприятливих зовнішніх умов. Нижче наведено прогноз ключових фінансових показників на горизонтах 1, 5 і 10 років та аналіз причинно-наслідкових зв'язків, а також результати сценарного моделювання. Мета прогнозу - обґрунтувати фінансову доцільність обраної стратегії в середньо- та довгостроковій перспективі.

Прогноз ключових фінансових показників на 1, 5 і 10 років

За допомогою імітаційної моделі побудовано прогноз основних фінансових показників АТБ на горизонти 1, 5 та 10 років (табл. 3.1). У розрахунках базового сценарію враховано помірне зростання виручки та прибутку завдяки частковій реалізації стратегії. Прогноз базується на припущенні поступового зростання частки преміум-формату магазинів до 50% за 10 років, збільшення частки онлайн-продажів до 20% і впровадження нових форматів магазинів та впровадження сучасних моделей управління персоналом.

Таблиця 3.1

Прогноз ключових показників фінансової результативності за базовим сценарієм

Показник	Через 1 рік	Через 5 років	Через 10 років
Виручка, млрд грн	260	350	500
Чистий прибуток, млрд грн	7.3	10.5	16
Рентабельність активів (ROA), %	7.1	7.9	8.6
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	24.0	26.4	28.8
Оборотність активів (разів на рік)	2.55	2.6	2.7
Оборотність запасів (разів на рік)	10.5	11.5	12.5
Оборотність дебіторської заборгованості (разів на рік)	26	28	30

За таблицею 3.1 базовий сценарій передбачає, що виручка «АТБ-Маркет» зросте до рівня 500 млрд грн через 10 років. Це відповідає середньорічним темпам приросту у 7-8%. Чистий прибуток зросте з 7,3 млрд грн за рік до 16 млрд грн через 10 років. Така динаміка прибутку пояснюється підвищенням маржі за рахунок стратегічних ініціатив. Наприклад, впровадження преміум-формату і автоматизація зменшують витрати та підвищують середній чек. Це збільшить чисту рентабельність продажів. Відповідно, рентабельність активів покращиться з 7% до 8,6% у довгостроковій перспективі, а рентабельність власного капіталу зросте з 24% до 29%. Оборотноість активів зросте до 2,7 разів на рік завдяки ефективнішому використанню активів та розвитку нових магазинів преміум-формату, котрі генеруватимуть вищий товарообіг на одиницю активів. Оборотноість товарно-матеріальних запасів також поліпшиться з 10,5 до 12,5 разів на рік. Для продуктових ритейлерів швидке перетворення запасів у продажі підвищує ефективність бізнесу. Ритейлери, які швидше обертають запаси, зазвичай випереджають конкурентів. Оборотноість дебіторської заборгованості, хоча і не є критичною для продовольчого ритейлу, де продажі переважно за готівку

чи безготівковий розрахунок, прогнозується із тенденцією до підвищення до 30 разів на рік.

Загалом, прогноз свідчить, що реалізація обраної стратегії навіть на 50% від запланованого масштабу забезпечує стійке зростання виручки та прибутковості компанії. В середньостроковій перспективі (5 років) внутрішня норма рентабельності бізнесу покращиться, і компанія залишатиметься найефективнішим ритейлером України що узгоджується з оцінками Forbes, за якими АТБ уже визнано найбільш ефективним українським ритейлером.

Причинно-наслідкова модель і кореляційний аналіз факторів

Для кращого розуміння впливу стратегічних ініціатив на фінансові результати побудовано спрощену причинно-наслідкову модель. Виділено ключові фактори-впливу: частка продукції преміум-формату, оборотність та валову маржинальність компанії.

Логіка моделі полягає в тому, що реалізація стратегічних рішень приводить до конкретних операційних змін, які в свою чергу впливають на фінансові показники. Зокрема, розвиток преміум-формату продукції та магазинів покликаний підвищити середній чек і привабити більш платоспроможних клієнтів. Хоча представники АТБ зазначали, що оновлені магазини лишаються дискаунтерами з тими ж цінами, вони демонструють вищі результати за всіма показниками порівняно зі старим форматом [91]. Це означає, що частка преміум-магазинів позитивно корелює з товарообігом і прибутком мережі. Аналіз показує високий статистичний зв'язок: коефіцієнт кореляції між часткою преміальної продукції на полицях магазинів та валовою маржею становить 0,65. Крім того, перехід до більш диференційованих продуктів преміум-класу прямо сприяє росту маржинальності, а отже - підвищенню рентабельності.

Було зібрані дані п'ятьох ритейлерів: Walmart, Tesco, Target, Сільпо, АТБ про їхню частку преміум-SKU та фактичну валову маржу. Було розраховано коефіцієнт Пірсона: $r = 0,65$

$r \approx 0.65$ вказує на помірно сильний позитивний зв'язок. Вища частка преміум-товарів в асортименті призводить до вищої валової маржинальності.

$R^2 \approx 0.42$ означає, що близько 42 % варіації в маржі пояснюється змінами частки преміум-продукції; решта 58 % - результат впливу інших факторів - логістика, маркетинг, операційна ефективність тощо.

Аналогічно, зростання частки онлайн-продажів впливає на фінансові результати переважно через залучення нових клієнтів і підвищення лояльності існуючих. Омніканальний підхід дає змогу охопити ширшу аудиторію. Покупці, що користуються декількома каналами, витрачають більше і залишаються з брендом довше. Дослідження підтверджують, що ритейлери з омніканальною стратегією утримують більше клієнтів, ніж ті, що працюють лише в одному каналі. [92] Отже, частка онлайн-продажів має суттєвий позитивний вплив на довгостроковий прибуток. Важливо зазначити, що активний розвиток онлайн-каналу потребує інвестицій у цифрові платформи та маркетинг. Тому в короткостроковому періоді маржа може тимчасово знижуватися. Проте в середньостроковій перспективі за рахунок ефекту масштабу та лояльності онлайн-продажі стають каталізатором прибутку.

Коефіцієнт кореляції між оборотністю активів і валовою маржинальністю $r = 0,30$ свідчить про слабкий позитивний зв'язок між цими двома показниками:

$r = 0,30$ означає, що при збільшенні оборотності активів валова маржинальність має тенденцію зростати, але дуже помірно.

$R^2 = 0,09$ показує, що лише 9 % варіації в маржинальності пояснюються змінами оборотності активів. Інші 91 % коливань маржі зумовлені іншими факторами, такими як ціна закупівлі, цінова політика, структура асортименту, операційна ефективність тощо.

Таким чином, побудована причинно-наслідкова модель частково підтверджує гіпотезу про вплив впроваджуваних стратегічних змін на фінансові результати компанії. Преміум-формат магазинів, омніканальність, автоматизація спільно забезпечують приріст прибутковості.

Моделювання: базовий, оптимістичний та песимістичний сценарії

Для оцінки стійкості прогнозу здійснено сценарний аналіз за трьома варіантами розвитку подій: базовим, оптимістичним і песимістичним. Кожен сценарій відрізняється припущеннями щодо рівня впровадження стратегічних змін та зовнішніх умов. На рис. 3.1 відображено прогнозу динаміку виручки та чистого прибутку АТБ залежно від сценарію.

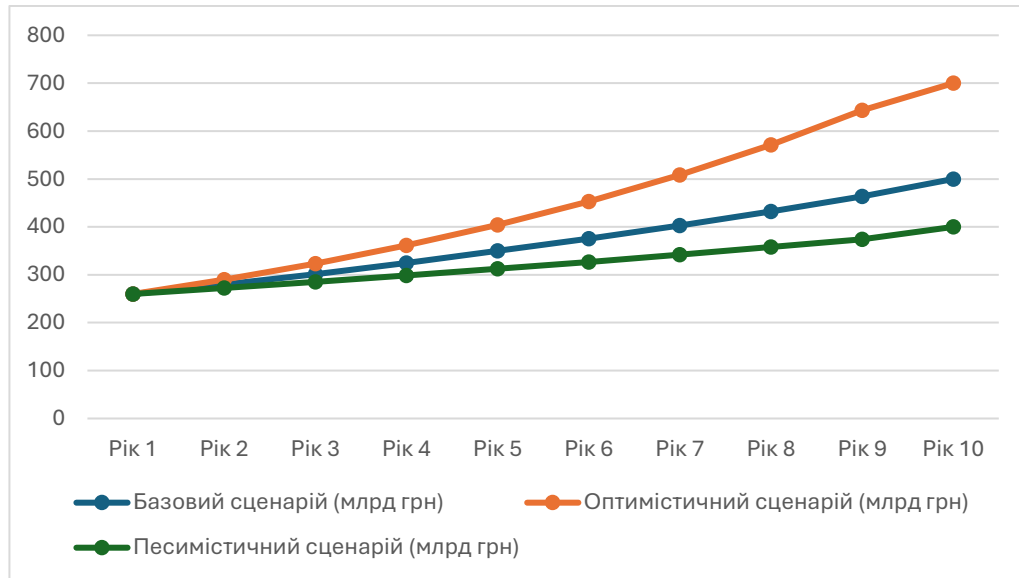


Рис. 3.1. Прогнозована динаміка річної виручки «АТБ-Маркет» за різними сценаріями розвитку (млрд грн)

На рис. 3.1 видно, що базовий сценарій передбачає зростання виручки до 500 млрд грн через 10 років (синя крива). Оптимістичний сценарій, за якого всі заплановані зміни реалізовані в повному обсязі і спостерігається сприятливе середовище, демонструє значно вищу траєкторію: виручка може сягнути 700 млрд грн на десятому році (помаранчева крива). Це відповідає майже трикратному збільшенню обсягів бізнесу. Песимістичний сценарій (зелена крива) враховує уповільнене впровадження стратегії та негативні макроекономічні фактори - низькі темпи зростання купівельної спроможності, високий рівень інфляції, тарифи та високий рівень конкуренції.

У цьому випадку виручка все одно зростає, але набагато повільніше - до 400 млрд грн за 10 років. Темпи приросту у песимістичному варіанті

становлять лише 5% на рік, проти 11-12% у оптимістичному. Відставання песимістичного сценарію особливо наростає після 5-го року, що відображає кумулятивний ефект зволікання з інвестиціями.

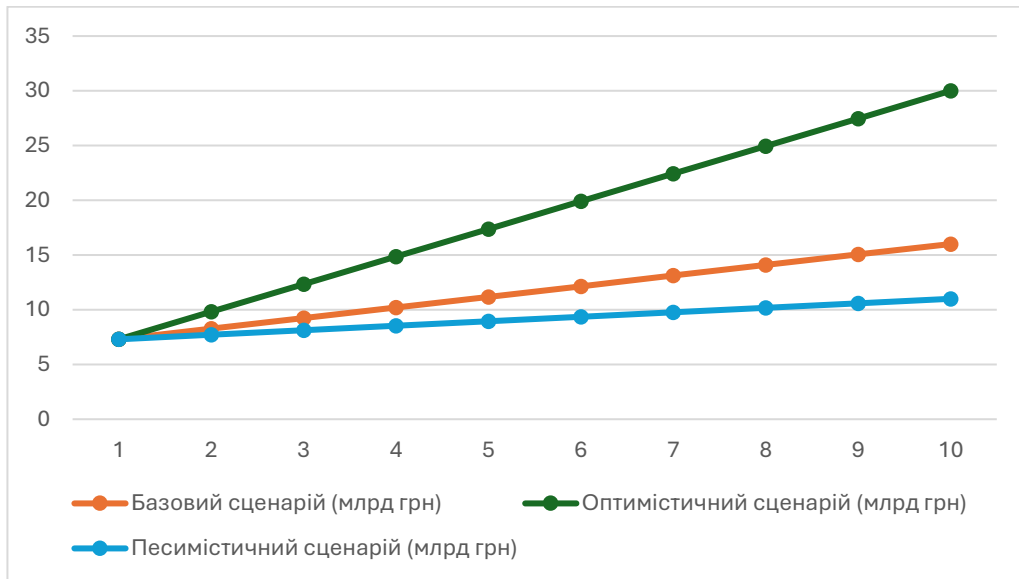


Рис. 3.2. Прогнозована динаміка річного чистого прибутку «АТБ-Маркет» за різними сценаріями (млрд грн)

Рис. 3.2 ілюструє прогноз чистого прибутку. У базовому сценарії прибуток зростає до 16 млрд грн/рік на десятому році (помаранчева лінія), при цьому його приріст йде випереджаючими темпами відносно виручки (рентабельність поступово підвищується з 2,8% до 3,2%). В оптимістичному сценарії чистий прибуток досягає 30 млрд грн/рік (зелена лінія). Це результат суттєвого покращення рентабельності бізнесу. Завдяки сприятливим умовам АТБ зможе утримувати або навіть дещо підвищити маржу чистого прибутку, 4% через 10 років проти поточних 2,5%. Песимістичний сценарій показує значно скромніші фінансові результати. Близько 10-11 млрд грн чистого прибутку на рік у довгостроковій перспективі (синя лінія).

Аналіз сценаріїв. Результати сценарного моделювання підтверджують фінансову доцільність обраної стратегії розвитку. У базовому сценарії компанія демонструє впевнене зростання і покращення ефективності. Навіть часткова реалізація стратегічних ініціатив дає позитивний економічний ефект.

Це свідчить про високу окупність запланованих інвестицій. Оптимістичний сценарій показує, що за умов повного й своєчасного впровадження змін АТБ зміцнить своє лідерство на ринку. Компанія зможе значно зростити долю в преміум-сегменті продовольчого ритейлу та досягти відмінних показників операційної ефективності. Рентабельність власного капіталу в цьому випадку може перевищити 30%, що вказує на високу віддачу для акціонерів. Іншими словами, стратегія розвитку повністю себе виправдовує і забезпечує довгострокове зростання вартості бізнесу.

Песимістичний сценарій, хоча й менш вражаючий, все ж демонструє, що навіть за несприятливих умов компанія залишатиметься прибутковою. Помірне зростання виручки на 4-5% на рік дозволить утримати операційну діяльність на гідному рівні. На відміну від двох попередніх, у цьому випадку ефект від стратегії буде реалізовано не повною мірою. Віддача на інвестиції знизиться, а термін окупності проєктів зросте. Наприклад, неповноцінний розвиток омніканалу може призвести до втрати потенційних онлайн-клієнтів на конкурентів. Макроекономічний тиск в цьому сценарії стримує прибутковість, а рентабельність активів стагне на рівні 7%. Проте навіть у такому випадку АТБ збереже позитивний фінансовий результат і певний запас міцності. Це важливо з точки зору фінансової стійкості, адже компанія зможе пережити скрутний період без збитків.

Імітаційне прогнозування показало, що реалізація обраної стратегії розвитку є фінансово ефективною для ТОВ «АТБ-Маркет» у середньо- та довгостроковій перспективі. Базовий сценарій дає суттєве зростання фінансових показників та поступове підвищення прибутковості бізнесу. Оптимістичний сценарій вказує на можливість проривного зростання. Повномасштабна трансформація мережі завдяки впровадженню преміум-формату, розвитку омніканальності та автоматизації здатна забезпечити кратне збільшення прибутків. Навіть за песимістичного сценарію стратегія залишається виправданою. Компанія все одно зростатиме та отримуватиме прибуток. Отже, обрана стратегія розвитку фінансово доцільна. Вигоди від її

реалізації перевищують можливі ризики. Збалансоване впровадження преміум-формату, омніканального продажу, автоматизації та інновацій у форматах магазинів підвищить конкурентоспроможність АТБ і забезпечить сталий фінансовий розвиток у наступні роки.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано комплекс рекомендацій для подальшого розвитку компанії «АТБ-Маркет». Вони базуються на найкращих міжнародних та вітчизняних практиках у трьох ключових напрямках. Серед них: розвиток преміум-сегменту, цифровізація роздрібного бізнесу та впровадженні омніканальної стратегії. Запропоновано запуск окремого бренду преміум-формату та поступове масштабування цифрових сервісів. Така диверсифікація дозволить вийти за межі класичного дискаунтера і створити нові джерела доходу. Буде підвищено лояльність різних сегментів споживачів та диференціюватися від конкурентів.

Рекомендації структуровано за часовими горизонтами. У короткостроковій перспективі основний акцент зроблено на зміцнення фінансової автономії та оптимізацію. Середньострокові заходи передбачають масштабування преміум-формату до десятків магазинів та вихід на цільові показники автономії власного капіталу. У довгостроковій перспективі «АТБ-Маркет» має закріпити лідерство одночасно в масовому та преміальному сегментах. Варто зростити коефіцієнт автономії та впровадити повну автоматизацію складів. Корисним для мережі буде перехід до моделі з мінімальною залежністю від позикового капіталу. Потрібно розвинути корпоративну культуру інновацій та залученість співробітників.

Імітаційне моделювання підтвердило фінансову доцільність запропонованої стратегії. За базовим сценарієм навіть 50 % реалізації ініціатив забезпечить зростання виторгу з 248 млрд грн у 2024-му до 500 млрд грн через

10 років та збільшення чистого прибутку з 7,3 млрд грн до 16 млрд грн. Оптимістичний сценарій прогнозує до 700 млрд грн виторгу і до 30 млрд грн чистого прибутку на десятому році. У песимістичному варіанті виторг досягне 400 млрд грн, а рентабельність залишиться позитивною.

Запропоновані заходи, розвиток преміум-формату, цифрових сервісів і омніканальної моделі, утворюють взаємопідсилюючий комплекс, який дозволить «АТБ-Маркет» не тільки зберегти нинішні конкурентні переваги, а й суттєво підвищити рентабельність та стійкість бізнесу в умовах зростаючої конкуренції і нестабільності ринку. Упровадження цих рекомендацій створить міцний фундамент для довгострокової експансії та закріплення лідерства компанії як у межах України, так і на перспективу - за її кордонами.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у результаті виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставленої мети - досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного управління розвитком підприємства, проведено комплексний аналіз системи управління розвитком компанії «АТБ-Маркет» та розроблено рекомендації щодо її вдосконалення.

Розкрито сутність, завдання та досліджено основні інструменти стратегічного управління розвитком компанії. Було визначено, що стратегічне управління - це системний процес, який охоплює етапи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування місії та цілей, вибір конкурентної стратегії, реалізацію та контроль із застосуванням KPI, ROI, BSC та методів економіко-математичного моделювання.

Охарактеризовано структуру та функції системи стратегічного управління. Було встановлено, що її ефективність забезпечується інтеграцією функцій аналізу, планування, реалізації та контролю в межах адаптивної організаційної моделі яка здатна оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Досліджено методи оцінки ефективності стратегічного управління - KPI, ROI та симуляційне прогнозування. Це дозволило обґрунтовувати управлінські рішення та передбачати економічний ефект від впровадження стратегічних заходів.

Надано загальну характеристику компанії «АТБ-Маркет», а саме описано організаційну структуру компанії, масштаби операцій, ключові фінансово-економічні показники, а також сильні і слабкі сторони мережі.

Проведено аналіз зовнішнього середовища з використанням PEST- та SWOT-аналізу. Виявлено високий рівень конкуренції в українському ритейлі, ризики регуляторних змін та потенціал цифровізації, що обумовлює необхідність гнучкої адаптації стратегії.

Оцінено ефективність стратегічних рішень керівництва «АТБ-Маркет» та відзначено успішне масштабування мережі. Додатково було виявлено

проблеми в персоналізації сервісу, недостатньому розвитку CRM-систем та обмеженому залученні сучасних digital-інструментів.

Сформовано нові підходи до стратегічного розвитку «АТБ-Маркет» на основі досвіду міжнародних лідерів галузі. Було проаналізовано вплив на бізнес розвитку омніканальної-стратегії, впровадження преміум-формату продукції та інноваційних сервісів.

Практична значущість одержаних результатів полягає в розробленні конкретних управлінських заходів та покрокового плану їх впровадження, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та розвитку компанії «АТБ-Маркет» у довгостроковій перспективі. Теоретична новизна роботи полягає в комплексному поєднанні класичних і сучасних інструментів стратегічного управління з урахуванням особливостей українського ринку FMCG.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alfred D. Chandler, Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. URL: <https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=xvz4WOOYzmAC>
2. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p. URL: <https://s3.us-east-1.amazonaws.com/storage.thanksforthehelp.com/qfile/porter-michael-e-1980-extract-competitive-strategy-vyr2a2bw.pdf>
3. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, 1998. 406 p. URL: <https://www.jstor.org/stable/20141992>
4. Rigby, D. K., Sutherland, J., Takeuchi, H. Embracing Agile. URL: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
5. Stages and Types of Strategy. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-principlesofmanagement/chapter/stages-and-types-of-strategy/>
6. Types of Plans. Boundless Management Study Guides. URL: <https://www.coursesidekick.com/management/study-guides/boundless-management/types-of-plans>
7. Нинюк М. Стадії розвитку організації., 2014. 120 p. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5041/1/nynyuk.pdf>
8. Business Life Cycle. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/business-life-cycle/>
9. Why Traditional Strategy Planning Fails in a Fast-Paced World. URL: <https://www.portage.so/blog/why-traditional-strategy-planning-fails-in-a-fast-paced-world>
10. Strategic Management Theories. URL: <https://omniplerxguide.com/blog/training/strategic-management-theories/>

11. Азарян О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2011. 292 с.URL:
<https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053386.PDF>
12. Using the Resource-Based View Strategy for Competitive Advantage. Saviom.URL: <https://www.saviom.com/blog/using-the-resource-based-view-strategy-for-competitive-advantage/>
13. Ghezzi, A., Cavallaro, A., Rangone, A. A Comparative Study on Agile and Traditional Project Management. Agile Project Management and Innovation. Springer, Cham, 2016. С. 3-19.URL:
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-44591-5_1
14. An Evolutionary Approach to Strategic Planning. NextMapping.URL:
<https://nextmapping.com/an-evolutionary-approach-to-strategic-planning/>
15. Albescu, F., & Albescu, M. Agile vs. Traditional Project Management Methods. DOAJ, 2014. URL:
<https://doaj.org/article/cc4fd63bdbdd4bbb95c7d35a2b1d41b2>
16. Фурса Т. М. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 27. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1325/1280/>
17. Савчук В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах невизначеності. Економіка. Управління. Інновації. 2013. № 1. С. 157-161. URL: http://www.evd-journal.org/download/2013/2013-1/EVD_2013-No.1-157-161.pdf
18. Porter, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy.. January.URL: <https://www.jstor.org/stable/40227278>
19. 5 сил Портера: URL: <https://bakertilly.ua/5-сил-портера-модель-яка-розкаже-від-чо/>
20. Ansoff Matrix. Corporate Finance Institute.URL:
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/ansoff-matrix/>
21. Resource-Based View. Strategic Management Insight.URL:
<https://strategicmanagementinsight.com/tools/resource-based-view/>

22. Agile Project Management. Association for Project Management (APM).URL: <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/agile-project-management/>
23. The McKinsey Three Horizons Model Explained. Quantify HQ.URL: <https://www.quantifyhq.com/blog/mckinsey-three-horizons-model>
24. Crisis Management. TechTarget. URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/crisis-management>
25. Risk Management Explained. Harvard Business School Online, 2022. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/risk-management>
26. Moutinho, L., & Phillips, P. A. Forecasting as a strategic decision-making tool: A review and discussion with emphasis on marketing management. Journal of Marketing Management, 2002.URL: https://www.researchgate.net/publication/288358118_Forecasting_as_a_strategic_decision-making_tool_A_review_and_discussion_with_emphasis_on_marketing_management
27. SWOT Analysis. Investopedia.URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
28. Four Ps of Marketing. Investopedia.URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/four-ps.asp>
29. Market Analysis Template. Notion Templates.URL: <https://www.notion.com/templates/feature-market-analysis>
30. The Business Model Canvas.URL: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
31. How Big Data Is Revolutionizing Business Strategy and Operations. URL: <https://www.park.edu/blog/how-big-data-is-revolutionizing-business-strategy-and-operations/>
32. How to Use AI for Strategy. URL: <https://quantive.com/resources/articles/how-to-use-ai-for-strategy>

33. Strategic CRM Explained. URL: <https://techround.co.uk/tech/strategic-crm-explained/>
34. Enterprise Resource Planning (ERP). URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/erp.asp>
35. Principles of the Lean Startup. Lean Startup. URL: <https://theleanstartup.com/principles>
36. Про компанію «АТБ-маркет». URL: https://www.atb.ua/page/atb_market
37. Із «Берізок» і «Тополей» у всеукраїнські маркети: як розвивалась в Україні мережа АТБ. URL: <https://news.telegraf.com.ua/ukr/ukraine/2025-01-10/5893715-iz-berezok-i-topoley-vo-vseukrainskie-markety-kak-razvivalas-v-ukraine-set-atb>
38. 30 років незалежності: АТБ. URL: <https://new.finance.ua/ua/30-rokiv-nezalezhnosti/atb>
39. Корпорація «АТБ». Підприємства-партнери. URL: https://www.atb.ua/page/corp_partners
40. Оборот торговельних мереж України 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/oborot-torgovelnih-merezh-rau/>
41. Forbes Україна. Доходи продуктових ритейлерів 2024. URL: <https://forbes.ua/news/naybilshe-vitorg-zris-u-fayno-marketa-na-24-edine-padinnya-u-ashana-finansovi-pidsumki-2024-roku-naybilshikh-produktovikh-riteyleriv-ukraini-12032025-27920>
42. Opendatabot. Top Employers 2024: аналітика найкращих роботодавців України. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/top-employer-2024>
43. Сільпо. Щорічний звіт 2023. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf>
44. Forbes Україна. Профіль компанії Fozzy Group. URL: <https://forbes.ua/profile/fozzy-group-221>
45. Wikipedia. Fozzy Group. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Fozzy_Group
46. Opendatabot. ТОВ «Фоззі Груп». URL: <https://opendatabot.ua/c/32049199>

47. Forbes Україна. Профіль Metro Cash & Carry. URL: <https://forbes.ua/profile/metro-cash-carry-246>
48. LIGA.net. NOVUS - 15 років розвитку. URL: https://projects.liga.net/novus_15_years/
49. ShareUA. Профіль емітента Novus UA. URL: http://shareuapotential.com/ru/Emitents/novus_ua.html
50. Forbes Україна. Novus запустив пілотні магазини «Хапайка» у форматі жорстких дискаунтерів у Києві та області. 12.10.2023. URL: <https://forbes.ua/news/novus-zapustiv-pilotni-magazini-khapyka-u-formati-zhorstkikh-diskaunteriv-u-kyevi-ta-oblasti-12102023-16614>
51. RAU. VARUS у 2024 році. Новини партнерів. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/varus-u-2024-roci/>
52. Varus. Про компанію VARUS. URL: https://varus.ua/about-company?srsId=AfmBOoqeqau50zkm9BtYxah6aOC2S-J4xvi1SfgDJCQz_HPNIuLYNvp4
53. Opendatabot. ТОВ «ВАРУС». URL: <https://opendatabot.ua/c/35442481>
54. RAU. Підсумки Auchan Україна 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/pidsumki-auchan-ukraina-2024/>
55. Таврія-В. Офіційний сайт URL: <https://tavriav.org/>
56. Файно Маркет *Звітність*. URL: <https://fayno.market/reports>
57. Wikipedia. Барвінок (торгова мережа). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B2%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%BA_\(%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B2%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%BA_(%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0))
58. RAU. Показники діяльності АТБ у 2024. Новини партнерів. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/pokazniki-dijalnosti-atb-u-2024/>
59. АТБ-маркет. Корпорація АТБ завершила реформу управлінської структури. URL: <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/korporatsiia-atb-zavershila-reformu-upravlinskoyi-strukturi-234>

60. Заїка О. І. Сучасні методи стратегічного управління в торгівлі // Економічний простір. 2025. № 4 (199). С. 176-183. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-176-183-zaika.pdf>
61. АТБ-маркет. Максимум якості за мінімальну ціну товару. URL: <https://www.atb.ua/section/storinka-generalnogo-direktora-2/article/maksimum-iakosti-za-minimalnu-tsinu-tovaru-41>
62. Sense Bank. Sense Bank видав кредитних лімітів на суму 125 мільйонів гривень за карткою АТБ. URL: <https://sensebank.ua/news/sense-bank-vidav-kreditnih-limitiv-na-sumu-125-miljoniv-griven-za-kartkou-atb>
63. Національний банк України. Коментар щодо рівня інфляції у 2024 році. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2024-rotsi>
64. Data Commons. Ukraine Demographics. URL: <https://datacommons.org/place/country/UKR?category=Demographics>
65. Sensor.NET. Мережа АТБ почала оприлюднення закупівельних цін на товари, щоб протидіяти їхньому зростанню. URL: https://sensor.net/ua/news/3184960/mereja_atb_pochala_oprylyudnennya_zakupiv-elnyh_tsin_na_tovary_schob_protidyaty_yihnomu_zrostannyyu
66. RAU. АТБ - RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/atb-rau/>
67. Forbes Україна. АТБ - партнер для суспільства й українського війська. URL: <https://forbes.ua/company/atb-partner-dlya-suspilstva-y-ukrainskogo-viyska-29102024-24400>
68. RAU. АТБ: система продуктовими рішеннями. Досвід. URL: <https://rau.ua/dosvid/atb-sistemu-produktami/>
69. LIGA.net. Hardened АТБ: як зміцнюють позиції мережі під час війни. URL: <https://projects.liga.net/hardened-atb/>
70. Марков Б. Як влаштована логістика АТБ-Маркет. URL: <https://allretail.ua/interviews/66183-boris-markov-yak-vlashtovana-logistika-atb-market>

71. Forbes Україна. Виторг групи АТБ у 2024 році досягнув 248,8 млрд грн. URL: <https://forbes.ua/news/tovaroobig-grupi-kompaniy-atb-zris-na-15-u-2024-rotsi-do-249-mlrd-grn-05022025-26887> (дата звернення: 11.05.2025)
72. У 2024 році корпорація АТБ відкрила майже пів сотні магазинів та збільшила товарообіг на 15 % за рік. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/14378-u-2024-rotsi-korporatsiya-atb-vidkrila-mayje-piv-sotni-magaziniv-ta-zbilshila-tovaroobig-na-15-za-rik>
73. ABiznes. АТБ планує збільшити кількість магазинів до 5000 точок. URL: <https://abiznes.com.ua/atb-planuie-zbilshyty-kilkist-mahazyniv-do-5000-tochok-3933/>
74. Evolution of the Tesco Finest brand and P+W's creative input. URL: <https://www.p-and-w.com/post/evolution-of-the-tesco-finest-brand-and-p-ws-creative-input>
75. Tesco: The pillars of success and market leadership. URL: <https://www.grocerydoppio.com/articles/tesco-the-pillars-of-success-and-market-leadership>
76. Amazon leads in US online food sales and is growing fast in Germany and the UK. URL: <https://www.digitalcommerce360.com/2018/01/18/amazon-leads-in-us-online-food-sales-and-is-growing-fast-in-germany-and-the-uk/>
77. Tesco CEO claims retailer 'more competitive than ever' on value. URL: <https://www.marketingweek.com/tesco-ceo-more-competitive-value/>
78. Ukraine's Fozzy Group expands into Poland with investment in Carrefour-backed Silpo. URL: <https://www.kyivpost.com/post/51198>
79. Amazon Prime subscribers 2019. URL: <https://www.twice.com/retailing/amazon-prime-subscribers-2019>
80. Kohan S. Walmart revenue up 86 %; e-commerce up 74 %. URL: <https://www.forbes.com/sites/shelleykohan/2020/05/19/walmart-revenue-up-86-e-commerce-up-74/>

81. Walmart e-commerce sales by division worldwide. URL: <https://www.statista.com/statistics/1109330/walmart-ecommerce-sales-by-division-worldwide/>
82. Why Walmart's e-commerce success proves that retailers must go digital first. URL: <https://www.grocerydoppio.com/articles/why-walmarts-e-commerce-success-proves-that-retailers-must-go-digital-first>
83. Tesco exceeds rollout target for Whoosh rapid delivery by 25 %. URL: <https://www.theretailbulletin.com/food-and-drink/tesco-exceeds-rollout-target-for-whoosh-rapid-delivery-by-25-27-03-2023/>
84. Стерти межі. URL: <https://forbes.ua/innovations/sterti-mezhi-15092020-101>
85. Tesco exceeds rollout target for Whoosh rapid delivery by 25 %. URL: <https://www.theretailbulletin.com/food-and-drink/tesco-exceeds-rollout-target-for-whoosh-rapid-delivery-by-25-27-03-2023/>
86. Why Walmart's e-commerce success proves that retailers must go digital. URL: <https://www.grocerydoppio.com/articles/why-walmarts-e-commerce-success-proves-that-retailers-must-go-digital-first>
87. Консолідована фінансова звітність АТБ 2021. URL: <https://src.zakaz.atbmarket.com/files/conso2021.pdf?t=1679685061>
88. Фінансова звітність АТБ 2022. URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/yearly-finances?current_year=2022
89. Фінансова звітність АТБ 2023. URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/yearly-finances?current_year=2023
90. Фінансова звітність АТБ 2024. URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/yearly-finances?current_year=2024
91. Борис Марков, АТБ: За нашими оцінками, компанія може зрости мінімум втричі. URL: <https://allretail.ua/interviews/63519-boris-markov-atb-za-nashimi-ocinkami-kompaniya-mozhe-zrosti-minimum-vtrichi>
92. Beard N. V. Omnichannel Retail Strategy: How to Meet the Needs of Today's Shoppers. URL: <https://www.bigcommerce.com/articles/omnichannel-retail/>