

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ВЕДЕННЯ
БІЗНЕСУ»**

на здобуття освітнього ступеня **магістра**
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**
освітньо-професійної програми **Підприємництво та фінанси**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

(підпис)

Кіріл ВОРОБЕЙ

Виконав: здобувач вищої освіти гр.
Кіріл ВОРОБЕЙ

Керівник: д.е.н., професор
Тетяна СЬОМКІНА

Рецензент: д.е.н., професор
Олена ВІНОГРАДОВА

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємництво та фінанси

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності

_____ Оксана ЗГУРСЬКА

« ____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ВОРОБЕЙ КІРІЛ ОЛЕКСІЙОВИЧ**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ»

керівник кваліфікаційної роботи Тетяна СЬОМКІНА, д.е.н., професор

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. № 145

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «27» грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України; річні звіти та первинна документація ТОВ «АТБ-Маркет»; результати опитування та власних спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти впровадження сучасних інформаційних технологій в розвиток підприємства.
2. Розділ 2. Аналіз та оцінка забезпечення інформаційними технологіями бізнесу в Україні на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет».
3. Розділ 3. Надання рекомендацій щодо інноваційного покращення технологічного розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*

6. Дата видачі завдання «18» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	12.10.2023 р.	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	01.11.2023 р.	Виконано
3	Підготовка другого розділу	22.11.2023 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу	12.12.2023 р.	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	15.12.2023 р.	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	16.12.2023 р.	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	17.12.2023 р.	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	20.12.2023	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	21.12.2023 р.	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	21.12.2023 р.	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	22.12.2023 р.	Виконано
12	Попередній захист	23.12.2023 р.	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.01.2024 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Кіріл ВОРОБЕЙ

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Тетяна СЬОМКІНА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 102 стор., 43 рис., 20 табл., 109 літературних джерел.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних та організаційно-методологічних положень, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення ІТ-комунікації в діяльності ТОВ «АТБ-маркет», що сприятиме оптимізації торговельно-економічної діяльності, покращення рівня позиціонування на ритейл-ринку та максимізації прибутковості.

Об'єкт дослідження – процеси удосконалення технологічного забезпечення ТОВ «АТБ-маркет».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних, організаційних та практичних питань щодо використання різних типів інноваційних ІТ-технологій в сучасних умовах діяльності ТОВ «АТБ-маркет».

Короткий зміст роботи:

Сучасні умови функціонування багатьох підприємств визначаються високим рівнем конкуренції, динамікою ринкової кон'юнктури та значущими змінами в макросередовищі. Це включає тенденції цифрової трансформації економіки (розвиток технологій, цифрова трансформація галузей), зміни у споживацьких уподобаннях, рівень соціальної відповідальності бізнесу, зростаюча взаємозалежність економік різних країн, зовнішньополітичні впливи, реформи в законодавстві та ін.

Підприємства роздрібно́ї торгівлі, що працюють на споживчому ринку та безпосередньо взаємодіють із споживачами, першими відчують зміни у попиті, будь то його зростання чи зниження, викликані економічними умовами, такими як світова економічна криза. Стан споживчого ринку в цілому та роздрібно́ї торгівлі зокрема відображає соціально-економічний стан країни через свою значущість та вплив на економіку взагалі.

ТОВ «АТБ-Маркет», займає лідируючі позиції щодо впровадження у діяльність інноваційної технологічної комунікації, оскільки всі показники його діяльності та імідж компанії є позитивними. З іншого боку, тривалість війни в Україні вимагає перегляду поточної стратегії підприємства, щоб утримати ліdersькі позиції на ринку та забезпечити прибутковість, враховуючи нові умови господарювання під час війни та після її завершення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: роздрібна торгівля, соціальна відповідальність підприємництва, імідж компанії, інформаційно-комунікаційні технології, ІТ-інструменти.

ABSTRACT

The text part of the qualification work for obtaining the master's degree: 102 pages, 43 figures, 20 tables, 109 sources.

The purpose of the research is to substantiate the theoretical and organizational-methodological provisions, as well as to develop practical recommendations for improving IT communication in the activities of ATB-market, which will contribute to the optimization of trade and economic activity, improving the level of positioning on the retail market and maximizing profitability.

The object of the research is a processes of improving the technological support of ATB-market LLC.

The subject of the research is a set of theoretical-methodical, organizational and practical issues regarding the use of various types of innovative IT technologies in the modern conditions of the activity of ATB-market.

The short review of the research:

The modern operating conditions of many enterprises are determined by a high level of competition, the dynamics of the market situation and significant changes in the macro environment. This includes trends in the digital transformation of the economy (technological development, digital transformation of industries), changes in consumer preferences, the level of social responsibility of business, the growing interdependence of the economies of different countries, foreign policy influences, legislative reforms, etc.

Retail businesses operating in the consumer market and interacting directly with consumers are the first to experience changes in demand, whether it increases or decreases, caused by economic conditions such as the global economic crisis. The state of the consumer market in general and retail trade in particular reflects the socio-economic state of the country due to its significance and impact on the economy in general.

"ATB-Market" occupies a leading position in the implementation of innovative technological communication, as all indicators of its activity and the image of the company are positive. On the other hand, the duration of the war in Ukraine requires a review of the company's current strategy in order to maintain a leadership position in the market and ensure profitability, taking into account the new business conditions during the war and after its end.

KEY WORDS: retail trade, corporate social responsibility, company image, information and communication technologies, IT tools.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувач Воробей К.О. до захисту кваліфікаційної роботи
(*прізвище та ініціали*)
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(*код, найменування спеціальності*)
освітньо-професійної програми Підприємництво та фінанси
(*назва*)
на тему: «Сучасні інформаційні технології ведення бізнесу».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ _____

(*підпис*)

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач(ка) Воробей К.О. виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо ефективного розвитку торговельного підприємства з використанням інформаційних технологій ведення бізнесу.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) Вороб'я К.О. на оцінку «добре» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію магістр з підприємництва та фінансів.

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(*підпис*)

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

« » _____ 2023 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Воробей К.О. допускається до захисту даної роботи в Експертній комісії.

Завідувач кафедру _____

(*назва*)

(*підпис*)

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

**ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА
на кваліфікаційну магістерську роботу**

здобувача вищої освіти Вороб'я Кіріла Олексійовича
(*прізвище, ім'я, по батькові*)
на тему «Сучасні інформаційні технології ведення бізнесу».

Актуальність. Протягом останнього десятиліття роздрібна торгівля виявилася однією з найбільших та економічно успішних галузей української економіки. Стан споживчого ринку в цілому та роздрібною торгівлі зокрема відображає соціально-економічний стан країни через свою значущість та вплив на економіку взагалі. Із стрімким розвитком інформаційних технологій відбулися кардинальні зміни у веденні бізнесу.

Позитивний економічний ефект від використання сучасних технологій підприємствами роздрібною торгівлі показує неухильне зростання, і, поза сумнівом, вже зараз ця сфера діяльності стала невід'ємною частиною життя суспільства.

Актуальність тематики дослідження визначається необхідністю технологічного розвитку підприємств роздрібною торгівлі і, як наслідок, підвищення ефективності їх діяльності на довгострокову перспективу.

Позитивні сторони.

1. Проаналізовано поточний стан сучасних інформаційних комунікацій, що використовуються в ТОВ «АТБ-маркет».

2. Рекомендовано ряд методів, що націлені на питання зменшення черг та прискорення швидкості обслуговування покупців, а також розширення діяльності ТОВ «АТБ-маркет» на ринку роздрібною торгівлі України.

Недоліки.

1. У третьому розділі більше уваги приділити дослідженню питання ефективності реалізації франчайзингу як запропонованого автором напряму ефективного розвитку підприємництва.

2. При написанні роботи було б доцільно використати більше інформації щодо досліджуваної тематики із зарубіжних літературних джерел.

Відзначені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку кваліфікаційної магістерської роботи.

Висновок: кваліфікаційна магістерська робота заслуговує оцінку " добре ", а здобувач Воробей Кіріл Олексійович заслуговує присвоєння кваліфікації: магістр з підприємництва та фінансів.

Рецензент:
Д.е.н., професор

підпис

Олена ВІНОГРАДОВА

ЗМІСТ

ВСТУП		10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ		14
	ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА	
1.1.	Теоретичні основи та класифікація різновидів розвитку підприємства	14
1.2.	Потенційні можливості національного ринку інформаційних технологій ведення бізнесу	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ		
	ІНФОРМАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	44
2.1.	Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»	44
2.2.	Стан та аналіз сучасних інформаційних комунікацій, що використовує ТОВ «АТБ-Маркет»	64
2.3.	Оцінка закордонних інформаційних технологій ведення бізнесу	74
РОЗДІЛ 3. НАДАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО		
	ІННОВАЦІЙНОГО ПОКРАЩЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	85
3.1.	Розробка SWOT-моделі наявної технологічної бази ТОВ «АТБ-Маркет»	85
3.2.	Розробка та впровадження інноваційних програм розширення технологічної бази ТОВ «АТБ-Маркет»	89
ВИСНОВКИ		104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		110

ВСТУП

Актуальність. Сучасні умови функціонування багатьох підприємств визначаються високим рівнем конкуренції, динамікою ринкової кон'юнктури та значущими змінами в макросередовищі. Це включає тенденції цифрової трансформації економіки (розвиток технологій, цифрова трансформація галузей), зміни у споживацьких уподобаннях, рівень соціальної відповідальності бізнесу, зростаюча взаємозалежність економік різних країн, зовнішньополітичні впливи, реформи в законодавстві та ін. Сучасні методи управління підприємством стають все менш ефективними в умовах швидкозмінного конкурентного середовища. Для компаній, що працюють в умовах зростаючої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, ефективний розвиток стає одним із ключових факторів формування конкурентних переваг. Адже кожне підприємство ставить перед собою мету масштабувати та пропонувати більшу цінність для споживачів, таким чином покращуючи власний статус та прибутковість. Таким чином управління розвитком визнається важливою умовою успішності вітчизняних підприємств. З цього приводу виникає необхідність пошуку нових шляхів забезпечення ефективного управління розвитком вітчизняними компаніями в умовах нового економічного середовища.

Протягом останнього десятиліття роздрібна торгівля виявилася однією з найбільших та економічно успішних галузей української економіки. Це пояснюється, передусім, її ключовим місцем і роллю в структурі відтворювальної системи економіки, спрямованої на задоволення різноманітних потреб населення.

Підприємства роздрібної торгівлі, що працюють на споживчому ринку та безпосередньо взаємодіють із споживачами, першими відчують зміни у попиті, будь то його зростання чи зниження, викликані економічними умовами, такими як світова економічна криза. Стан споживчого ринку в цілому та роздрібної

торгівлі зокрема відображає соціально-економічний стан країни через свою значущість та вплив на економіку взагалі.

Також, варто відмітити, що ІТ-індустрія лідирує з прагненням спростити, оцифрувати та підвищити ефективність кожного процесу на підприємстві. Працюючи безпосередньо з передовими технологіями, ІТ-компанії встановлюють високі стандарти розвитку підприємства, часто прийняті іншими галузями. Архітектура підприємства, яку створюють технологічні компанії, є дуже корисною для кожного учасника, а тому забезпечує вищу цінність для споживачів.

Таким чином, ефективне впровадження нових інформаційних технологій в процес ведення бізнесу сприяє збільшенню товарообігу, повному задоволенню попиту населення і досягненню очікуваних фінансових результатів.

Однак основна проблема полягає у тому, що, з одного боку, найбільше підприємство роздрібної торгівлі в Україні, ТОВ «АТБ-Маркет», займає лідируючі позиції щодо впровадження у діяльність інноваційної технологічної комунікації, оскільки всі показники його діяльності та імідж компанії є позитивними. З іншого боку, тривалість війни в Україні вимагає перегляду поточної стратегії підприємства, щоб утримати лідерські позиції на ринку та забезпечити прибутковість, враховуючи нові умови господарювання під час війни та після її завершення.

Питання теоретичного висвітлення сучасних інформаційних технологій ведення бізнесу були присвячені праці таких вчених, як: Занора В. [1], Надтока Т. Б., Какуніна Г. А., Мартякова О. В. [2], Пługіна Ю. А. [3], Раєвнєва О. В. [4], Дунда С. П. [5], Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [6], Погорелов Ю. С. [7], Шубравська О. [8] та ін. Проте поточні політично-економічні виклики потребують аналізу даної теми саме з урахуванням сучасної ситуації та її впливу на ІТ-забезпеченість підприємств України.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних та організаційно-методологічних положень, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення ІТ-комунікації в діяльності ТОВ «АТБ-

маркет», що сприятиме оптимізації торговельно-економічної діяльності, покращення рівня позиціонування на ритейл-ринку та максимізації прибутковості.

Метою роботи було обумовлено виконання наступних *завдань*:

1. Вивчення теоретичних аспектів визначення та класифікації поняття «розвиток підприємства»;
2. Оцінити потенційні можливості національного ринку ІТ-технологій ведення бізнесу;
3. Надати загальну організаційну та торговельно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-маркет»;
4. Проаналізувати поточний стан сучасних інформаційних комунікацій, що використовуються в ТОВ «АТБ-маркет»;
5. Оцінити закордонний досвід інформаційних технологій ведення бізнесу на ринку роздрібної торгівлі;
6. Проаналізувати основні загрози та розробити SWOT-модель наявної технологічної бази ТОВ «АТБ-маркет»;
7. Розробити основні методи покращення технологічної бази ТОВ «АТБ-маркет»;
8. Розрахувати економічний ефект запропонованих методі та визначити доцільність їх застосування в діяльності ТОВ «АТБ-маркет».

Об'єктом роботи виступають процеси удосконалення технологічного забезпечення ТОВ «АТБ-маркет».

Предметом є сукупність теоретико-методичних, організаційних та практичних питань щодо використання різних типів інноваційних ІТ-технологій в сучасних умовах діяльності ТОВ «АТБ-маркет».

Методи дослідження. Теоретичною основою дипломної роботи виступають наукові напрацювання національних та іноземних теоретиків та практиків з питань інформаційних технологій ведення бізнесу роздрібно торгівлі. Використовувалися загальні методи, такі як пізнання, індукції, дедукції, пояснення, класифікації та аналіз літературних джерел.

Аналітичну частину складають загальнонаукові методи, до яких належать аналіз, статистичні порівняння, групування. Також використовувалися емпіричні методи – моделювання, спостереження, вимірювання, описування тощо.

Рекомендаційна частина написана із використанням методів припущення та прогнозування, а також за допомогою SWOT-аналізування.

Основні джерела інформації.

Практичне значення дипломної роботи полягає в дослідженні сучасного стану технологічного забезпечення підприємств на ринках України, зокрема ритейл-галузі, в умовах військового конфлікту та нестабільних економічних змін, а також в розробці методів щодо удосконалення технологічної бази національних підприємств на прикладі ТОВ «АТБ-маркет», що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Структура роботи: Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 102 сторінках, містить 20 таблиць, 43 рисунка, 109 найменувань списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи та класифікація різновидів розвитку підприємства

Суть поняття «розвиток» у контексті застосування його до економічних процесів, явищ та систем ще й досі залишається об'єктом дискусій серед економістів та інших фахівців. У публікаціях дослідників можна прослідкувати наявність кількох підходів та точок зору на сутність даного поняття.

Таким чином першоосною для визначення терміну «розвиток підприємства» слугує розуміння «розвитку» як філософської категорії. Даний підхід включає трактування «розвитку» через його аспекти:

- перехід від одного якісного стану в інший;
- якісна зміна в структурі об'єкта;
- виникнення якісно нового об'єкта та ін. [1].

В умовах існування видозміненої концепції функціонування підприємств «розвиток» трактується як основний елемент діяльності. Тобто він є базою самої діяльності. До даної концепції розвиток розумівся як процес, який мав місце, якщо підприємство здійснювало стабільну діяльність, тобто визначався як похідна від процесу господарювання. Сучасні підходи вдосконалили ці трактування і виділили, що розвиток є основою і метою функціонування. Таким чином, можна виділити три концепції трактування терміну «розвиток», що відображають еволюцію зміни в поглядах до суті підприємницької діяльності. Дані підходи наведені на рис. 1.1.



Джерело: [1]

Рис. 1.1. Еволюція підходів до трактування розвитку підприємства

Таким чином, наразі розвиток розглядається як процес, що спрямований на розвиток, з метою подальшого розвитку діяльності.

В цілому, існує безліч визначень терміну розвитку підприємства. Це вказує на велику кількість зроблених досліджень на дану тему, що є причиною відсутності єдиного визначення терміну та наявну розбіжність у поглядах. Отже проаналізуємо погляди щодо трактування поняття розвитку підприємства в економічній літературі, що наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «розвиток підприємства» за українськими авторами

АВТОРИ	ЗНАЧЕННЯ
1	2
Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна [2]	Процес загальних трансформацій у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його еволюцію до нового часу якісно-кількісного характеру протягом часу, під впливом факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, і може приймати як позитивні, так і негативні напрями.
Ю.А. Плугіна [3, с. 194]	Якісні зміни у функціонуванні підприємств, що виникають внаслідок перетворень у кількісних і структурних характеристиках техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних, кадрових ресурсів, базовані на ефективному використанні інтелектуально-кадрової ресурсної бази та інформаційних технологій.
Р.О. Побережний [4, с. 91]	Перетворення організації, спрямовані на зміну якісного стану її структури, складу чи властивостей, або на кількісні чи якісні зміни в елементах організації, з урахуванням циклічності та спіральності.
О.В. Раєвнева [5, с. 108]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, що характеризується постійним змінюванням глобальних цілей існування за допомогою створення нової дисипативної структури та переміщення його до нового атратора, що представляє собою одну з альтернативних траєкторій розвитку підприємства.

Продовження табл. 1.1

1	2
С.П. Дунда [6]	Комплекс орієнтованих на досягнення інтенсивних та якісних змін у економічній сфері, які виникають на підприємстві через внутрішню суперечність та вплив зовнішніх факторів.
О.Є. Кузьмін [7, с. 36]	Циклічний процес, що охоплює різні етапи життєвого циклу, які визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.
Ю.С. Погорелов [8, с. 32]	Неперервний процес, який, відбуваючись за штучно встановленою або природною програмою, призводить до зміни станів підприємства, кожен із яких є якісно відмінним від попереднього.. Ці зміни сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує спроможність протидіяти його впливам.
О.В Шубравська [9, с. 37]	Процес переходу системи з одного стану в інший, який включає зміну якісних та кількісних параметрів системи.
В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим [10, с. 62]	Процес змін, які впливають на якісні та кількісні аспекти системи, призводячи до ускладненої її структури та складу, що сприяє підвищенню стійкості до дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища та підвищенню ефективності його функціонування.
В. Кифяк [11, с. 193]	Система, що взаємодіє та включає підсистеми, передумови ,фактори та принципи, і що формує напрямок кількісних і якісних змін у функціонуванні підприємства з метою досягнення пріоритетів.
Іванчук К. О. [12]	Зміна якісного стану підприємства, що відбувається відповідно до визначеного вектору та траєкторії з метою підвищення його гнучкості та адаптивності. Цей процес відбувається в просторі стійкого функціонування до точки втрати стійкості швидко повертається до точки рівноважного стану.
Передерієнко Н. І., Котляревський Я. В. [13]	термін розкриває природу тих змін ,які відбуваються в системі підприємства. Тобто це представляє собою послідовність переходів соціально-економічної системи підприємства з одного стану в інший, яка починається з моменту його створення і триває протягом усього життєвого циклу.
Ткаченко А. М. , Марченко К. А. [14]	Сукупність різноманітних змін економічного характеру, що відбуваються в соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Ці зміни мають різну спрямованість та інтенсивність і призводять до переходу підприємства до різних організаційно-економічних станів, які характеризуються стійкістю.
Залунін В. Ф. Щеглова О. Ю. [15]	термін розкриває природу змін в системі підприємства. Тобто послідовність переходів в соціально-економічній системі підприємства з одного стану в інший, що відбувається від моменту його створення до моменту ліквідації (юридичної та фізичної).
Прийма Л. Р., Кулиняк І. Я. [16]	стан або виникнення змін в його діяльності, таких як склад чи властивості, що веде до переходу в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів, які проходять із внутрішнього та зовнішнього середовища.

Джерело: розроблено автором

Аналіз теоретичної бази щодо визначення терміну «розвиток підприємства» у науковій літературі показує наявність двох аспектів його інтерпретації: вузького та широкого.

Вузьке розуміння дозволяє трактувати термін як стан чи результат зміни його діяльності (структури, властивостей) при переході в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів із внутрішнього і зовнішнього середовища. Широке тлумачення полягає у трактуванні поняття як незворотній, спрямований, закономірний процес, що представляє собою безперервну і послідовну зміну (сукупність змін) результатів чи станів підприємства у часі і просторі, які кількісно та якісно відрізняються від попередніх під впливом факторів із внутрішнього і зовнішнього середовища.

Тепер проаналізуємо трактування терміну «розвиток підприємства» з точки зору закордонних авторів, та порівняймо результати (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення терміну «розвиток підприємства» за закордонними авторами та міжнародними організаціями

АВТОРИ	ЗНАЧЕННЯ
1	2
Moris and Paul [17, с. 249]	це комплекс рішень, що відображають проактивні, інноваційні стратегії з елементом ризику.
Merz and Sauber [18, с. 554]	підприємницька діяльність, що характеризується ступенем прозорості (агресивності) фірми в її вибраному продуктивно-ринковому напрямку та інноваційною готовністю до створення нових пропозицій.
Lumpkin and Dess [19, с. 136-137]	це процеси, практики, сукупність прийнятих рішень, що призводять до нового «входу» на ринок.
Voos, Voss and Moorman [20, с. 1134]	це діяльність, що призводить до змін в організації або ринку. Дані дії є ризикованими, інноваційними, проактивними, автономними та конкурентно-агресивними.
Pearce, Fritz and Davis [21, с. 219]	набір відмінних, але пов'язаних поведінок, які мають риси новаторства, проактивності, конкурентної агресивності, прийняття ризиків та автономії.
International Labour Organization [22]	Розробка цілісних та ринкових стратегій для просування на ринку.
Collective Value Creation [23]	Це процес розвитку малих або середніх компаній.

Продовження табл. 1.2

1	2
Inverita [24] (широке розуміння)	Інвестування знань і часу, залучення інвестицій, створення ділових зв'язків, працевлаштування більшої кількості людей, щоб підприємство могло конкурувати в глобальній економіці. Термін охоплює процес покращення іміджу компанії та збільшення капіталу шляхом підвищення цінності для клієнтів.
Inverita [25] (вузьке розуміння розуміння)	Одна із ключових концепцій капіталізму (створення вартості та її збільшення) і необхідність для тих, хто прагне досягти успіх в підприємстві.

Джерело: розроблено автором

Аналіз закордонних джерел визначення терміну «розвиток підприємства» підтверджує, що цей термін використовується для терміну комплексу рішень та стратегій, що вказують на проактивність, інновацій їсть то готовність приймати ризик. Підприємницька діяльність, як така, визначається як ступінь агресивності та прозорості фірми в обраному напрямку на рику, а також готовність о інновацій та створення нових пропозицій. Процеси та практики, що породжують нові входи на ринок, характеризують підприємницький підхід. Дії, спрямовані на зміни в організації або ринку, визначаються як ризиковані, інноваційні, проактивні, автономні та конкурентно-агресивні. Набір поведінок, що має властивості новаторства, проактивності, конкурентної агресивності, прийняття ризиків та автономії, також визначає підприємницьку орієнтацію.

Окрім вивчення точкових визначень поняття, нами були проаналізовані ряд авторів, що використовували системний метод до трактування розвиток підприємства. Зокрема, Верхоглядова Н. І. та Кононова І. В. виокремлюють наступні підходи розуміння розвитку [26]:

- Суттєва складова: трансформаційний, динамічний, процесний
- Результативно-наслідкова складова: простий, кількісний, якісний, комбінований, адаптаційний, комплексний.

Для кращого розуміння моделі на рис. 1.2 представили її в графічному форматі.

Іванчук К. О. розробив іншу систему підходів [27]: 1) збільшення розмірів та показників діяльності підприємств; 2) зміна стану підприємства на більш прогресивний; 3) підвищення гнучкості та адаптивності до змін; 4) зміна якісного стану підприємства.



Джерело: [28]

Рис. 1.2. Тракткування розвитку підприємства за моделлю Верхоглядової-Кононова

За результатами аналізу наукової літератури [12-18], було побачено, що до всіх поглядів можна застосувати підхід сутнісної складової за класифікацією Верхоглядової-Кононова. Так, виділяємо чотири групи щодо розуміння сутності категорії «розвиток підприємства»: сукупність змін, характер змін, стан чи результат змін, процес, комплекс рішень.

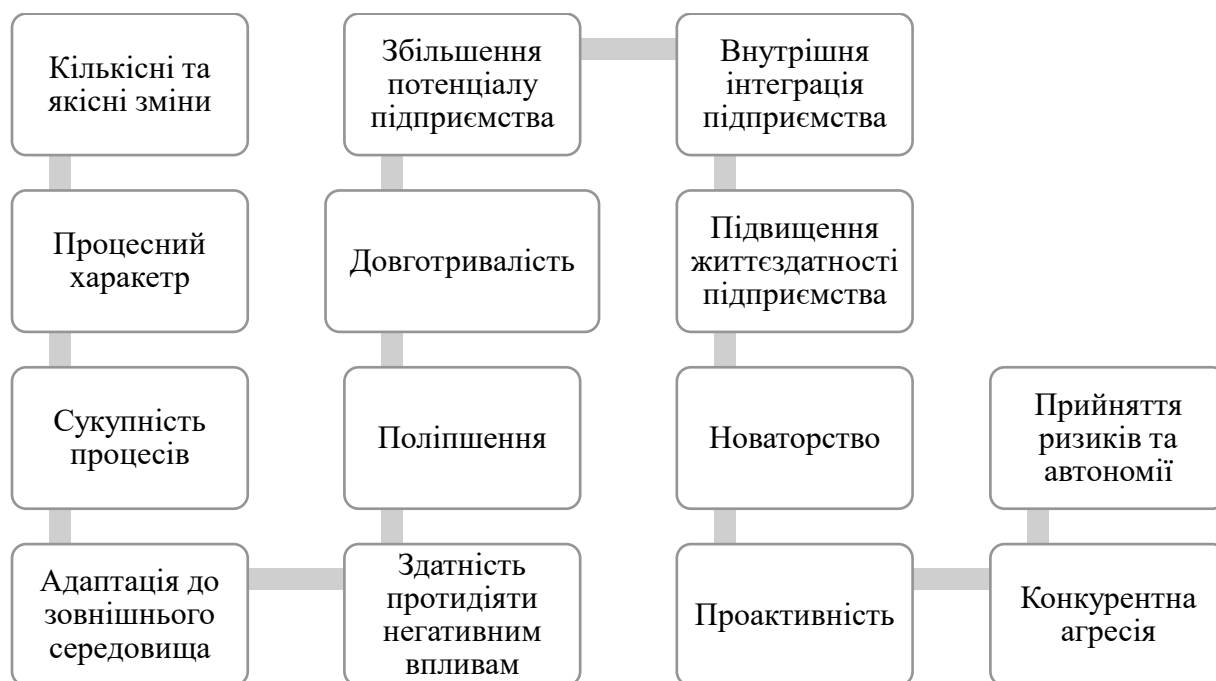
На основі отриманих результатів, побудуємо матрицю теоретичних поглядів щодо трактування сутності терміну «розвиток підприємства» у формі сукупності поглядів як в українській, так і в міжнародній економічній практиці (рис. 1.3)



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.3. Групи щодо сутності розвитку підприємства за змістовною сутнісною моделлю Верхоглядової-Кононова

Також, на основі аналізу поглядів на визначення сутності розвитку підприємства було виокремлено ряд ознак, складових, що є притаманними для поняття «розвиток підприємства». Їх перелік наведено на рис. 1.4.



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.4. Ознаки процесу «розвиток підприємства»

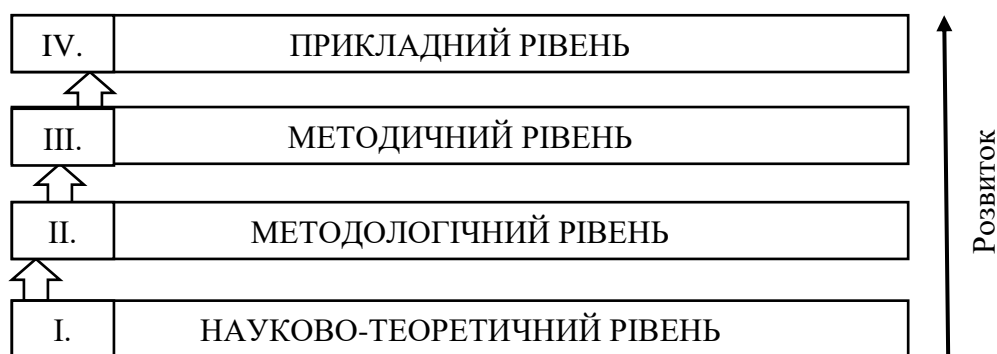
Розвиток підприємства є суб'єктивним явищем, залежним від можливостей людини, її розумових і фізичних здатностей до прийняття та реалізації відповідних рішень, спрямованих на підвищення продуктивності праці, насичення ринку високотехнологічною продукцією та підвищення конкурентоспроможності. Підприємство змінюється, функціонує, вдосконалюється і розвивається одночасно.

Важливим є видозмінення понять «розвитку» і «удосконалення»/ Розвиток підприємства – це процес, що розгортається в час, характеризується переходом з одного стану в інший і включає якісні перетворення в системі в цілому. Він передбачає зміну, функціонування та вдосконалення виробництва як єдиного цілого.

Вдосконалення відображає покращення певних характеристик підприємства проти попереднього стану, що є позитивним. Розвиток відображає

процес змін, спричинених внутрішніми чи зовнішніми факторами, що визначають стан підприємства та його елементів [28]. Це є послідовністю переходів підприємства з одного стану в інший ід його створення до ліквідації. Розвиток у ринковій системі господарювання передбачає адаптацію до зовнішнього середовища через цілеспрямовані внутрішні зміни. Це незворотній процес, що забезпечує переходи від одного стану в інший через істотні процеси змін у напрямку прогресу.

Розвиток підприємств можна розглядати на чотирьох рівнях, кожен із яких служить основою для наступних рівнів [1, 30, 13] (рис. 1.5).



Джерело: [1, 30, 13]

Рис. 1.5. Рівні розвитку підприємства

Розглянемо їх детальніше:

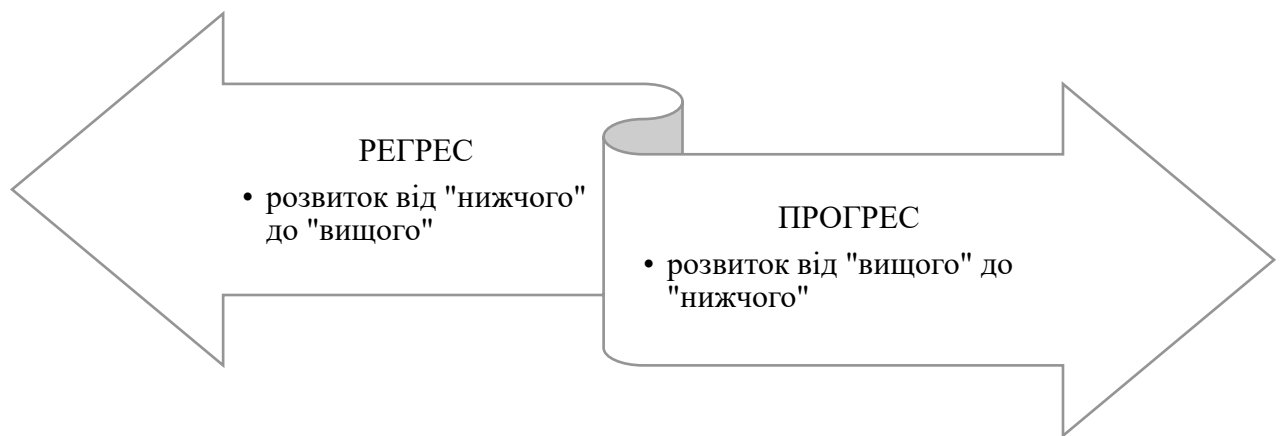
1. Науково-теоретичний рівень: послідовність внутрішніх та зовнішніх обумовлених переході підприємства або його підсистем з одного стану відносної стійкості в інший, що розпочинається з моменту створення і триває до повного припинення функціонування.

2. Методологічний рівень: постійні зміни в структурі, функціях, елементах та їх властивостях, що дозволяють ефективно функціонувати в соціально-економічній системі підприємства в умовах динамічного господарського середовища.

3. Методичний рівень: поступова зміна кількісних та якісних характеристик окремих бізнес-процесів і цільової ефективності підприємницької діяльності в цілому.

4. Прикладний рівень: постійні зміни (підвищення) ефективності використання основних засобів, оборотних коштів, персоналу, земельних ділянок тощо в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах.

В економічній практиці існує тільки дві форми розвитку (рис. 1.6). Тобто прогрес = розвиток від «нижчого» до «вищого» та обернений процес – регрес = розвиток від «вищого» до «нижчого».



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.6. Форми розвитку підприємства

Прогрес є формою розвитку підприємства. Що характеризує позитивний аспект кінцевого результату, в той час як регрес – пов'язує з негативним. Проте еволюція ринкових відносин спричинила появу третього компонента, що також може характеризувати процес – нейтральність, коли процес не показав ні позитивного, ні негативного результату. В результаті цього, в сучасній економіці науковці виділяють три основні підходи щодо визначення форм прояву розвитку підприємства – позитивний, нейтральний чи негативний (рис. 1.7).



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.7. Сучасні (видозмінені) форми розвитку підприємства

Четверть основних складових прогресу уже відома загальній громадськості. Вона включає соціальну, матеріальну, духовну та наукову складову (табл. 1.3).

Соціальна складова визначається рівністю в суспільстві, яка включає доходу рівність, якість умов праці та права громадян.

Матеріальна складова стосується задоволення матеріальних і духовних потреб працівників. Духовна складова вказує на особистісне зростання працівників, а наукова- на постійне навчання та здобуття знань.

Таким чином, аналізуючи дані із табл. 1.3, можна стверджувати, що термін «розвиток підприємства» є многогранною категорією, яка з часом зазнає певних змін, що відображають революцію економічних процесів під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 1.3

Складові форми прогресу розвитку підприємства .

ФОРМА	СКЛАДОВІ	ПАРАМЕТРИ ОЦІНЮВАННЯ
Прогрес	Соціальна	розрив між доходами працівників
		якість умов праці
		забезпечення прав громадян
	Матеріальна	економічне зростання
	Духовна	особистісний прогрес
Наукова	Кількість та ефективність нововведень	

Джерело: [30]

Зважаючи на збільшення інтенсивності економічних, управлінських та інших змін, які супроводжують господарську діяльність, а також ринкові трансформації в економіці України, стає актуальним питання класифікації видів розвитку. Найбільш повною і глибоко представленою, на нашу думку, є класифікація розвитку підприємства Занори В. [30]. Важливо відзначити, що класифікація видів розвитку не є жорстокою, адже адаптивно залежить від практичних потреб суб'єкта господарювання. Проте така класифікація сприяє чіткості і раціональності при урахуванні управлінських рішень для забезпечення прогресу підприємства. Детальна класифікація різновидів розвитку підприємства наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація видів розвитку підприємства (В. Занора)

ОЗНАКА	РІЗНОВИДИ
1	2
1. За масштабом змін у соціально-економічній діяльності підприємства	- Загально-корпоративний, - внутрішньо-корпоративний, - глобальний, - локальний
2. За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства	- прогресивний розвиток, - регресивний розвиток
3. Залежно від об'єкта змін в соціально-економічній системі підприємства	- організаційний (структурний) - функціональний, - техніко-технологічний, - соціальний, - економічний
4. Залежно від характеру змін	- спрямований, - циклічний, - спіральний
5. Залежно від типу тренду	- лінійний, - нелінійний
6. Залежно від динаміки змін в соціально-економічній системі	- рівномірний (еволюційний), - нерівномірний (революційний)
7. За природою ключового критерію	- абсолютний, - відносний
8. Залежно від рівня невизначеності	- прогнозований, - випадковий
9. Залежно від характеру змін у соціально-економічній системі підприємства	- екстенсивний, - інтенсивний
10. За змістом	- якісний, - кількісний
11. Залежно від можливості управління змінами	- керований, - некерований (спонтанний)
12. Залежно від корпоративної стратегії	- адаптивний, реактивний, - випереджаючий (превентивний)

Продовження таблиці 1.4

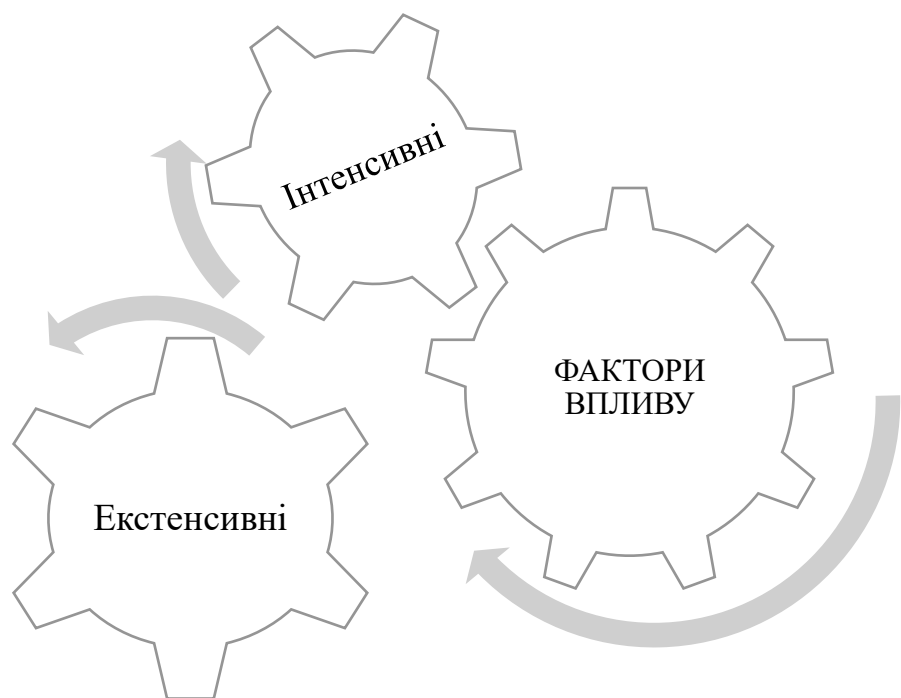
1	2
13. Залежно від складності змін у соціально-економічній системі	- елементний, - інтегральний, - системний
14. Залежно від мети змін	- Простий, - розширений
15. За середовищем	- внутрішній, - зовнішній - загальний
16. За часом	- ретроспективний, - фінансовий, - перспективний
17. За видом потенціалу	- виробничий, - фінансовий, комунікаційний, інноваційний, маркетинговий, управлінський, мотиваційний, трудовий
18. За стабільністю	- стійкий, нестійкий
19. За тривалістю	- Короткотерміновий, довготерміновий
20. За відкритістю	- спостережуваний, - прихований (латентний)
21. За вектором розвитку	- векторний, - хаотичний
22. За впровадженням нововведень	- новітній, - консервативний
23. За обмеженістю	- обмежений, - розширений
24. За можливістю контролювати зміни	- контрольований, - неконтрольований
25. За можливістю адаптування	- конвергенційний, - дивергенційний
26. За рівнем управління	- оперативний, тактичний, стратегічний
27. За критерієм комплексності змін	- однопроектний, - односферний, - багатосферний, - холічний
28. Залежно від уявлення суб'єкта розвитку про стан об'єкта розвитку в часті та його зміни	- проектний, - непроєктний

Джерело: [30].

Діяльність підприємств представляє собою складний і багатогранний комплекс взаємопов'язаних господарських процесів. Цей комплекс визначається системою показників, які залежать від різноманітних факторів, які впливають на хід виконання планів та динаміку господарювання, дозволяє правильно оцінити результати роботи підприємств, виявити резерви для зростання їх економічного потенціалу та підвищення ефективності виробництв.

Ці фактори взаємодіють між собою і можуть впливати на результати господарської діяльності підприємств у різних напрямках: позитивного, негативно, нейтрально. Але, варто відмітити, що негативний результат може компенсуватися за рахунок позитивного ефекту іншого фактору. Це створює необхідність вивчення різноманітних чинників, що впливають на індивідуальний розвиток підприємств.

Важливим аспектом дослідження у сфері розвитку підприємств є розподіл факторів на екстенсивні та інтенсивні [31] (рис. 1.8).



Джерело: [31]

Рис. 1.8. Види факторів впливу на розвиток підприємства

Екстенсивні пов'язані зі зміною кількісних характеристик функціонування підприємств, таких як обсяг виробництва чи кількість працівників. З іншого боку інтенсивні фактори відображають якісну сторону виробництва, таку як підвищення продуктивності праці чи ефективність використання ресурсів. На рис. 1.9 наведена детальна структура даних факторів.



Джерело: [31]

Рис. 1.9. Структура інтенсивних та екстенсивних факторів впливу на розвиток підприємств

Так, бачимо, що до екстенсивних факторів також відносяться невикористані витрати ресурсів, такі як втрати через відходи, що пов'язані з розширенням матеріально-технічної бази підприємств, додатковим залученням матеріальних (товарних) та трудових ресурсів, розвитком економічного потенціалу. Інтенсивні фактори пов'язані з найбільш ефективним використанням досягнень науково-технічного прогресу та передових технологій, забезпечуючи розвиток економіки через підвищення продуктивності суспільної праці та поліпшення використання ресурсів. Під інтенсивними факторами ще розуміють ступінь загальних зусиль підприємства та працівників поліпшити результати діяльності, що

відображається в системі показників ефективності, які вимірюються в абсолютних та відносних величинах, таких як вартість, кількість, відсотки та ін.

Для того, щоб максимально спланувати напрями розвитку підприємства, потрібно враховувати нормативне регулювання даної діяльності. В Україніснує низка законів та нормативних актів, що здійснюють регулювання захист суб'єктів під час здійснення підприємницької діяльності. В табл. 1.5 наведенні основні законодавчі документи.

Таблиця 1.5

Основна законодавча база здійснення підприємницької діяльності в Україні.

НАЗВА	ОПИС РЕГУЛЯТИВНОЇ ОСНОВИ
Господарський кодекс України [32]	Містить основні положення щодо господарської діяльності, правові аспекти укладання та виконання контрактів, відповідальність сторін та інші питання.
Податковий кодекс України [33]	Визначає порядок обліку та сплати податків для підприємців та підприємств.
ЗУ «Про захист прав споживачів» [34]	Регулює права та обов'язки підприємств у сфера захисту прав споживачів.
ЗУ «Про підприємництво» [35]	Визначає загальні принципи та умови підприємницької діяльності в Україні, включаючи реєстрацію підприємців та підприємств, їх права та обов'язки.
ЗУ «Про господарські товариства» [36]	Встановлює правила та умови створення та функціонування господарських товариств, таких товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та акціонерне товариство (АТ)
ЗУ «Про охорону конкуренції» [37]	Регулює питання забезпечення конкуренції на ринку, уникнення монополії та недобросовісних конкурентних практик.
ЗУ «Про ліцензування видів господарської діяльності» [39]	Встановлює порядок отримання ліцензій на певні види господарської діяльності.
Антимонопольне законодавство	дане законодавство також може застосовуватися до випадків недозволеної конкуренції, включаючи використання чужих брендів, товарних знаків з порушення законодавства.
«Про авторське право та суміжні права» [39]	регулює відносини, пов'язані з використанням брендів у торговельному відношенні. Захист прав на товарні знаки надається відповідно до законодавства, що стосується охорони інтелектуальної власності

Джерело: розроблено автором

Закони та акти є джерела зовнішнього нормативного регулювання діяльності та розвитку підприємства. В той час існують і внутрішні джерела. До

них відносяться Статут, внутрішні нормативи, розпорядження, положення, постанови та ін, що відображають специфіку діяльності підприємства.

Таким чином, аналіз вітчизняних та закордонних трактувань терміну «розвиток підприємства» дало змогу систематизувати та узагальнити визначення за допомогою сутнісного підходу та згрупувати їх за п'ятьма групами: сукупність змін, характер змін, стан чи результат зміни, процес, комплекс рішень.

Також на основі даного аналізу були сформовані ознаки, що характеризують розвиток підприємства, визначені його форми та рівні, що дозволило класифікувати розвиток підприємств за відповідними групами.

Були визначені основні чинники (екстенсивні та інтенсивні), що впливають безпосередньо на розвиток (негативно, нейтрально, позитивно) та проаналізовано їх структуру, що дало можливість виявити основні методи, які дозволяють здійснювати оцінку та планування розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

1.2 Потенційні можливості національного ринку інформаційних технологій ведення бізнесу

Розвиток підприємства є невід'ємною частиною успішного підприємництва, що супроводжується ефективним управлінням бізнес-процесами.

Сфера ІТ активно вдосконалюється з метою спрощення, цифровізації та підвищення ефективності кожного процесу і підприємствах. Лідерами в цьому напрямку є ІТ-компанії, які використовуючи передові технології, встановлюють високі стандарти розвитку підприємств, часто взяті на озброєння іншими секторами економіки. Розроблена технологічними компаніями архітектура

підприємства приносить велику користь всім учасникам і забезпечує вищу цінність для споживачів.

Термін «інформаційні технології» або ІТ має різноманітні інтерпретації. З одного боку, вони визначають сукупність інформаційних процесів, а з іншого – розглядаються сучасний метод обробки інформації. Також їх розглядають як об'єктивізовані інформаційні знання та результати людської праці, як обов'язково фіксуються на носіях будь яких фізичних властивостей та використовуються в інформаційному обігу. Зокрема, ІТ вважаються інструментом управління економікою країн та регіонів. Дослідження наукових джерел підкреслює різноманітність підходів до визначення терміну «інформаційні технології», основні з яких наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Тлумачення поняття «Інформаційні технології» в наукових джерелах

АВТОРИ	ВИЗНАЧЕННЯ
Скопєнь М. [40]	Сукупність технік, методів та засобів для послідовного та якісного перетворення інформації на різних етапах інформаційних процесів, таких як збирання ,передача, зберігання, обробка та накопичення. Інформаційні технології представляють собою алгоритм перетворення інформації за допомогою відповідних методів і засобів.
ЮНЕСКО [41]	Це комплекс взаємопов'язаних наукових, технологічних та інженерних дисциплін, які спрямовані на організацію життєдіяльності сучасного суспільства. Дані науки вивчають методи організації ефективної праці людей, що займаються обробкою та зберіганням інформації за допомогою обчислювальної техніки. Вони також охоплюють методи організації взаємодії між людьми та виробничим обладнанням, їх практичне використання, а також вивчають пов'язані із цим соціальні, економічні і культурні та спекти.
Жалдак М. І. [42]	Комплекси методів і технічних засобів, спрямованих на збір, організацію, зберігання, обробку, передачу та подання інформації, що розширює знання людей і розвиває їхні можливості управління технічними і соціальними процесами.
Соколова І В. [43]	Система процедур взаємодії між учасниками навчально-виховного процесу у вищій школі, яка включає в себе загально-дидактичні, психологічні та технологічні аспекти, і призначена для розвитку інформаційної компетенції з використанням технічних і людських ресурсів.
Балух І. Є. [44]	Комплекс заходів та методик, що забезпечує оптимізацію роботи з інформацією на базі комп'ютерної техніки.
Пунченко Н. О. [45]	Сукупність технічних засобів, методів та прийомів для обробки загальних інформаційних ресурсів з метою створення унікальних продуктів і послуг ,які вирізняються новою якісною характеристикою і не мають аналогів на глобальному інформаційному ринку.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, аналіз запропонованих визначень дав змогу виявити, що трактування терміну «інформаційні технології» можна об'єднати у певні групи, що виступатимуть підходами до трактування суті даного поняття (рис. 1.10).

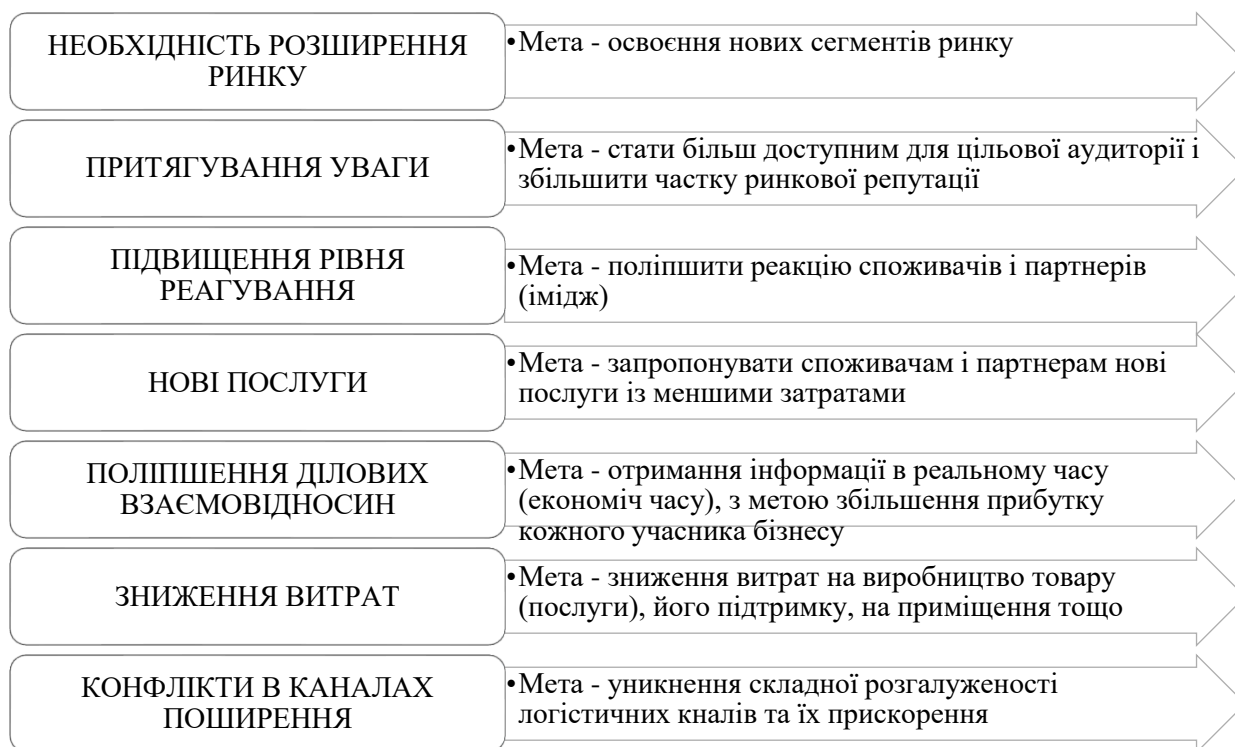
ЗАГАЛЬНОТЕХНІЧНИЙ	Скопець М.
НАУКОВИЙ	ЮНЕСКО
СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ	Пунченко Н. О., Балух Є.І.
АНТРОПОЛОГІЧНИЙ	Жалдак М. І.
ПЕДАГОГІЧНИЙ	Соколова І. В.

Джерело: розроблено автором

Рис. 1.10. Загальні підходи до визначення терміну «Інформаційні технології»

Процес комерціалізації інформаційної сфери та переміщення ділової активності та частини бізнес-процесів в кібернетичний простір став важливим аспектом «нової економіки» та є одним із факторів, що її визначає. Це призвело до виникнення нового перспективного та динамічного сектору економіки – електронного бізнесу (e-commerce або e-бізнес). Електронний бізнес ґрунтується на нових методах взаємодії між виробниками, посередниками та споживачами, а також нових специфічних методах маркетингу товарів. Однак, в той же час, він не відмовляється від традиційних форм взаємодії суб'єктів економіки та шляхів переміщення матеріальних благ і послуг. Інформаційні мережі слугують середовищем, де відбуваються бізнес-процеси, та одночасно виступають інфраструктурою для розвитку електронного бізнесу.

Виникненню e-бізнесу передували декілька причин, які описані на рис. 1.11.



Джерело: [46]

Рис. 1.11. Причини виникнення е-бізнесу

Е-бізнес в Україні наразі розвивається швидкими темпами. У 2020 році кількість підприємств, що здійснювала е-торгівлю дорівнювала 2513 одиниць. Порівняно з минулим роком це більше на 19 одиниць. Якщо аналізувати за чотири роки, то протягом 2018-2021 рр. кількість таких підприємств зросла на 37 од. Якщо аналізувати частку підприємств, що здійснювала е-бізнес в загальній кількості підприємств, бачимо, що вона мала нейтральну динаміку, що вказує на аналогічне збільшення загальної кількості підприємств по Україні.

По обсягам реалізованої продукції бачимо значне зростання у 2021 році на 71 млрд. грн., протягом 2018-2021 рр. – на 208 млрд. грн. Ринкова частка у загальному обсязі реалізованої продукції зросла на 2 відсоткових пунктів (в.п). Це є позитивною динамікою, адже вказує на те, що, незважаючи на всі дестабілізаційні фактори: війна, пандемія, економічна криза, проблеми із експортом/імпортом тощо, українське виробництво не увійшло в стагнацію, а навпаки збільшує свої потужності за допомогою удосконалення інформаційного забезпечення.

Таблиця 1.7

Динамка кількості підприємств в електронній комерції та обсяг реалізованої продукції від їх діяльності в Україні протягом 2018-2021 рр.

ПОКАЗНИК	2018	2019	2020	2021	ВІДХИЛЕННЯ	
					2021/2020	2021/2018
Кількість підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, од.	2476	2440	2494	2513	19	37
у % до загального обсягу підприємств	5,0	4,8	4,9	5,0	0	0
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі, млрд. грн	228,0	292,7	364,6	435,9	71	208
у % до загального обсягу реалізованої продукції	3,5	4,5	5,0	5,3	0	2

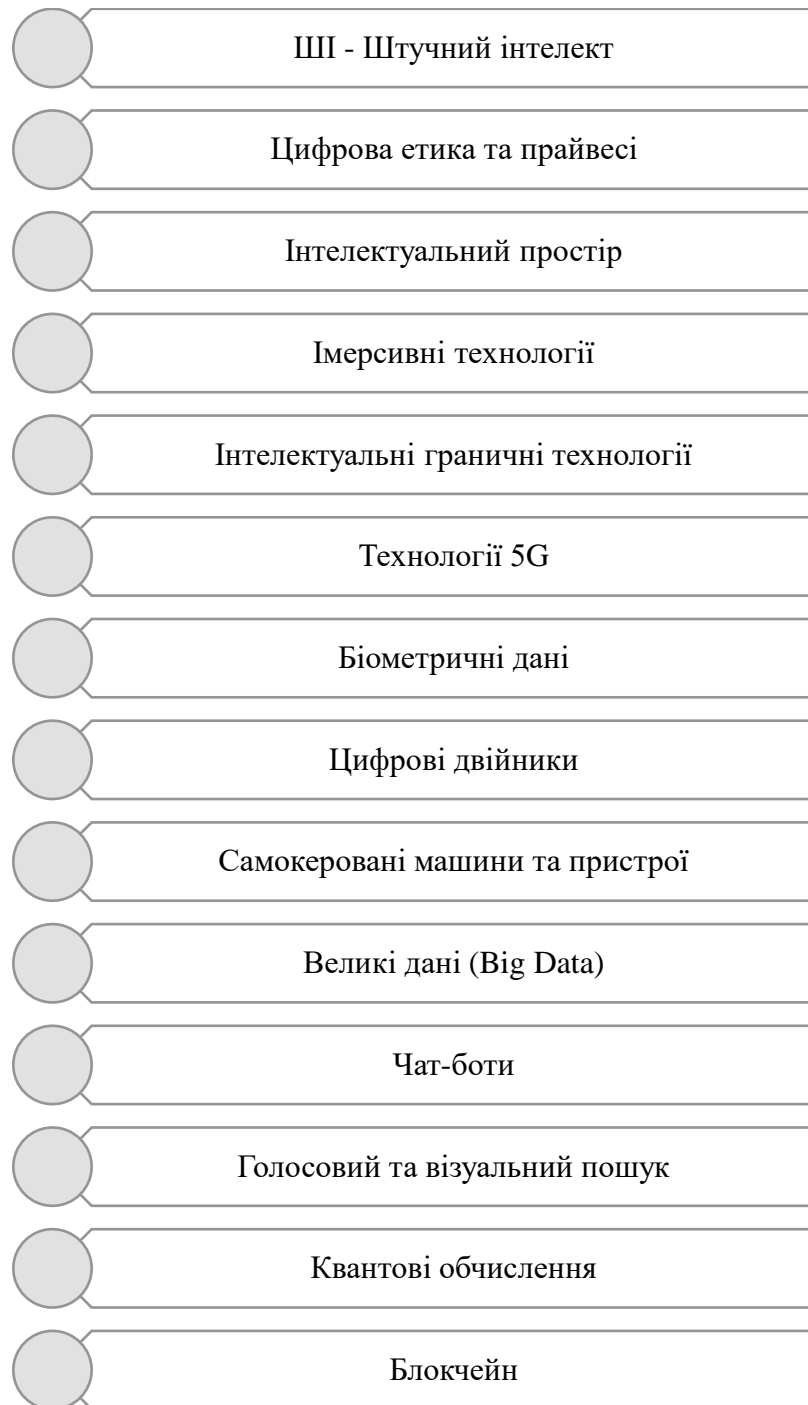
Джерело: [47]

Проаналізуємо основні тренди у розвитку різних сфер економіки та бізнесу, що наведені на рис. 1.12.

1. Штучний інтелект. ШІ або AI (Artificial Intelligence) – галузь комп'ютерних наук, яка займається розробкою програм та систем, які можуть виконувати завдання, які зазвичай потребують інтелекту людини. Основною метою ШІ є створення програм і моделей, які можуть самостійно навчатися, розуміти, вирішувати проблеми, піддавати аналізу великі об'єми даних та виконувати завдання, що вимагають інтелектуальних здібностей.

Системи ШІ можуть використовувати різні методи:

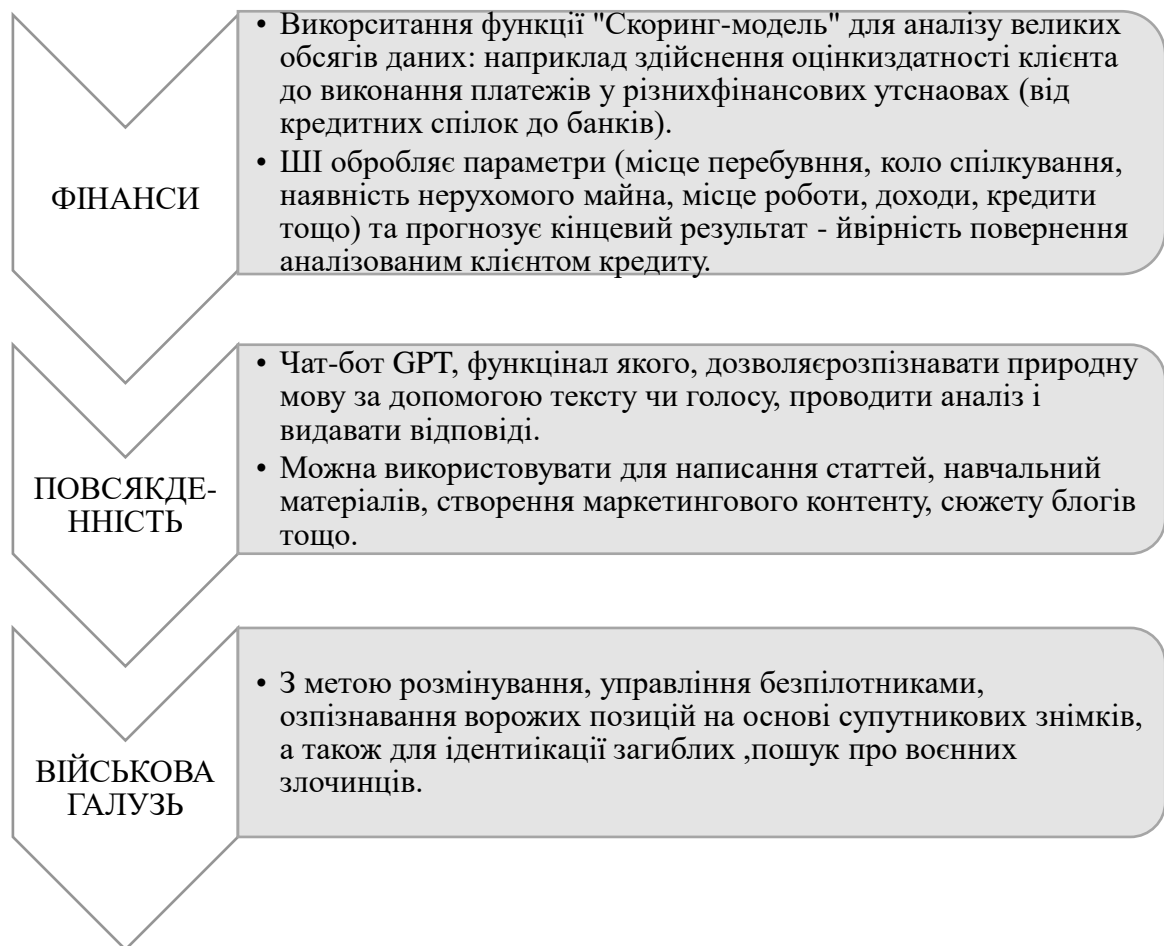
- машинне навчання,
- нейронні мережі,
- обробка природної мови,
- комп'ютерна обробка зору та ін, для досягнення своїх цілей.



Джерело: [48]

Рис. 1.12 – Основні сучасні ІТ-тренди за останні 5 років

Вони застосовуються в різних галузях, таких як медицина, фінанси, автомобільна промисловість, робототехніка, освіта тощо. На рис. 1.13 наведені основні приклади використання ШІ [51].



Джерело: [49]

Рис. 1.13. Приклади використання ШІ в Україні

Аналіз сфер застосування ШІ відображає його переваги для різних галузей, проте потрібно враховувати і недоліки даного тренду, до яких можна віднести:

Створення фейків (аудіо-, відео-), що може призвести до поширення кіберзлочинності (наприклад голосовий фішинг), знайчної дезінформації та маніпуляції громадською думкою. Також, дані, які використовуює ШІ, можуть бути неточними.

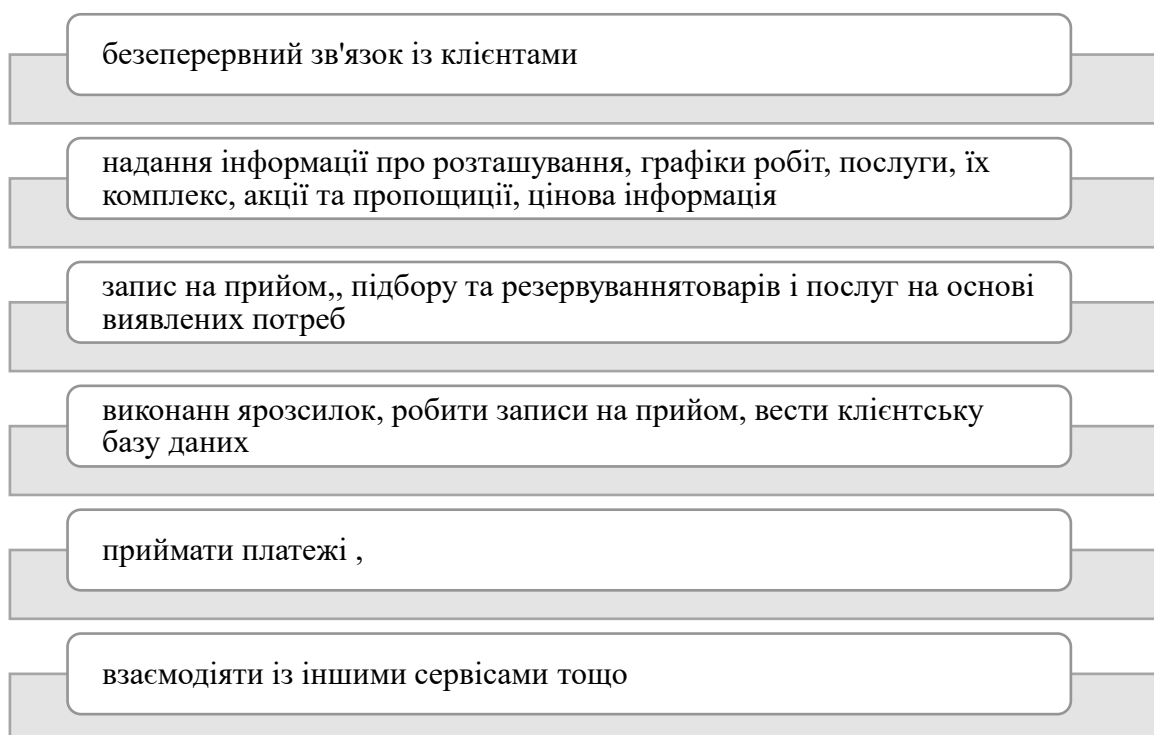
Заміна певних професій. Наразі уже спостерігається розширення інформаційних технологій, які можуть, у широких масштабах) людські ресурси: каси самообслуговування – касирів; робототехніка – робочої сили на заводах; чат-боти – копірайтерів, маркетологів, дизайнерів; автопілоти – водії, пілотів тощо.

Порушення прав людини на приватність в процесі збору інформації.

З метою уникнення негативного впливу ШІ на життєдіяльність громадян та бізнесу Уряд України запровадив «Дорожню карту регулювання ШІ в Україні до 2027 року». В її основі лежить bottom-up підхід який передбачає рух від меншого до більшого, та складається з двох етапів: 1) аналіз кон'юнктури ринку протягом 2-3 років для створення спеціального наглядового органі та надати йому правильні функції-регулятора; 2) впровадження європейського AI Act і використання їх досвіду регулювання.

2. Голосовий та візуальний пошук товарів. Використовується великими Інтернет-магазинами або пошуковими система для виявлення споживацьких інтересів та задоволення їх потреб. Прикладом може слугувати GOOGLE, яка однією з першій практикувала даний досвід щодо здійснення операцій з пошуку необхідної інформації. Можна здійснити як за допомогою тексту, голосової команди, а також за допомогою камери/

3. Чат-боти. Їх функціонал дуже розширений. Це є віртуальні помічники компаній, які підвищують якість обслуговування та зменшують витрати. Основні приклади застосування наведені на рис. 1.14.



Джерело: [50]

Рис. 1.1. Основні можливості (переваги) чат-ботів

4. Самокеровані машини та пристрої. До даного виду ШІ відносяться дрони, машини, роботи. Основна еволюційна особливість – перехід від одиничних самокерованих пристроїв до цілих груп взаємодіючих розумних пристроїв, які можуть виконувати комплексні роботи без участі людини [51].

5. Цифрові двійники. Форма представлення об'єктів або систем з реального світу у цифровому вигляді, Можуть потенційно реагувати на зовнішні та внутрішні чинник. Одним перспективним напрямком є створення підприємства-цифрового двійника, що дозволяє зрозуміти, як організація реалізовує свою бізнес-модель, як вона взаємодіє з поточним станом, як використовує ресурси і як реагує на зміни [52].

6. Технологія 5G. П'яте покоління мобільних мереж, також відоме як 5G або п'яте покоління бездротових систем, обіцяє значно швидшу передачу даних порівняно з 4G. Це дозволить більш щільне розташування пристроїв і сприятиме прямій взаємодії між різними пристроями. Щоб відобразити цю перевагу, можна взяти приклад із завантаження двогодинного фільму. У мережі 3G цей процес займе 26 годин, у 4G – 6 хвилин, а у 5G – лише 3,6 секунди. За прогнозами експертів, до кінця 2025 року 65% світового населення буде жити в зоні дії мережі 5G, яка буде обслуговувати 45% світового мобільного трафіку [53, 54].

Наразі активно ведуться дослідження технології 6G мережі. Розробки в цьому напрямку вже ведуться Південно-східним університетом, компанією Huawei (Китай), проектом ComSenTer (США) та інфраструктурою 6G 6Genesis університету Оулу (Фінляндія). Планується впровадження цієї технології приблизно в період з 2026 по 2030 роки, що призведе до досягнення швидкості передачі даних на рівні 1 Тбіт/с і забезпечить зв'язок навіть під водою [55, 56].

7. Інтелектуальні граничні технології. Інтелектуальні граничні технології є фундаментом для концепції граничних обчислень (edge computing), яка призначена для віддаленого моніторингу та обробки даних безпосередньо на пристроях Інтернету речей (IoT). Основна відмінність граничних обчислень від хмарних обчислень полягає в тому, що збір та аналіз даних відбувається на місці

їхнього виникнення, а не в централізованому обчислювальному середовищі, такому як центр обробки даних (ЦОД) [57-58].

Застосування IoT та граничних обчислень передбачається у сфері моніторингу мережевої безпеки для запобігання вірусним атакам чи поширенню шкідливого програмного забезпечення. Також ці технології будуть активно використовуватися в промисловості, медичних закладах, роздрібній торгівлі, логістичних компаніях та інших галузях.

Наприклад, менеджери інфраструктури будівель можуть використовувати граничні обчислення та IoT для моніторингу технічного стану будівель та їх безпеки. Виробники напівпровідників можуть використовувати ці технології для контролю якості чіпів на кожному етапі виробничого циклу. Інші застосування охоплюють відстеження постачальників продуктів, контроль транспортування та зберігання продуктів у гіпермаркетах, моніторинг маршрутів автомобілів логістичних компаній, відстеження руху товарів у складських приміщеннях, аналітику продажів у роздрібних точках та збір інформації в лікувальних установах чи промислових цехах [59].

8. Імперсивні технології / технології розширеної реальності. Охоплюють в собі віртуальну та доповнену реальності, а також 360°-відео, і привносять зміни у традиційний спосіб взаємодії людини з цифровим світом. Це може включати повне або часткове занурення в віртуальний світ або різні комбінації реальної та віртуальної реальності.

Віртуальна реальність (VR) представляє собою повністю створений віртуальний світ, використовуючи передові технології. Доповнена реальність (AR) додає в елементи віртуальної реальності до нашого реального оточення, що ми сприймаємо органами почуття. Змішана реальність (MR) може бути розглянута як комбінація VR з елементами реального світу або AR із використанням, наприклад, HoloLens - окунутих доповнених реальності цехах [60].

Термін «розширена реальність» (XR) охоплює AR та VR технології взагалі. У сфері 360-фото та відео використовується контент, який складається з одного

або кількох поєднаних знімків чи відео з панорамою 360°. Також популярні 360°-трансляції [61].

Ці технології сприятимуть переходу від окремих пристроїв та фрагментованих інтерфейсів користувача до багатоканальної та мультимодальної взаємодії через різноманітні граничні пристрої, такі як комп'ютери, портативна електроніка, автомобілі, датчики навколишнього середовища і побутова техніка. Цей мультимодальний інтерфейс буде взаємодіяти із всіма органами чуття людини та розширеними машинними «органами сприйняття», створюючи сприйняття, в якому оточуючий простір перетворюється на своєрідний «комп'ютер».

9. Smart space –Розумний простір. Інтелектуальний простір визначається як фізичне або цифрове середовище, де відбувається взаємодія між людьми та системами у більш відкритих, взаємопов'язаних, координованих і інтелектуальних екосистемах. Сполученням людей, процесів, послуг і об'єктів у інтелектуальному просторі досягається інмерсивна, інтерактивна і автоматизована взаємодія, спрямована на покращення комунікації між учасниками цільової групи або галузевими сценаріями. Інтелектуальні простори найбільш інтенсивно виникають у вигляді розумних міст, цифрових робочих просторів, розумних будинків та підприємств, що забезпечують підвищену ефективність та зручність життя [62].

10. Цифрова етика та приватність набувають зростаючого значення як для окремих осіб, так і для організацій та урядових структур. Питання того, як організації використовують особисті дані в державному та приватному секторі, стає об'єктом занепокоєння для громадян, і тому вони повинні постійно вдосконалювати свої процеси у цьому напрямку.

11. Квантові обчислення (КО) представляють собою альтернативу класичним алгоритмам, заснованим на використанні квантових станів субатомних частинок, відомих як кубіти. Розвиток цих обчислень призвів до створення квантових комп'ютерів, які базуються на принципах квантової механіки. На відміну від звичайних транзисторних комп'ютерів, квантові

комп'ютери працюють з квантовими бітами (кубітами), які можуть існувати у суперпозиції станів. Ці обчислення можуть знайти широке застосування у таких галузях, як автомобілебудування, фінансові послуги, страхування, фармацевтика, науково-дослідна діяльність та військова сфера. Наприклад, в фармацевтиці вони можуть бути використані для моделювання молекулярних взаємодій на атомному рівні, щоб прискорити розробку нових ліків, або для точного прогнозу взаємодії білків [63-64].

12. Блокчейн. Блокчейн, що складається з слів "block" (блок) та "chain" (ланцюг), представляє собою розподілену мережу та технологію, яка забезпечує відкрите та надійне реєстрування інформації, відстеження шляху транзакцій та зниження транзакційних витрат. Хоча основним застосуванням цієї технології є створення та обмін криптовалютами, її можливості у скороченні часу і витрат на бізнес-процеси, а також у відповіді на зовнішні та внутрішні зміни, забезпечили їй широке застосування в різних сферах. Сучасно блокчейн-технологія допомагає в цифровій ідентифікації, передачі та забезпеченні безпеки даних, логістиці, юриспруденції, охороні здоров'я, комерції та інших областях (рис. 1.15) [65].

Отже, український ринок ІТ є достатньо насиченим. Існує уже багато різних платформ, методик, кодів, ПЗ, які допомагають оптимізувати процеси, зменшити витрати, проаналізувати ефективність поточної діяльності та спрогнозувати реакцію підприємства на зміни тощо. Тобто технології впливають на бізнес-процеси та визначають нові форми організації бізнесу. Чим більше технологій введено в підприємницьку діяльність, тим підприємство є більш гнучким, сучасним, ефективним, прибутковим. Але потрібно враховувати і те, що цей ринок як в Україні, так і в світі є недостатньо регульованим і, відповідно, можуть активізуватися певні негативні наслідки впроваджених технологій.

АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	<ul style="list-style-type: none"> • Організація е-документообігу, спрощеного процесу узгодження і затвердження, ведення складної бухгалтерії, генерація документів і звітів, підвищення прозорості та ефективності логістичних ланцюжків
ФІНАНСИ	<ul style="list-style-type: none"> • Автоматизація фінансових операцій, криптовалюти, електронні гарантії
ЮРИСПРУДЕНЦІЯ	<ul style="list-style-type: none"> • Внесення правових записів, рішень судів, операції з нерухомістю, завірення угод, управління реєстрами даних, охорона авторського права, боротьба з підробками і т.д.
ОСВІТА	<ul style="list-style-type: none"> • Збереження і достовірність отриманих дипломів, нагород, оцінок і т.д.
ДОСЛІДЖЕННЯ	<ul style="list-style-type: none"> • Підтвердження достовірності експериментів.
ТОРГІВЛЯ, СТРАХУВАННЯ	<ul style="list-style-type: none"> • Використання смарт-контрактів, взаєморозрахунки між сторонами.
ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ	<ul style="list-style-type: none"> • Краудфандинг, ICO (замість розміщення акцій під проект створюється криптовалюта, яку і купують інвестори).
БЛАГОДІЙНІ ФОНДИ	<ul style="list-style-type: none"> • Блокчейн забезпечує прозорість систем електронного управління (можна довести цільове використання коштів).
ПРОЕКТИ НА РІВНІ ДЕРЖАВИ	<ul style="list-style-type: none"> • Верифікація виборців і збереження результатів голосування, реєстри прав власності, виборців, цивільного стану, публічні і приватні аукціони, публічні бази даних водійських посвідчень, виписаних штрафів, державні реєстри банку землі (кадастри).

Джерело: [65]

Рис. 1.15. Основні приклади використання блокчейну в Україні

Також, для того, щоб запровадити потрібні нововведення, підприємство повинне здійснити ряд заходів, щоб їх запровадити. Саме тому виникає актуальність оцінки поточного стану інформаційного забезпечення підприємства і аналізу його готовності до впровадження нових ІТ технологій.

Висновки до I розділу

Таким чином, здійснивши дослідження теоретичних аспектів розвитку підприємства та оцінивши поточний стан і можливості впровадження інформаційних технологій в діяльність бізнесу можемо зробити ряд висновків, а саме:

1. Проаналізовано вітчизняні та закордонні погляди до сутності розвитку підприємства, що дало змогу, на основі системного підходу, згрупувати їх за п'ятьма групами: сукупність змін, характер змін, стан чи результат зміни, процес, комплекс рішень. Також на основі даного аналізу були сформовані ознаки, що характеризують розвиток підприємства, визначені його форми та рівні, що дозволило класифікувати розвиток підприємств за відповідними критеріями.

2. Визначено основні чинники (екстенсивні та інтенсивні), що впливають безпосередньо на розвиток (негативно, нейтрально, позитивно) та проаналізовано їх структуру, що дало можливість виявити основні методи, які дозволяють здійснювати оцінку та планування розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

3. Дано коротку характеристику сутності інформаційних технологій, що дало змогу згрупувати їх за підходами та краще зрозуміти переваги даного економічного поняття та причини стрімкого розвитку впровадження ІТ в бізнес. Було проаналізовано українські ринки, та було виявлено зростання кількості підприємств (на 19 од. у 2021 порівняно з 2020), що займаються е-бізнесом та загального обсягу реалізованої продукції від їх діяльності (на 71 млрд. грн. у 2021 порівняно з 2020).

4. Досліджено декілька джерел та узагальнено основні трендові інформаційні технології за останні 5 років, які насичують український ринок та які є потенційними нішами для удосконалення ІТ-комунікації українських

підприємств. В ході дослідження були виявлені певні недоліки використання ІТ технологій, що зумовлює необхідність оцінки поточного стану інформаційного забезпечення підприємств України та визначення найбільш ефективних видів технологій, які можуть лише покращити підприємницьку діяльність на ринку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТБ- МАРКЕТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»

Ринок продуктового ритейлу визначається як ключовий компонент ефективності функціонування будь-якої країни, оскільки він вирішує завдання забезпечення населення продовольством. Запит на продукти харчування спричинює активну діяльність численних торговельних підприємств, які постачають товари для задоволення стійкого попиту.

Ринок продуктового ритейлу в Україні відзначається ключовими особливостями, які є характерними для розвинених країн світу. Важливо відзначити, що передумовами для діяльності різноманітних малих, середніх та великих компаній на цьому ринку є значна кількість клієнтів, які постійно купують різноманітні продукти харчування та супутні товари як для власного споживання, так і з метою благодійності для підтримки українських військових.

На початку 2023 року, за оцінками інституту демографії та соціальних досліджень НАН України, кількість населення країни становила від 28 до 34 млн. осіб (станом на 01.01.2022) [66].

Різнманітність розміщення населення за регіонами та відмінності у рівнях доходів призводить до нерівномірного розподілу торговельних закладів. Великі міста, зі значною чисельністю відносно платоспроможного населення, виступають як центри комунікації магазинів. У сільській місцевості

переважають малі торговельні заклади, зазвичай юридичні утримувачі яких є ФОП, що пояснюється меншою кількістю населення та нижчим рівнем доходів.

Свідченням розвитку ринку ритейлу в період кризових явищ є зростання відкритих торгових роздрібних точок. Так, в таблиці 2.1 наведено топ-58 продовольчих магазинів, за кількістю відкритих точок, станом на березень 2023 р.

Таблиця 2.1

Топ 5 продовольчих операторів України за кількістю відкритих магазинів

КОМПАНІЯ	МЕРЕЖІ	К-ТЬ МАГАЗИНІВ, БЕРЕЗЕНЬ 2023	К-ТЬ МАГАЗИНІВ, 2022 Р.	ПРИРІСТ 2023/ 2022, %	К-ТЬ ВІДКРИТИХ МАГАЗИНІВ У 2023 Р.
ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ, АТБ express	1 182	1 162	1,7%	7
FOZZY GROUP	Сільпо, Thrash!, Fozzy, Le Silpo, Favore	692	692	0,0%	1
VolWest Retail	Наш Край, SPAR	249	249	0,0%	3
ПрАТ «МХП»	М'ясомаркет	228	220	3,6%	8
ТОВ «АРІТЕЙЛ»	КОЛО	222	221	0,5%	1

Джерело: [67]

Таким чином, відповідно до даних таблиці бачимо, що лідируючі позиції займає група «ТОВ «АТБ-маркет». Від початку року і до березня 2023 року відкрила 7 магазинів, що дало змогу в загальній чисельності отримати 1 162 од.

ТОВ «АТБ-маркет» успішно розширює свою діяльність та утримує високі позиції на українському ринку продуктового ритейлу в останні роки. Завдяки маркетинговим та логістичним стратегіям компанія досягла вражаючого рівня присутності по всій Україні. На рівні важливих аспектів високої ефективності слід відзначити асортиментну політику та фокус на економічних і середніх цінових сегментах. Орієнтація на широке коло населення та отримання конкурентних цінових переваг під час пандемії COVID-19 із зменшенням

доходів громадян виявилися ключовими стратегічними ходами. В табл. 2.2 наведені анкетні дані ТОВ «АТБ».

Таблиця 2.2

Анкетна дані ТОВ «АТБ-маркет»

ПОКАЗНИК	ЗНАЧЕННЯ
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АТБ-МАРКЕТ
Скорочена назва	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
ЄДРПОУ	30487219
Дата реєстрації	19.07.1999 (24 роки 5 місяців)
Уповноважені особи	ШАПОВАЛОВА НАТАЛІЯ АНАТОЛІЇВНА
Розмір статутного капіталу	9 930 148,65 грн
Організаційна форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності	47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Контакти	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., с. Дніпро, проспект Олександра Поля, 40

Джерело: [68]

Таким чином, відповідно до даних табл. 2.2, ТОВ «АТБ-маркет» на ринку уже більше 24 років. Перший магазин був відкритий у м. Дніпро. На разі, керівником є Шаповалова Наталія Анатоліївна. Статутний капітал становить 9 930 148,65 грн. в табл. 2.3 наведено розподіл у відсотках статутного капіталу.

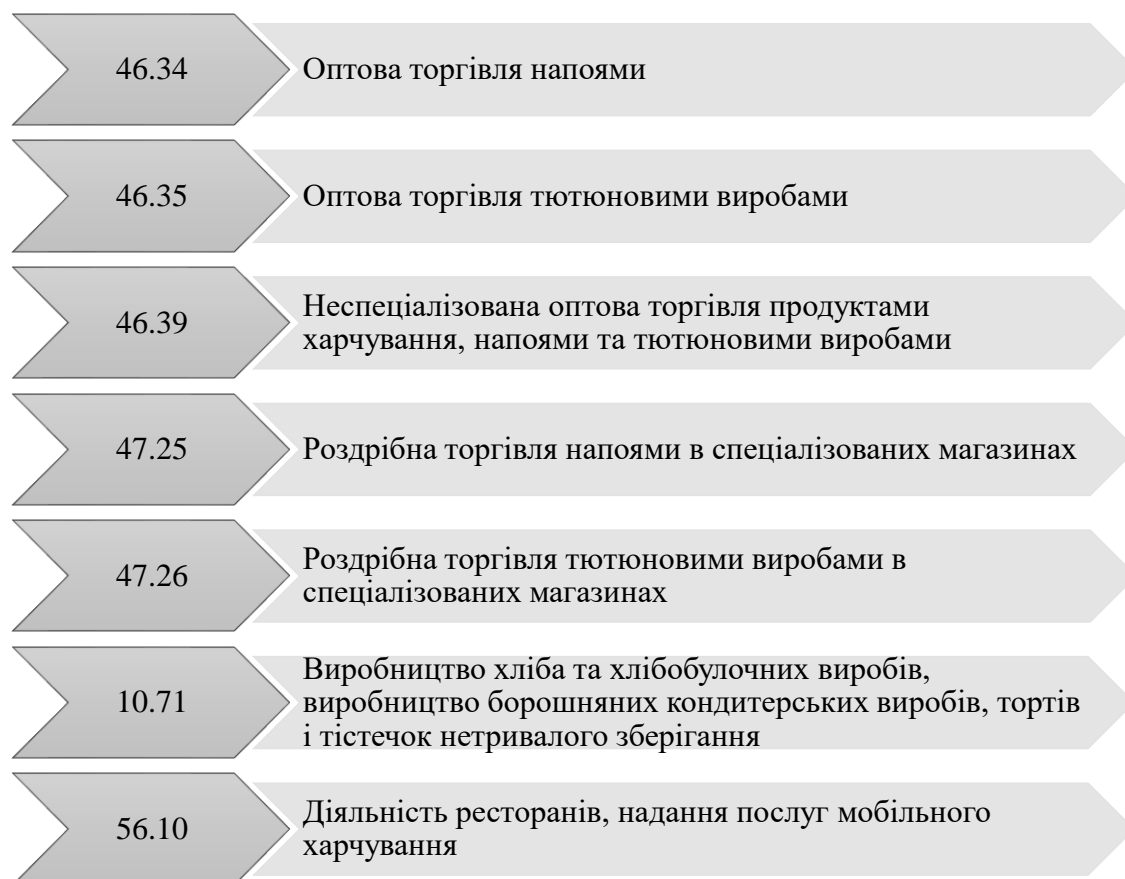
Таблиця 2.3

Відсоткові частки засновників ТОВ «АТБ-маркет»

НАЗВА	ВІДСОТКОВА ЧАСТКА	МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ
Єрмаков Євгеній Петрович	5,33%	Україна, м. Київ
Буткевич Геннадій Владиславович	5,34%	Україна, м. Дніпро
СОНАТО ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД	28,00%	Кіпр, м. Нікосія
СКАДІ ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД	33,33%	Кіпр, м. Нікосія
БІ ДЖИ ВІ ГРУП ЛІМІТЕД	28,00%	Кіпр, м. Нікосія

Джерело: [69]

Основний вид діяльності – КВЕД 47.11 «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами». Також має ще ряд додаткових зареєстрованих КВЕД, що наведені на рис. 2.1



Джерело: [69]

Рис. 2.1. Інші види діяльності, що зареєстровані у ТОВ «АТБ-маркет» за КВЕД

Історія становлення мережі АТБ розпочалася ще в 1993 році (табл. 2.4). Тоді це була мережа із 6 гастрономів у м. Дніпропетровськ під назвою «АгроТехбізнес». Сучасна назва АТБ пішла від аббревіатури даної назви і у 1998 році була офіційно зареєстрованою.

2002 рік відзнаменувався тим, що магазини АТБ були реорганізовані в мережу супермаркетів самообслуговування у форматі «дискаунтер». Компанія зменшує асортимент до 800 позицій. 2003 рік – це обернена політика – зростання позицій до 2500, а потім до 3500 од. Затверджується стандарт всіх магазинів =

площа 800 кв. км і 10 кас. Приміщення викуповуються, з метою мінімізації витрат, а відкриття нових магазинів відбувається у районах, де не представлені конкуренти (малі міста та містечка).

Таблиця 2.4

Історія становлення ТОВ «АТБ-маркет»

РОКИ	ХАРАКТЕРИСТИКА
1993 р.	Відкриття шести гастрономі у м. Дніпропетровськ «АгроТехбізнес»
1998 р.	Офіційно-зарєстрована назва АТБ.
2002 р.	Реорганізація магазинів у мережу супермаркетів самообслуговування формату «дискаунтер». Зменшення асортименту до 800 позицій.
2003 р.	Розширення асортименту до 2500 од, потім до 3500 од. Приведення всіх магазинів до одного стандарту: площа – 800 кв.м., кас – 10 од.
2003-2007 рр.	Відкриття 30-50 магазинів в рік. Збільшення прибутку на 25%
2008-2010 рр.	Відкриття більше 200 магазинів. До кінця 2010 року виручка зросла на 10,8 млрд. грн.
2013-2014 рр.	Закриття 152 магазинів та 1 розподільчого центру через окупацію Донецької та Луганської областей. Збитки = більше 7 млрд. грн.
2016-2017 рр.	Активне нарощування в Західній Україні та Одеської області. На 2017 рік мережа мала близько 900 магазинів в 23 областях. Формат – «м'який дискаунтер». Асортимент – 3500 од.
2019 р.	мережа досягла позначки у 1000 супермаркетів.
2023 р.	«АТБ» стає символом стійкості України, забезпечуючи надійний захист продовольчої безпеки країни. За свою активну підтримку, патріотичний підхід і допомогу ЗСУ, компанія отримує особисту вдячність від Головнокомандувача ЗСУ Валерія Залужного.

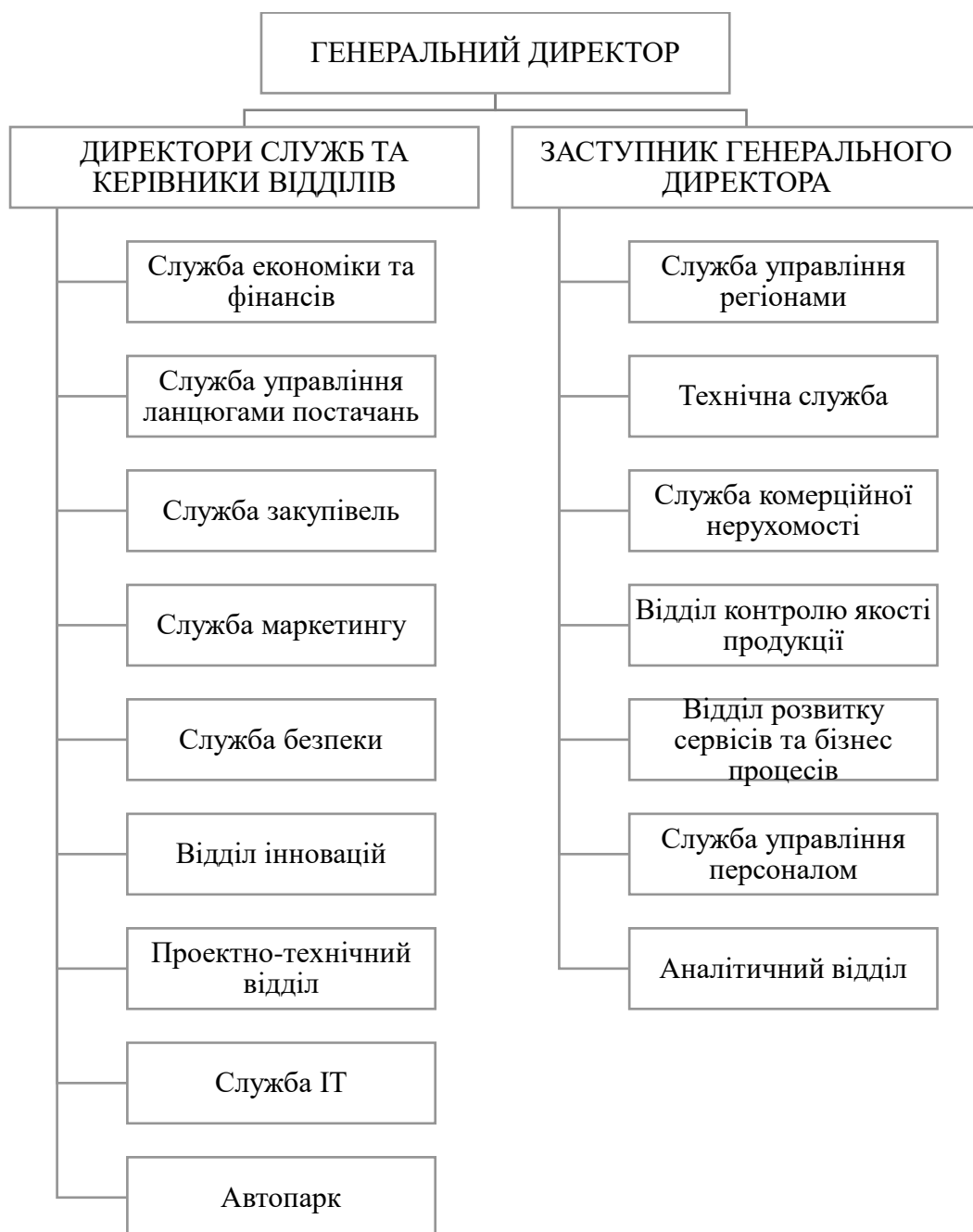
Джерело: [70]

Протягом 2003-2010 рр. компанія активно розростається, здебільшого рухаючись від Сходу до Центральної України. Формат «дискаунтера» допоміг подолати кризу 2008 року. До кінця 2010 року виручка зросла на 25% порівняно із 2008 роком.

Дуже складним виявився період початку АТО на території України. Так як головний офіс АТБ був у м. Дніпро і свою історію всеукраїнської мережі компанія розпочинала саме зі східних областей, це призвело до великих втрат для корпорації. Було закрито 152 магазина, 1 розподільчий центр, а збитки сягнули більше 7 млрд. грн.

2016 р. і нині компанія починає відновлювати свою роботу, завдяки просуванню себе на Західних регіонах та Одеській обл.

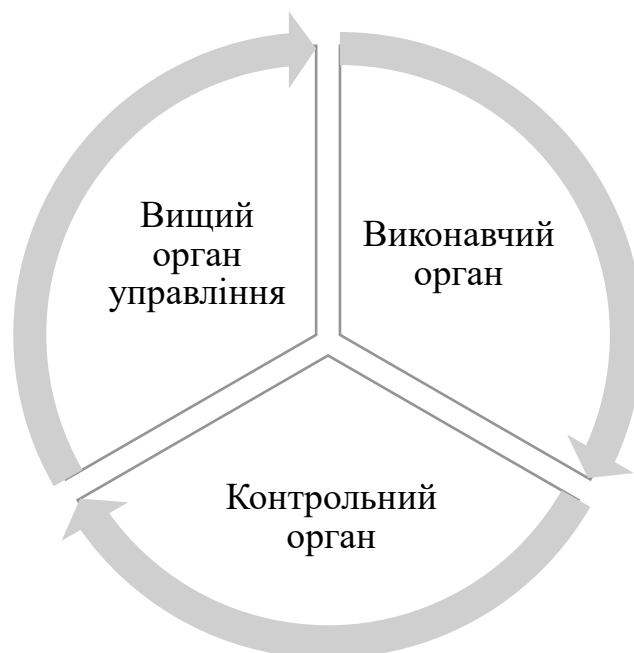
Управління сферою роздрібної торгівлі включає взаємозв'язок між торгово-операційною підсистемою та допоміжною підсистемою, кожна з яких виконує свої власні функції. Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-маркет» наведена на рис. 2.2. За словами Мілаша І. В., на торговельних підприємствах, де принцип відповідальності має функціональний характер, іноді необхідно переглядати саму організаційну структуру з тим, щоб підкреслити межі сфер компетентності та відповідальності [71]



Джерело: [72]

Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «АТБ»

Варто зауважити, так як це товариство з обмеженою відповідальністю, то структура правління має три ланки, що наведені на рис. 2.3.



Джерело: [72]

Рис. 2.3. Структура Правління «ТОВ «АТБ-маркет»

Вищим органом управління виступають загальні збори акціонерів, де участь беруть всі бенефіціари незалежно від внесків до статутного капіталу. Контрольним органом виступає Ревізійна комісія – підпорядковується загальним зборам акціонерів, звітує та підпорядковується їм. Виконавчим органом виступає Генеральний директор – Шаповалова Наталія Анатоліївна.

Генеральний директор (I рівень) виконує стратегічні та координаційні функції, приймає ключові виробничо-господарські та технічні рішення, а також несе відповідальність за ефективне функціонування магазину.

II рівень організаційної структури – керівники середньої ланки: заступник генерального директора, директори служб та керівники торгових точок (керуючі магазинів) та бухгалтер. Керуючі магазинів та їх заступники відповідають за реалізацію технічних та виробничо-господарських рішень, розв'язання оперативних завдань щодо раціональної організації торговельного процесу. Бухгалтер веде документацію на магазині, складає та подає звітність за

результатами діяльності магазину. Головний бухгалтер подає консолідовану звітність по всій мережі.

III рівень – безпосередні працівники відділів та магазинів: маркетологи, менеджери зі збуту/закупок, IT-фахівці, аналітики тощо. Сюди також відносяться такі виконавці як: продавці-касири, фасувальники, помічники продавців, вантажники, охоронці тощо – ті, що безпосередньо займаються продажем, охороною товарів, виконують операції з підготовки магазину до роботи тощо.

Таким чином, відповідно до рис. 2.2, ТОВ «АТБ-маркет» має лінійну структуру, що включає три рівні з відповідальними центрами, що зумовлено тим, що компанія є роздрібним продавцем споживчих товарів, який діє на всій території країни та працює у форматі дискаунтера. Наразі асортимент товарів налічується близько 4000 од, включаючи 750 товарів власних торгових марок. Мережа відома своєю спеціалізацією на доступних та економічних товарах. Це є основою гасла торговельної мережі «АТБ» – «Зручно та економічно!».

ТОВ «АТБ-маркет» є частиною великого конгломерату ТОВ «АТБ». На рис. 2.4 наведена структура АТБ корпорації.

Таким чином до корпорації входять «АТБ-маркет», М'ясна фабрика «ФАВОРИТ ПЛЮС» та Кондитерська фабрика «КВІТЕНЬ» [73]. Зазначені компанії поставляють певні продукти харчування у торговельну мережу «АТБ-маркет», а отже є її партнерами. Розглянемо їх детальніше, адже їх продукція формує номенклатурну групу «АТБ-маркет».

М'ясна фабрика «ФАВОРИТ ПЛЮС» представляє собою велике та сучасне підприємство з переробки м'яса. Засноване у липні 2011 року, ТОВ «М'ясна фабрика «ФАВОРИТ ПЛЮС» на сьогоднішній день входить до десятки провідних компаній у сфері м'ясо-переробленої промисловості України. Фабрика виробляє понад 220 видів продукції, яка представлена кількома артикулами та має три торгові марки: «Добров», «М'ясна лавка» і «Ковбасний ряд». Асортимент включає широкий спектр ковбасних виробів, таких як варені ковбаси, сосиски, сардельки, вершкова шинка, напів-копчені та варено-копчені

ковбаси, паштети та м'ясні делікатеси. Крім розширення присутності на внутрішньому ринку України, М'ясна фабрика «ФАВОРИТ ПЛЮС» прагне привернути увагу європейських споживачів. Продукція підприємства відповідає міжнародним стандартам та вимогам щодо безпеки харчових продуктів НААСР (Hazard Analysis and Critical Control Point). Крім того, фабрика отримала сертифікат відповідності від міжнародного німецького органу сертифікації TUV SUD [74].

"АТБ-маркет"	М'ясна фабрика "ФАВОРИТ ПЛЮС"	Кондитерська фабрика "КВІТЕНЬ"
 <ul style="list-style-type: none"> • Лідер українського ринку роздрібної торгівлі за товарообігом, кількістю магазинів і податковими виплатами. • понад 1 080 магазинів у 24 областях України. • 4 млн. укр. щоденно здійснюють покупки в магазинах АТБ. • понад 55 тис. співробітників 	 <ul style="list-style-type: none"> • Лідер галузі за обсягами виробництва м'ясоковбасних виробів. • 130 т за добу готової продукції. • 220 видів проукції в асортименті. • 1800 співробітників 	 <ul style="list-style-type: none"> • 27 т за добу кондитерських виробів. • має гайбільші в Україні виробничі потужності для фасування харчових продуктів. • 350 т за добу фасувальної продукції. • 1900 співробітників

Джерело:[73-76]

Рис. 2.4. Структура АТБ-корпорації

Кондитерська фабрика «КВІТЕНЬ» вважається одним із провідних мультифункціональних підприємств у галузі харчової промисловості України. Починаючи з 2001 року, фабрика успішно працює на ринку кондитерських виробів України і спеціалізується на виробництві борошняних та бісквітно-кремових кондитерських виробів, як у ваговому, так і у фасованому форматі.

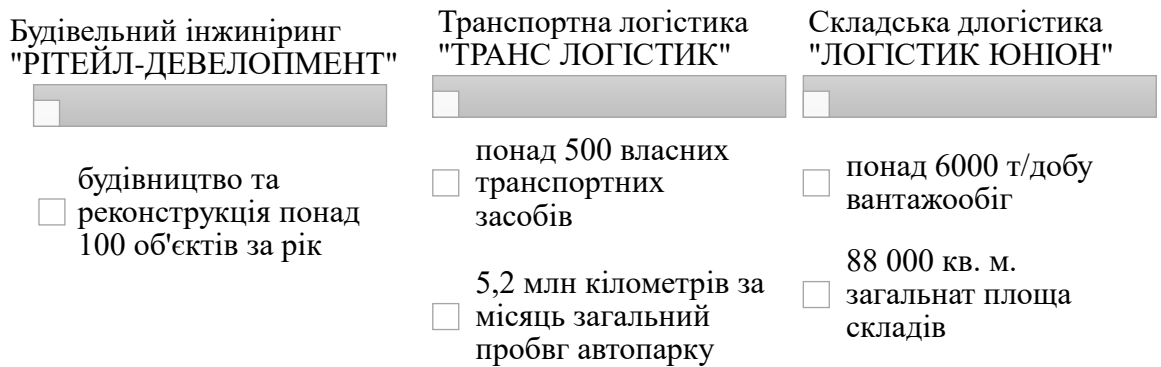
Щоденно на підприємстві виробляється 27 т різноманітних кондитерських виробів. Починаючи з – 2010 року, фабрика «КВІТЕНЬ» також активно розширює свою діяльність у напрямку фасування продуктів харчування, володіючи для цього різноманітними виробничими потужностями. Щоденно на фабриці фасується 350 т понад 100 видів продуктів харчування. ТОВ Кондитерська фабрика «КВІТЕНЬ» випускає продукцію під різними торговими маркам, зокрема ТМ «Квітень», ТМ «Bravissimo», ТМ «Смачно!», ТМ «Солодка мрія», «ТМ «Розумний виріб». Під ВМТ (власними торговими марками) «АТБ-маркет» на Кондитерській фабриці «КВІТЕНЬ» виробляється бісквітно-кремова продукція із тривалим терміном зберігання: кекси, щербети, вівсяне та здобне печиво, а також вафельна продукція, грильяжі, козинаки та зефіри. Загальна виробнича площа Кондитерської фабрики «КВІТЕНЬ» становить приблизно 31 тисячу квадратних метрів. На підприємстві працює 1800 співробітників. Підприємство здійснює жорсткий контроль якості та безпеки продукції відповідно до стандарту ДСТУ ISO 22000:2007. Щоденно лабораторія підприємства перевіряє понад 30 видів вхідної сировини та більше 10 видів матеріалу для упаковки, а також контролює понад 30 видів кондитерської продукції, що виготовляється [75].

Таким чином, АТБ-маркет, входячи до корпорації АТБ має ряд внутрішній партнерів-постачальників продукції. Також АТБ-маркет має власні торгові марки, які реалізовує через торгові точки і які поділені за ціною [76]:

- 1) Вищий ціновий сегмент – ТМ «De Luxe»;
- 2) Середній ціновий сегмент – ТМ «Своя лінія»;
- 3) Низький ціновий сегмент – ТМ «Розумний вибір».

Розробляючи власні торгові марки, компанія створює унікальний асортимент та забезпечує конкурентну вартість. Покупці торговельної мережі «АТБ-маркет» можуть економити від 10% до 20%, отримуючи якісні товари ВТМ за більш доступними цінами, порівняно з брендовими аналогами. Частка власних торгових марок в асортименті мережі АТБ становить 24%, тоді як у загальному товарообігу мережі – 25 [76].

Також, відповідно до даних офіційного сайту АТБ-маркет, є ще зовнішні партнери, які допомагають ритейлу здійснювати торгівельну діяльність (рис. 2.5).



Джерело: [77-79]

Рис. 2.5. Підприємства-партнери ТОВ «АТБ-маркет»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН» забезпечує повноцінне обслуговування мережі магазинів «ЦАТБ-маркет» у сфері складської логістики. Компанія володіє однією з найбільших логістичних інфраструктур в Україні, яка включає 9 мультитемпературних розподільчих центрів класу «А». Загальна їх площа становить 189 60 0квдратних метрів. Складська інфраструктура здійснює цілодобове планування, організацію та облік руху товарних потоків на території Центральної, частини Східної, Північної та Південної України. Обсяг товарообміну розподільчих центрів перевищує 6000 т щоденно. В умовах сучасних політичних тенденції було створено два нових розподільчих центра у Львівській та Одеській областях [79].

Транспортно-експедиційна фірма «ТРАНС ЛОГІСТИК» відповідає за вирішення завдань транспортної логістики для компанії «АТБ-маркет». В її складі функціонує сім автоколон, які забезпечують доставку вантажів по всій території України. Автопарк підприємства нараховує понад 700 власних транспортних засобів, при цьому 95% з них є автомобілями марки «MAN». Щомісяця вантажівки компанії проходять понад 8 тисяч кілометрів. Сім автоколон розташовані в різних областях України, зокрема в:

- Дніпропетровській,
- Київській,
- Херсонській,
- Харківській,
- Одеській,
- Львівській областях.

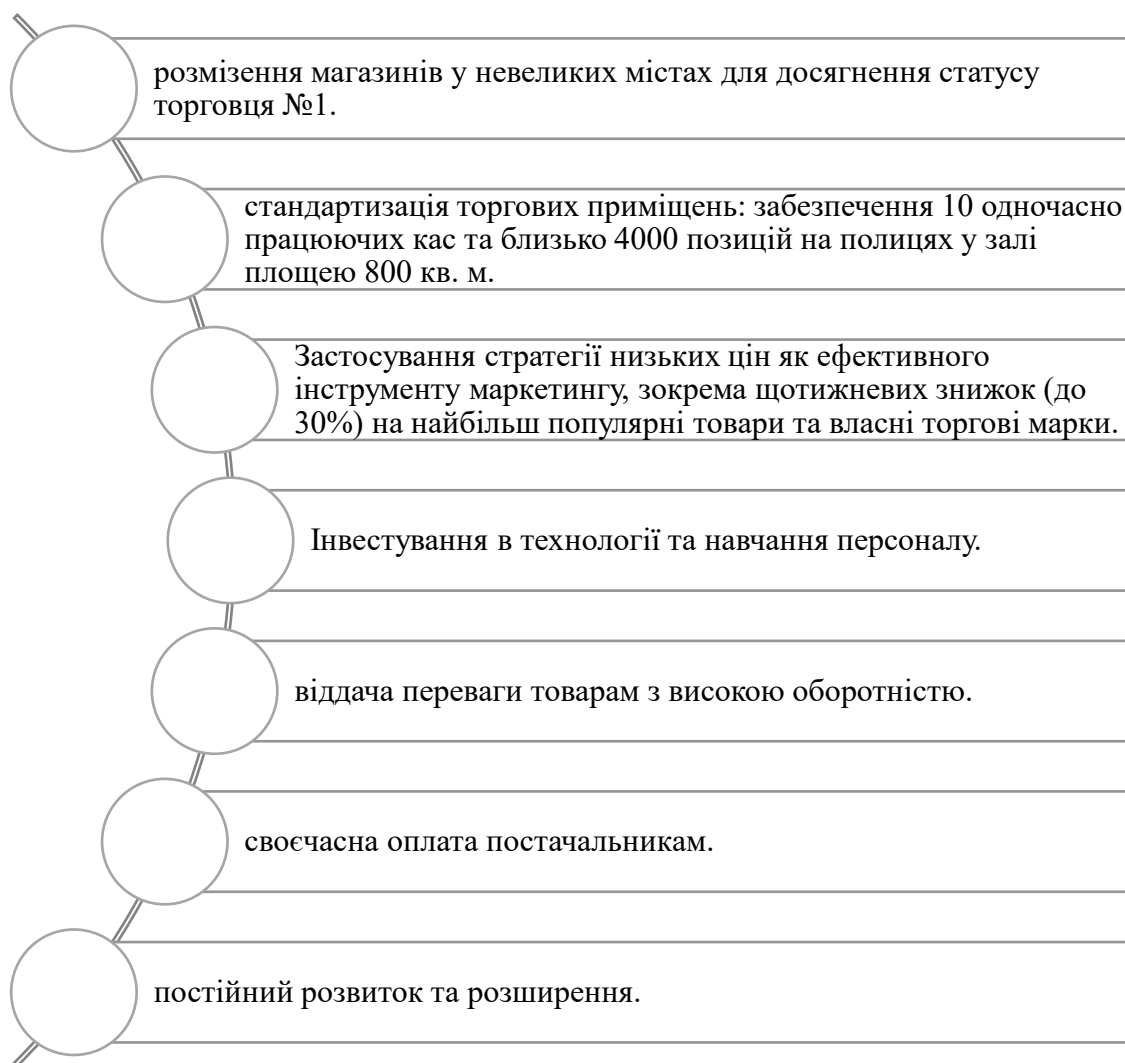
У період з 2021 по 2025 роки, враховуючи відкриття нових розподільчих центрів і розширення існуючих, підприємство планує запустити дві нові автоколони в Хмельницькій та Кіровоградській областях [78].

ТОВ «РИТЕЙЛ-ДЕВЕЛОПМЕНТ» є будівельним інжиніринговим підрозділом корпорації «АТБ». Це підприємство виконує роль замовника у процесі будівництва та реконструкції об'єктів нерухомості, що належать «АТБ-маркет». Основні напрямки діяльності ТОВ «РИТЕЙЛ-ДЕВЕЛОПМЕНТ» включають в себе:

- будівництво житлових та комерційних об'єктів,
- проведення робіт в галузі інженерії,
- надання технічної консультації,
- надання різноманітних комерційних послуг та неспеціалізованої роздрібною торгівлі [77].

Таким чином, можемо визначити основні принципи діяльності мережі «ТОВ АТБ-маркет». Вони характеризують однотипність, географічну сегментацію, цінову політику, вклад у формування кваліфікованих груп співробітників за кожною посадою, а також роботу із партнерами та постачальниками продукції та послуг на ринку.

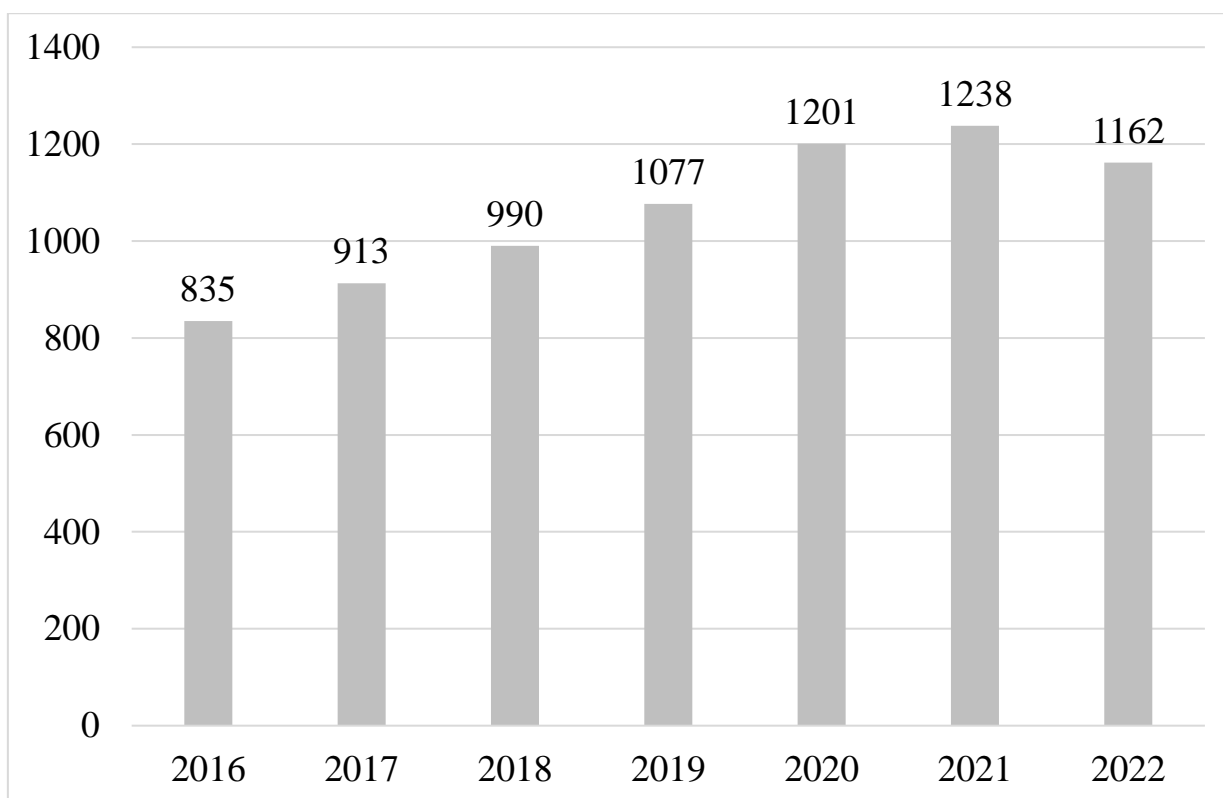
Перелік принципів наведено на рис. 2.6.



Джерело: [80]

Рис. 2.6. Основні принципи діяльності «ТОВ «АТБ-маркет»

Рациональне використання коштів на транспортування та своєчасна поставка продукції до розгалуженої мережі торгових закладів «АТБ-маркет» допомагає ефективно оптимізувати витрати та сприяє збільшенню прибутку компанії завдяки своєчасному задоволенню потреб користувачів. Зростаюча кількість торговельних точок «АТБ-маркет» служить підтвердженням успішно обраної бізнес-моделі компанії. На рис. 2.7 наведена динаміка відкритих магазинів протягом 2016-2022 рр.



Джерело: [81-83]

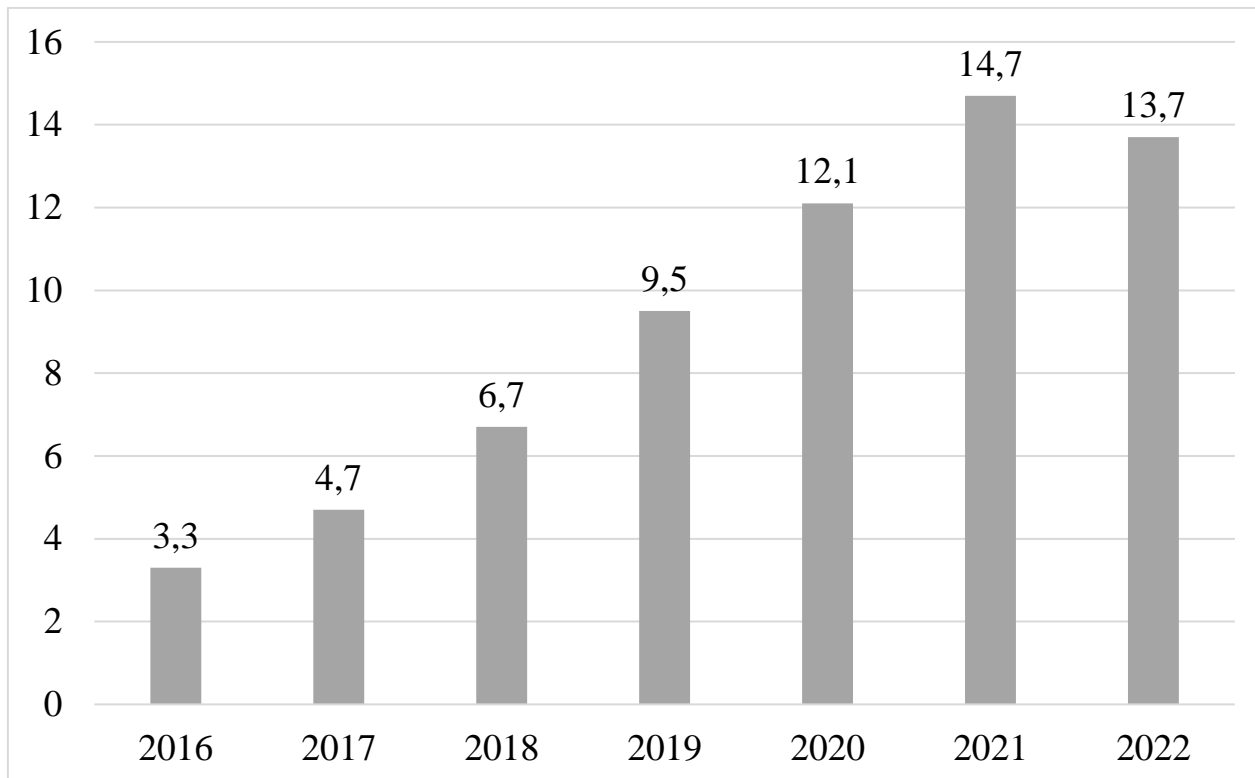
Рис. 2.7 .Динаміка кількості відкритих торгових точок ТОВ «АТБ-маркет» протягом 2016-2022 рр., одиниць

Так, за останні 7 років бачимо зростання кількості відкритих магазинів на 327 одиниць. Звісно, як було вже сказано, через окупацію Східної України внаслідок російсько-української війни, мережа втратила 152 магазини на початку 2022 року, проте до кінця 2022 року змогла відкрити декілька точок у Західній Україні, що дало змогу зменшити загальне зменшення аналізованого показника до 76 одиниць, протягом 2021-2022 рр.

Завдяки ефективній діяльності АТБ-маркет забезпечує сталий ріст основних показників компанії, що поступово призводить до зростання податкових виплат до державного бюджету. На рис. 2.8 наведено динаміку обсяг сплачених податків «АТБ-маркет» протягом 2016-2022 рр.

Отримані результати показують, що АТБ-маркет володіє соціальною відповідальністю, розуміючи необхідність діяти в рамках закону та вчасно сплачувати податки на підтримку держави, особливо у воєнний стан. Компанія

розуміє, що здійснення функцій державного управління, захист населення, а також впровадження соціально-важливих проектів та процесів вимагає значних фінансових ресурсів, які можна отримати шляхом оподаткування підприємницької діяльності відповідно до досягнутих економічних цілей.



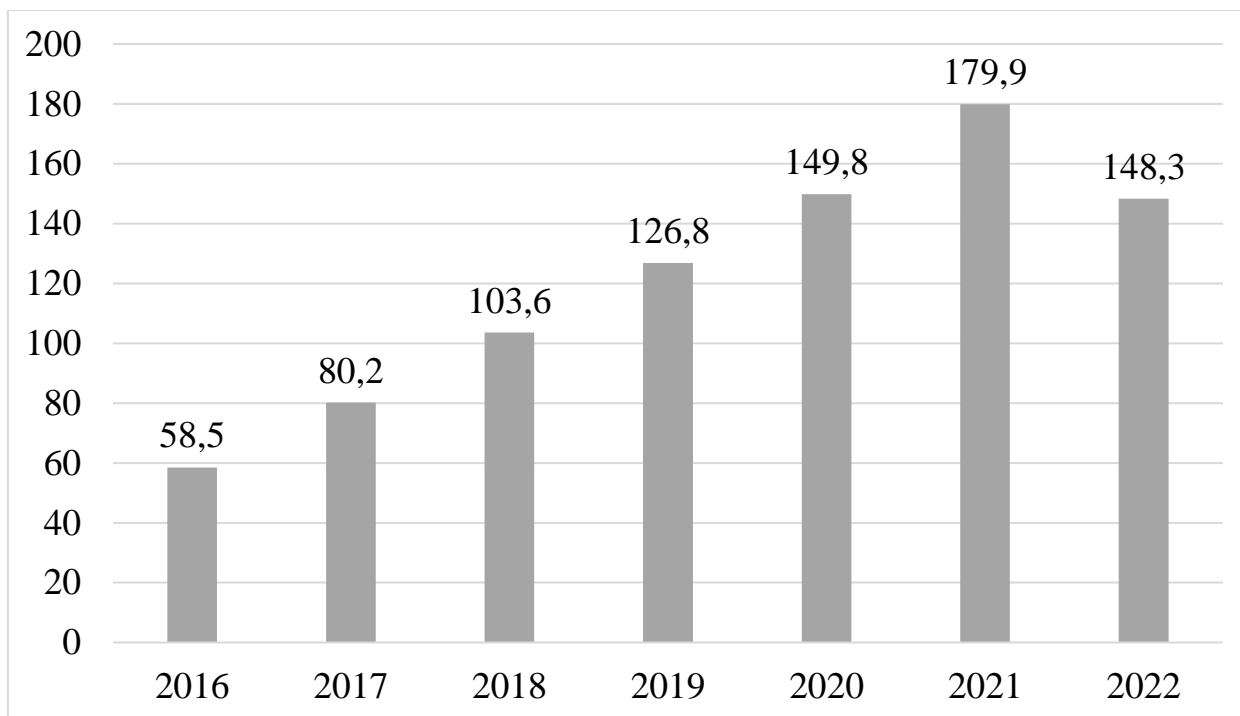
Джерело: [81-83]

Рис. 2.8. Динаміка обсягу сплачених податків до державного бюджету ТОВ «АТБ-маркет» протягом 2016-2022 рр., млрд. грн.

Суттєвим показником ефективності діяльності торговельного підприємства є обсяг товарообороту, дослідження якого протягом певного періоду дозволяє оцінити популярність компанії серед споживачів. На рис. 2.9 наведено динаміку товарообігу АТБ-маркет протягом 2016-2022 рр.

Таким чином, як показано на рис.2.9, обсяг товарообігу компанії за останні 7 років також показав зростання, а саме на 89,8 млрд. грн. Протягом 2021-2022 рр. обсяг показав зменшення на 31,6 млрд. грн, або на 17,56% через відомі причини. Проте до 2021 року компанія показувала стабільно зростаючу динаміку

виробництва та реалізації продукції, так у 2021 році був зафіксований максимум – 179,39 млрд. грн.



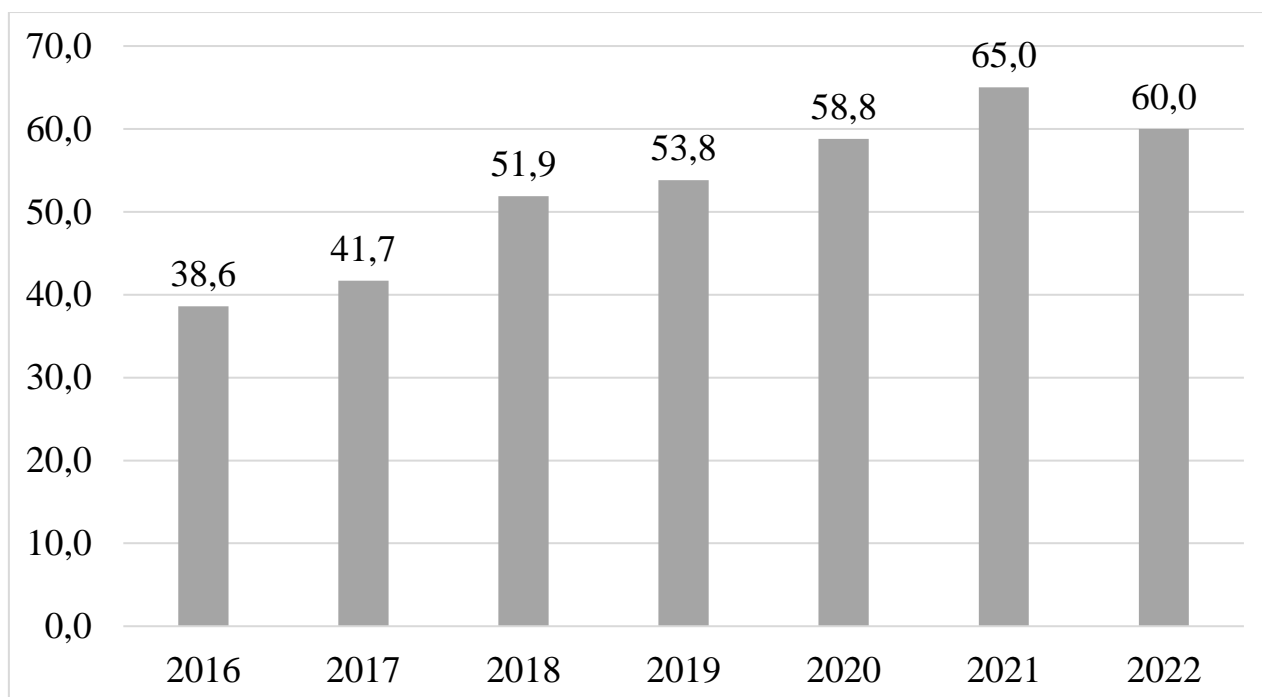
Джерело: [81-83]

Рис. 2.9. Динаміка обсягу товарообігу ТОВ «АТБ-маркет» протягом 2016-2022 рр., млрд. грн.

Збільшення обсягу товарообороту, особливо в період пандемії, пояснюється ефективністю стратегії функціонування АТБ-маркет. У період соціального дистанціювання значна частина населення відчула значний спад доходів, що обмежило їх можливості купівлі товарів і послуг за дорожчими цінами. Завдяки збалансованому асортименту продукції за ціновими та якісними параметрами компанії вдалося зберегти високий рівень лояльності клієнтів щодо її послуг.

Ще одним фактором є розташування в пішохідній доступності великої кількості торговельних закладів АТБ-маркет, які переважно зайняли площі колишніх гастрономів. Розширення торговельної мережі системи передбачає поступове зростання кількості працівників, задіяних у забезпечення ключових та

супутніх процесів у кожному новому супермаркеті мережі. На рис. 2.10 наведено динаміку чисельності робітників АТБ-маркет протягом 2016-2022 рр.



Джерело: [81-83]

Рис. 2.10. Динаміка чисельності співробітників ТОВ «АТБ-маркет» протягом 2016-2022 рр., тис. осіб

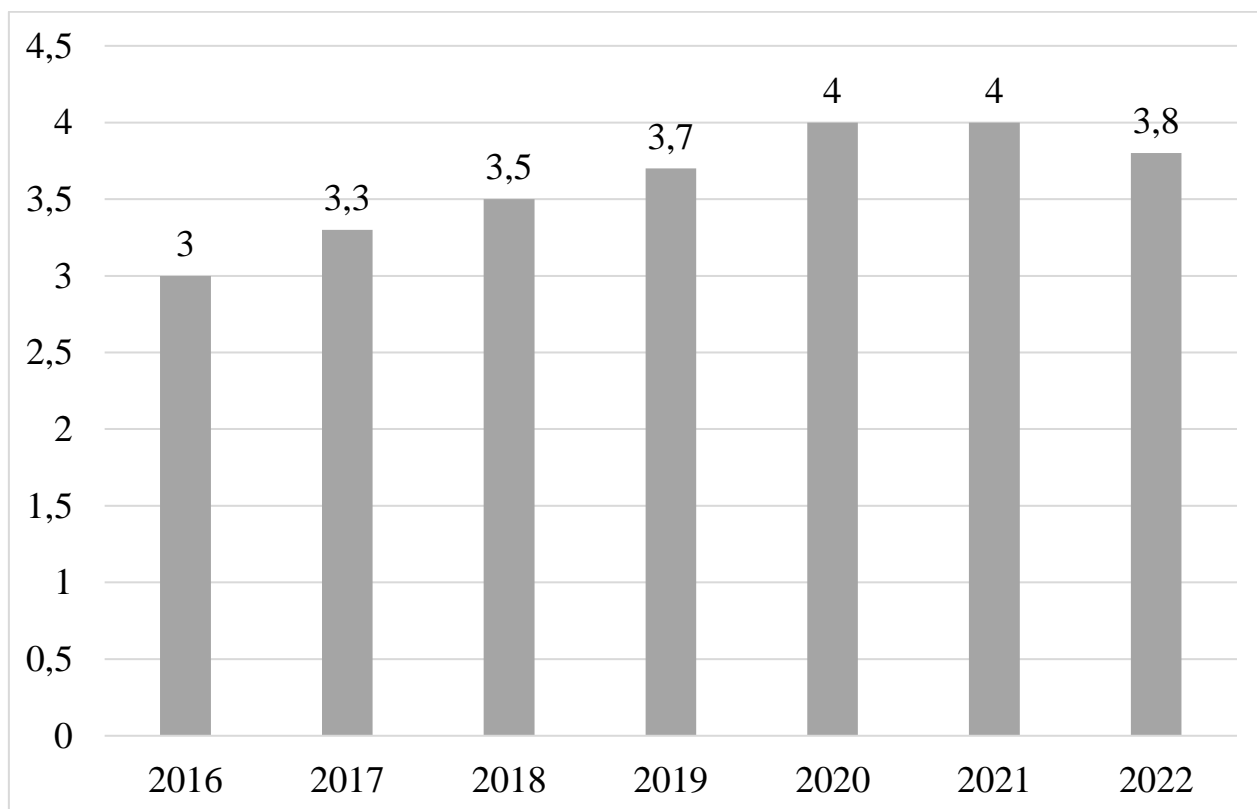
Так, відповідно до даних рис. 2.10, видно, що кількість співробітників зростала до 2021 року і дійшла максимуму в 65 тисяч осіб. Тоді як у 2022 році знизилася на 5 тисяч осіб або на 7,69%. В загальній динаміці, за останні 7 років кількість співробітників показала на 21,4 тисяч осіб.

Конкурентна перевага – компанія активно реалізовує соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку трудового ринку для незахищених верств населення. В кожному магазині АТБ-маркет існує кілька вакансії для людей із обмеженими можливостями, похилого віку та молодих матерів. З метою врахування специфічних потреб цих груп громадян, компанія скоротила тривалість робочого дня до 3 годин, а також забезпечила створення спеціальних робочих місць для підвищення ефективності праці [84].

Показником сильного та надійного бренду є кількість клієнтів, які відвідують магазини. Цей показник може бути розрахований на щоденній,

щотижневій, щомісячній та річній основі. Важливо відзначити, що аналіз динаміки користувачів за середньоденними показниками є широко використовуваним при вивченні ринку продуктового ритейлу, оскільки це дозволяє оцінити різноманітні тенденції.

За допомогою показника добової чисельності клієнтів можна не лише вивчити сезонні коливання, але і досліджувати вплив маркетингових заходів та дій конкурентів на споживчу поведінку цільової аудиторії. Моніторинг змін чисельності користувачів у магазинах протягом декількох днів дозволяє визначити причини та врахувати їх при прийнятті управлінських рішень. Рис. 2.11 показує динаміку зміни добової середньої чисельності покупців у мережі АТБ-маркет протягом 2016-2022 рр.



Джерело: [81-83]

Рис. 2.11. Динаміка середньо-добової чисельності клієнтів ТОВ «АТБ-маркет» протягом 2016-2022 рр., млн. осіб на добу

Дані з рис. 2.11 показують, що протягом 2016-2021 рр. кількість клієнтів зросла на 1 млн. осіб на добу, тоді як протягом 2016-2022 рр. на 0,8 млн. осіб на

добу. У 2022 році війна вплинула на закриття значної кількості магазинів, через окупацію східних територій, проте даний період також характеризується зміною споживацької поведінки покупців. Клієнти почали скуповувати продукцію для майбутніх запасів, для благодійної допомоги армії, тому кількість клієнтів на добу зменшилася лише на 0,2 млн. осіб на добу або на 5%.

Проаналізуємо основні економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-маркет», з урахуванням проведеного дослідження (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-маркет»
протягом 2020-2022 рр.**

ПОКАЗНИК	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Необоротні активи	21,1	26,4	23,4	2,3	10,90
Оборотні активи	14,6	16,9	18,0	3,4	23,29
Всього активи	35,7	42,4	41,4	5,7	15,97
Власний капітал	1,9	4,5	5,3	3,4	178,95
Нерозподілений прибуток (збиток)	1,9	4,5	5,3	3,4	178,95
Довгострокові зобов'язання	10,0	9,9	8,9	-1,1	-11,00
Поточні зобов'язання	23,8	28,0	27,3	3,5	14,71
Чистий дохід від реалізації	123,9	148,7	148,3	24,4	19,69
Собівартість	92,7	110,5	108,5	15,8	17,04
Прибуток від операційної діяльності	8,2	11,9	5,8	-2,4	-29,27
Чистий прибуток	5,8	8,3	2,8	-3	-51,72
К-т рентабельності активів, %	16,25%	19,58%	6,76%	-0,09	x
К-т рентабельності власного капіталу, %	305,26%	184,44%	52,83%	-2,52	x
К-т рентабельності продаж, %	4,68%	5,58%	1,89%	-0,03	x
К-т рентабельності продукції, %	6,26%	7,51%	2,58%	-0,04	x

Джерело: [81-83, 85-88]

Таким чином протягом 2020-2021 рр. бачимо загальне поліпшення фінансової діяльності підприємства. Усі показники покращилися, в тому числі

виручка до 148,7 млрд. грн, чистий прибуток до 8,3 млрд. грн. Показники рентабельності також зросли : активи до 19,58%, продаж до 5,58%, продукції до 7,51%. Протягом періоду аналізу найбільшу частку в активах становили необоротні активи, зокрема основних засобів, так як політика підприємства була направлена на відкриття нових торговельних точок на Заході через локдаун, призупинення торгівлі та війну.

У 2022 році ситуація є критичною. Хоча виручка становила 148,3 млрд. грн, проте чистий прибуток впав до 2,8 млрд. грн. Бачимо що коефіцієнт рентабельності продаж впав до 1,89%, продукції на 2,58%.

Також варто відмітити, що підприємство забезпечує фінансування своєї поточної діяльності за рахунок поточних зобов'язань, таких як кредиторська заборгованість та короткострокові кредити. За цими відомостями можна стверджувати, що воно використовує агресивний підхід до фінансування оборотних активів, оскільки практично весь обсяг оборотних запасів фінансується за рахунок позикового капіталу. Це призводить до збільшення фінансової залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

Таким чином здійснивши дослідження загальної характеристики ТОВ «АТБ-маркет» можна зробити висновок, що підприємство є лідером на ринку ритейл-діяльності. Має лінійну організаційну структуру, яка дозволяє чітко розподіляти обов'язки за відповідними спеціальними відділами. Також ТОВ «АТБ-маркет» є частиною великого холдингу ТОВ «АТБ», який включає також М'ясну фабрику «ФАВОРИТ ПЛЮС» та Кондитерську фабрику «КВІТЕНЬ», що виступають основними постачальниками продукції. До основних партнерів діяльності можна віднести Будівельний інжиніринг «РІТЕЙЛ-ДЕВЕЛПМЕНТ», Транспортну логістику «ТРАНС ЛОГІСТИК», Складську логістику «ЛОГІСТИК ЮНІОН». Працюючи разом, АТБ підтверджує відповідність своєї діяльності слогану – «Зручно та економно!».

Аналіз торговельної діяльності дозволив виділити лідируючі позиції АТБ-маркет серед таких показників:

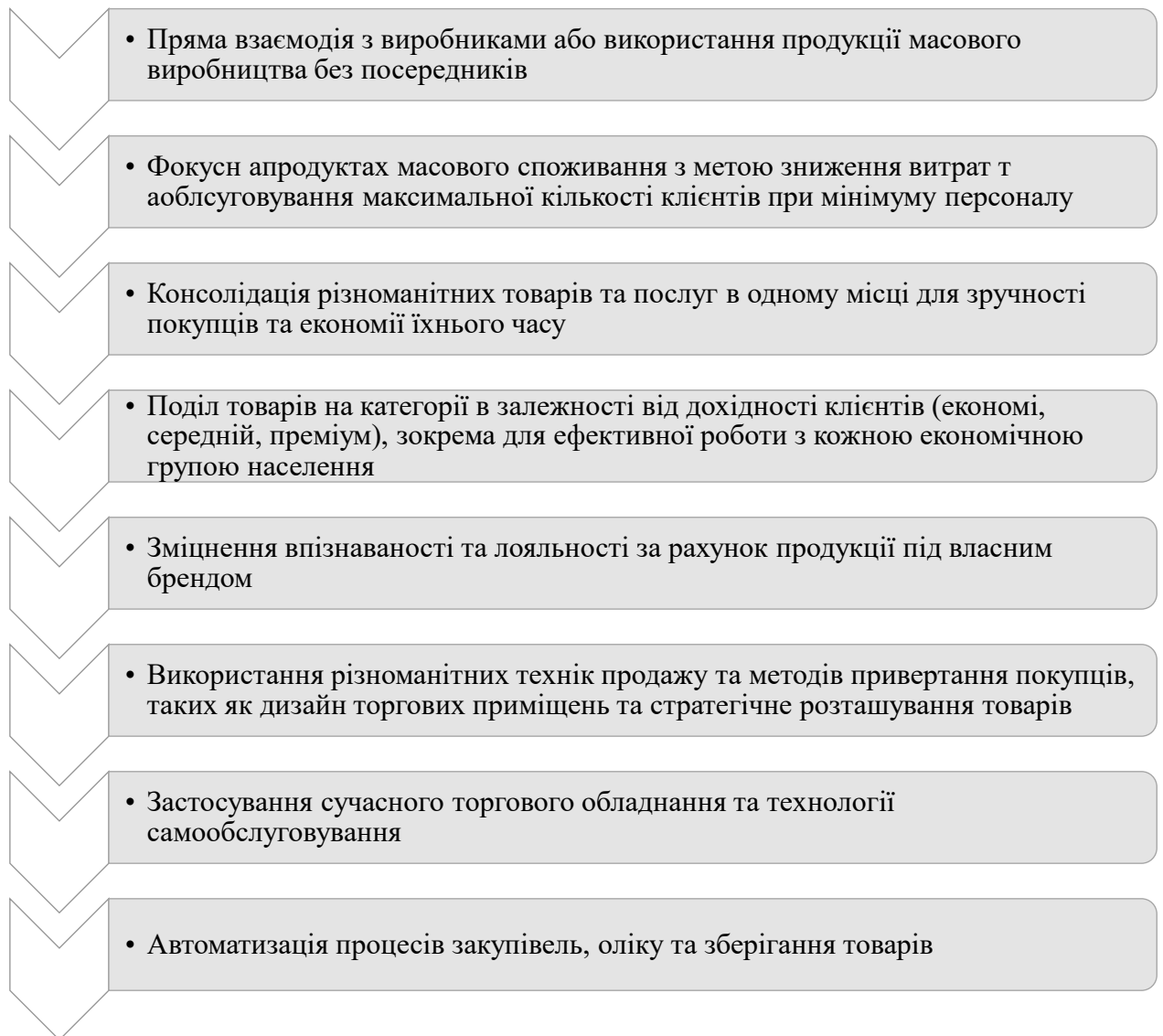
- За кількістю магазинів (1162 у 2022 р.)

- По товарообігу 148,3 млрд. грн. у 2022 р.)
- З податкових виплат (13,7 млрд. грн у 2022 р.)
- За кількістю співробітників (60 тис. ос. у 2022 р.)
- За кількістю клієнтів (3,8 млрд. ос./добу у 2022 р.)

Таким чином протягом 2020-2021 рр. бачимо загальне поліпшення фінансової діяльності підприємства. Усі показники покращилися, в тому числі виручка до 148,7 млрд. грн, чистий прибуток до 8,3 млрд. грн. Показники рентабельності також зросли : активи до 19,58%, продаж до 5,58%, продукції до 7,51%. У 2022 році ситуація є критичною. Хоча виручка становила 148,3 млрд. грн, проте чистий прибуток впав до 2,8 млрд. грн. Бачимо що коефіцієнт рентабельності продаж впав до 1,89%, продукції на 2,58%. Також бачимо динаміку залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що є не досить позитивним в умовах сучасних політично-економічних нестабільностей.

2.2 Стан та аналіз сучасних інформаційних комунікацій, що використовує ТОВ «АТБ-Маркет»

ТОВ «АТБ-маркет» постійно удосконалює свої бізнес-процеси, пропонуючи різноманітний асортимент продукції під власними торговими марками та взаємодіючи безпосередньо із виробниками. Крім того, корпорація активно впроваджує сучасні енергоощадні технології та розгорнула одну з найбільших розвинених логістичних інфраструктур в країні, що включає власні мультитемпературні склади за європейськими стандартами і флот вантажних автомобілів. Для досягнення високої ефективності у господарській діяльності ТОВ «АТБ-маркет» використовує сучасні технології ритейл-бізнесу, що наведені на рис. 2.12.

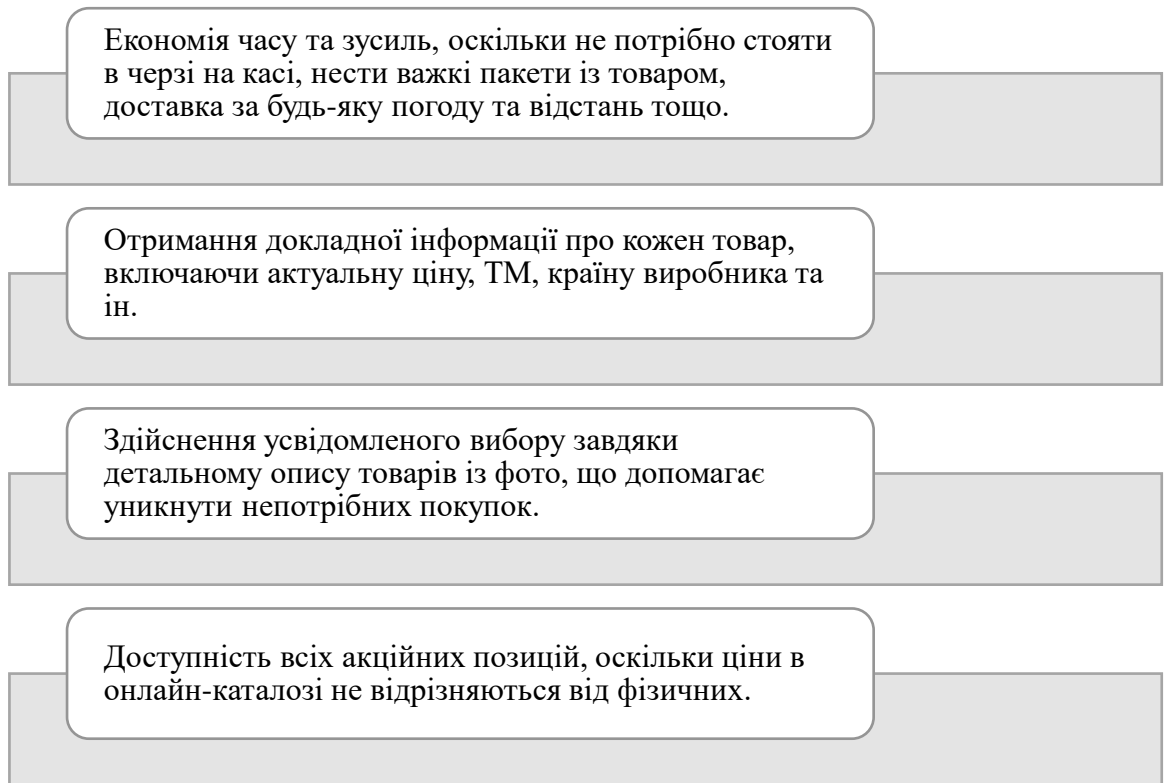


Джерело: [80]

Рис. 2.12. Сучасні технології продуктового бізнесу, що використовує ТОВ «АТБ-маркет»

Розглянемо основні інформаційні технології, які використовує «ТОВ «АТБ-маркет» у своїй діяльності.

Головним ІТ-продуктом АТБ-маркет варто вважати сервіс, що допоміг розширити географічне охоплення підприємства, особливо в умовах пандемії – віртуальна платформа для шопінгу. Замовлення товарів можна здійснити онлайн, а протягом години вони будуть доставлені за вказаною адресою. Також можна здійснити замовлення на самовиніс. Основні переваги віртуальної вітрини наведені на рис. 2.13.



Джерело: [89]

Рис. 2.13. Основні переваги здійснення покупки в Інтернет-магазині ТОВ «АТБ-маркет»

Таким чином, компанія здійснює безперебійне постачання якісних продуктів для мільйони споживачів.

Даний сервіс також допомагає зробити замовлення із мінімізацією контактів із іншими людьми, актуально при хворобі або майбутніх потенційних локдаунах. Сервіс попереднього замовлення дозволяє зібрати кошик онлайн, вибрати необхідні продовольчі та непродовольчі товари та вказати найближчий магазин. Оплату можна зробити або онлайн, або на касі за спеціальною касою для розрахунку Інтернет-платежів (без черг) [89]. Ще варто відмітити, що АТБ випустило власний мобільний додаток, який можна завантажити в Google Play або App Store. Таким чином, здійснювати покупки можна не тільки на сайті, а й у телефоні.

Наступною технологічною новинкою став інтелектуальний помічник «АТБОТ». Це сучасне цифрове рішення, яке дозволяє взаємодіяти з мережею

через чат-боти у Viber / Telegram. «АТБОТ» є альтернативою книг скарг після їх відміни, для того, щоб підтримувати із споживачами зворотній зв'язок. Запуск чат-боту відбувається через сканування QR-коду, що також є важливим кроком у діджиталізації роздрібної торгівлі [89].

Вже давнім сервісом в АТБ-маркеті є можливість безконтактного розрахунку. На касах є можливість оплати через мобільний телефон з операційною системою Android та підтримкою NFC. Крім того впроваджений сервіс Apple Pay, що дозволяє клієнтам здійснювати оплату за покупки лише одним дотиком iPhone [90]. Сюди також варто додати спільний проект із Райффайзен Банком та Visa, результатом якого став випуск банківської картки «АТБ». Наразі аналогічний проект запущено й з А-Банк, Монобанк. Даний унікальний продукт є значущим кроком у цифровізації ринку безготівкових розрахунків. Інноваційна картка «АТБ-Рау» поєднує в собі переваги звичайної картки Visa Gold та можливість отримувати ексклюзивні знижки на продукти у всіх магазинах роздрібної мережі «АТБ». Зараз вона також дозволяє економити при придбанні ліків в одній з аптек [91]. Приклад зовнішнього вигляду платіжної картки від АТБ наведено на рис. 2.14.



Джерело: [91]

Рис. 2.14. Зовнішній вигляд платіжної картки від АТБ-маркету

Уже активно запроваджується практика встановлення спеціальних сканерів всередині торгових залів, з метою надання актуальних даних щодо ціни продукції. Це є досить доречним, в умовах великого асортименту товарів, що

підвищує задоволеність у сервісі споживачів. Вигляд безконтактного сканера штрих-кодів наведено на рис. 2.15.



Джерело: [91]

Рис. 2.15 . Зовнішній вигляд платіжної картки від АТБ-маркету

ТОВ «АТБ-маркет» запустила нову технологію, що називається Scan&Go, що використовується за допомогою мобільного додатку.

За допомогою мобільного додатку «Скануй-Купуй», покупці магазинів мережі «АТБ» отримують можливість уникнути черги до каси, самостійно вибрати товар, додати його до кошику у мобільному додатку, просто скануючи ШК товару. Після цього вони можуть бути оплачені картою прямо в додатку,

електронний чек потрібно показати на виході касиру та охоронцю. Даний додаток розроблено фінтех-компанією EasyPay. За словами директора компанії, цей додаток має всі можливості змінити підхід українців до покупок.

При вході в магазин додаток питає дозволу, щодо підключення Bluetooth та GPS. Покупець сканує зацікавлений ШК товару, додає його до кошика та вибирає карточку для оплати. У випадку покупки алкоголю потрібне підтвердження консультантом віку покупця. Після завершення оплати, покупець показує QR-код на своєму смартфоні охоронцю та касиру і, при бажанні, може запросити паперовий чек. Це не є обов'язковим, так як у додатку є історія покупок із датами та сумами.

Наразі технологія Scan&Go доступна клієнтам магазинів «АТБ» у містах, що наведені на рис. 2.16.



Джерело: [92]

Рис. 2.16 . Торговельні мережі тестування технології Scan&Go

У 2020 році. АТБ-маркет завершив впровадження проекту із підключення Служби закупівель до сервісу Power BI Embedded. Мета цього проекту полягає у візуалізації ключових показників діяльності на різних рівнях управління для швидкого прийняття обґрунтованих рішень та контролю основних параметрів

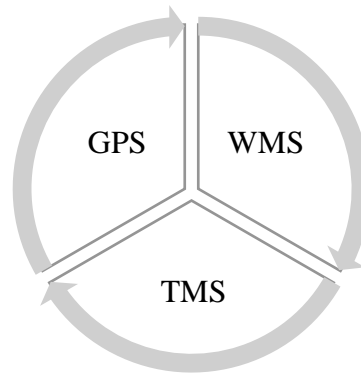
роботи Служби. Найчастіше дану програму на магазинах використовують з метою формування планogram та їх аналізу.

Кожного дня працівник Служби опрацьовують великий обсяг даних, таких як асортимент, ціни, характеристики, договірні умови постачання та показники продажу для понад 5 тисяч товарів. Тому наявність аналітичної системи, яка надає інформацію з відповідним рівнем деталізації, є важливою. Сервіс Power BI дозволяє ефективно вирішувати ці завдання, спрощуючи моніторинг асортименту та продажів, ідентифікувати товари-аутсайтери то товари-лідери, а також вивчати різноманітні аспекти діяльності, такі як цінова політика та характеристика товарів.

Power BI використовує гібридне середовище – хмара Microsoft Azure та наземний MS SQL, інтегрований із існуючими системами, такими як Sybase, SAP, BO та ін. Цей підхід дозволяє швидко впроваджувати систему та отримувати максимальний внутрішній рівень прибутковості. [93].

Корпорація «АТБ» впровадила передові проекти на українському ринку з метою висунення підприємства на світовий рівень у сфері бізнесу. Сюди відноситься впровадження системи ERP на основі платформи Oracle Retail. Система планування ресурсів підприємства використовує комплекс інтегрованих програм для створення єдиного інформаційного середовища. Це спрямовано на автоматизацію всіх аспектів діяльності підприємства, починаючи від планування бізнес-процесів і закінчуючи контролем \ї виконанням та подальшим аналізом результатів. Основною метою даної системи є підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок оптимізації бізнес-процесів і, відповідно, зменшення витрат.

У логістиці викорситовується три технологічні рівні, які підтримують її на високому рівні (рис. 2.20).



Джерело: [94]

Рис. 2.20 . Трирівнева система технологій в логістиці ТОВ «АТБ-маркет»

Дана система дозволяє:

- Зменшити витрати на внутрішньо-складську обробку товарів та їх доставку,
- Зміцнити нагляд за виконанням операцій на складі,
- Обмежити вплив людського фактору на процеси складської логістики
- Посилити контроль над роботою власного та найманого автопарку,
- Підвищити якість транспортних послуг [94].

Також важливими є впроваджені ІТ-технології в маркетингу. Сюди відносить використання технологій SpacePlanning, FloorPlanning, Web Publisher, мерчендайзингова програма Strategix, які в загальній сукупності дозволяють збільшити товарообіг за рахунок оптимізації:

- Розподілу простору у торговельної залі,
- Розташування торговельного обладнання,
- Організація викладки товарів всередині кожної категорії,
- Структурування розміщення категорій товарів у торговельному залі [94].

ТОВ «АТБ-маркет» є однією з перших, хто впроваджує інноваційні рішення для ефективною та прозорою взаємодії із постачальниками товарів. Дана технологія успішно протестована ще у 2021 році, під час пандемії. Тоді вона значно спростила відносини бізнес-партнерів та допомогла попри все безперебійно забезпечувати широкий загал населення гарантовано свіжими

продуктами та якісними товарами першої необхідності. За допомогою порталу було оптимізовано механіку внесення змін до договорів включаючи додаткове формування додаткових угод з актуальною специфікацією товарів у разі змін закупівельних вартостей та ін. обставин.

Основні переваги використання «Портал постачальника» наведені на рис. 2.17.



Джерело: [95]

Рис. 2.17. Переваги використання технології «Портал постачальника» ТОВ «АТБ-маркет»

«Портал постачальника» доступний як на планшеті, так і на телефоні, роблячи взаємодію більш доступною та мобільною. З 10 квітня 2023 року портал став доступним не лише для вже ініційованих постачальників, а й для всіх потенційних. Для створення необхідних зв'язків, потрібно лише подати ознайомитися із умовами співпраці та подати комерційну пропозицію через смартфон. Все відбувається на самій платформі без додаткового залучення менеджерів. Заявка, підписаний договір, додаткові угоди тощо – все зберігається у форматі е-документів із електронними підписами в особистому кабінеті партнера

на Порталі, що створює зручні умови для ефективного та взаємовигідного бізнес-партнерства [95].

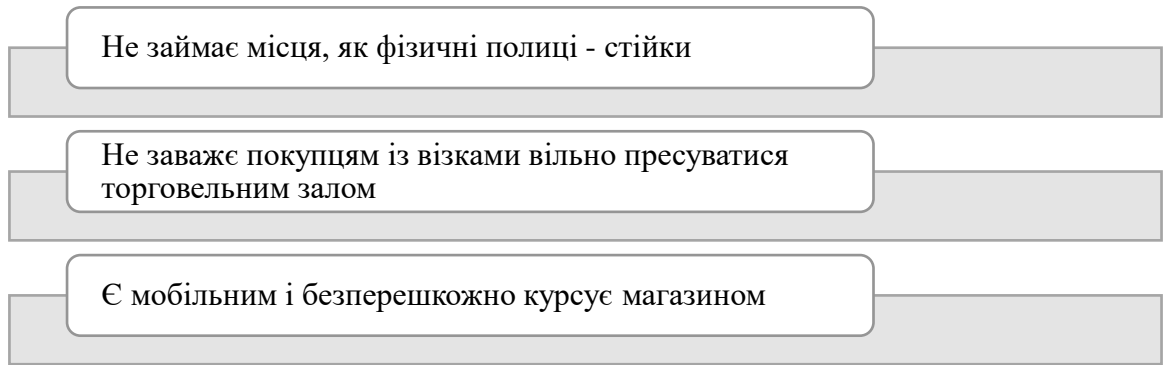
Останньою інноваційною новинкою, що була запроваджена у тестовому режимі у грудні 2023 року є перші в Україні роботи-помічники – Delivery Cobot. Їх зовнішній вигляд наведено на рис. 2.18.



Джерело: [96]

Рис. 2.18 . Зовнішній вигляд робота помічника Delivery Cobot в ТОВ «АТБ-маркет»

Delivery Cobot оснащений великим екраном, трішки більшим аніж звичайний планшет, і кількома полицками. Він не тільки допомагає покупцям, надаючи візуальну інформацію про товари, ціни та акційні пропозиції ,але й може фактично виносити ці товари. В даний момент роботи-помічники обходять магазини з найбільш популярними та важливими товари власних торгових марок АТБ-маркет. Наразі цей проект запущений в декілька точок в Дніпрі та Києві, проте планується розширення по всій мережі. Основні переваги даної технології наведені на рис. 2.19.



Джерело: [96] /

Рис. 2.19 . Переваги Delivery Cobot в ТОВ «АТБ-маркет»

Таким чином здійснивши загальну оцінку сучасних інформаційних комунікації ТОВ «АТБ-маркет» можемо зробити висновок. Що в даній області компанії також є інноваційним першовідкривачем. Майже кожен відділ був оптимізованим за допомогою певної інноваційної технології. До основних ІТ-новинок, що були започатковані протягом 2021-2023 рр. можна віднести АТБ-Ray, Сканер ШК, Scan&Go, Портал постачальників, Delivery Cobot. Детальний аналіз інформаційних комунікацій що стосуються обслуговування покупців показав, що основною темою впровадження даних технологій є зменшення черг на фізичних касах та пришвидшення здійснення покупки. Отже, наразі ще є випадки, коли зафіксовані черги, а, отже, дана область відкрита для введення нових методів оптимізації діяльності.

2.3 Оцінка закордонних інформаційних технологій ведення бізнесу

Незважаючи на стрімкий розвиток онлайн торгівлі (особливо в контексті пандемії), фахівці ринку переконані, що і надалі буде попит на офлайн роздріб. Згідно з прогнозами міжнародної аналітичної компанії Forrester Research, до 2024

року 72% роздрібних продажів залишатимуться традиційними офлайн. Подібні прогнози подає і американська дослідницька компанія eMarketer [97].

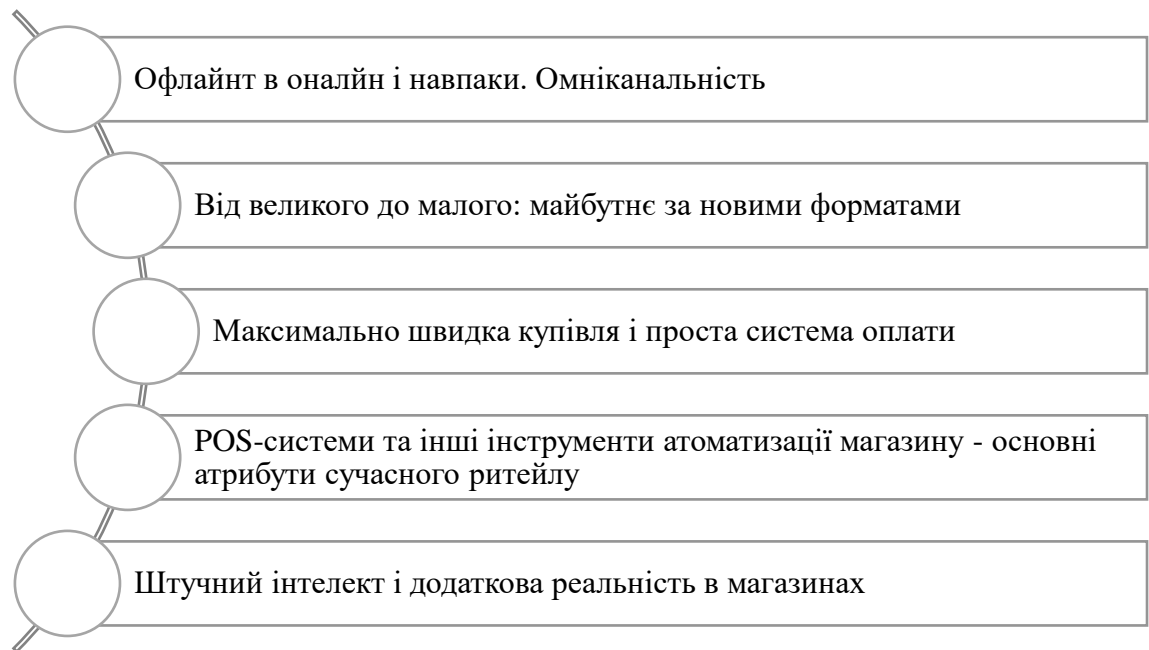
Люди, через свою соціальну природу, прагнуть спілкування, що підтверджується випадком з міжнародною торговою мережею Kmart. У жовтні минулого року, перед зняттям обмежень, пов'язаних з пандемією, покупці в Сіднеї, що скупили за офлайн-шопінгом, утворили величезні черги завдовжки 100 метрів перед деякими магазинами мережі.

Проте роль фізичних магазинів у майбутньому, ймовірно, зміниться. Покупці відвідуватимуть офлайн-торговельні точки не тільки для здійснення покупок, але й для розваг та відпочинку. Магазины завтрашнього дня, щоб залучити покупців, повинні надавати їм не лише можливість покупок, а й активні розваги. Магазин стане місцем, де можна провести час всією сім'єю, отримати позитивні емоції та натхнення, дізнатися щось нове, познайомитись та поспілкуватися з новими людьми тощо. Він буде простором для емоційного шопінгу.

«Магазин майбутнього» представляє собою омніканальний формат торгівлі з високим рівнем обслуговування. За результатами глобального дослідження «Майбутнє споживчих ринків», опублікованого аудиторською компанією PwC у 2021 році, цей магазин об'єднує фізичний та цифровий аспекти [97].

Експерти вказують, що розвиток цифрових технологій та вплив гравців роздрібною бізнесу, таких як Amazon у США та Alibaba у Китаї, вже зараз спонукають учасників ринку активно впроваджувати інновації як у фізичному, так і в онлайн сегментах роздрібною торгівлі.

Таким чином, аналіз закордонного досвіду впровадження інноваційних технологій у веденні бізнесу дав змогу виокремити ряд тенденції, що наведені на рис. 2.20.



Джерело: [97]

Рис. 2.20 . Основні тенденції розвитку ІТ у світовому ритейлі

Розглянемо дані тенденції детальніше.

1. Тенденція омніканальності. Для оптимального обслуговування споживачів, «магазин майбутнього» повинен надавати кілька каналів для здійснення покупок, що вже стає актуальним. Чимало роздрібних компаній, включаючи українських, активно розширюють свою присутність у цифровому просторі, а представники –commerce переходять до офлайн-формату.

Прикладом даної тенденції є Amazon, який розбудовує торгівельну мережу у «реальному» світі та відкрив минулого року перший традиційний продуктовий магазин – Amazon Fresh Grocery Store. В Україні також спостерігається перехід деяких гравців-онлайн у сферу офлайн-ритейлу. Наприклад, такі інтернет-продавці, як Rozetka, MakeUp уже відкривають традиційні магазини і їх фізичні магазини утворюють національну мережу.

Також, варто відмітити, що перед візитом до фізичних магазинів покупці все частіше звертають увагу на відгуки та огляди товарів. Саме тому роздрібним компаніям потрібно більше уваги приділяти контакту із кожним покупцем.

Отже для роздрібних виконавців важливим є подолання межі цифрового та фізичного, однакову увагу акцентувати на розвиток двох каналів здійснення своєї діяльності, щоб забезпечити клієнтам кращий досвід здійснення покупок.

2. Майбутнє за новими (малими) форматами. Ще однією сталою тенденцією останніх років є зростання числа невеликих торгових точок. Магазины, розташовані біля будинків, стають лідерами серед різних форматів. Навіть великі роздрібні компанії переглядають свої існуючі торгові простори та віддають перевагу меншим площам.

Згідно з даними дослідницької компанії GT Partners Ukraine, у 2021 році в Україні було відкрито рекордну кількість магазинів (912 пікселів), при цьому половина з них представляє собою торгові об'єкти малого формату [97]. В ТОВ «АТБ-маркет» також є наявний досвід відкриття так званих магазинів «на дому». Вони отримали назву «АТБ-express» і перебувають в процесі тестування у деяких західних областях України [98].

3. Швидко купувати – просто платити. Покупці бажають здійснювати покупки найзручніше і максимально безпечно. Тому технології для автоматизації та поліпшення процесу оплати покупок повинні враховувати цей аспект. У роздрібному бізнесі по всьому світу вже сьогодні пропонуються різні варіанти для пошуку, вибору та оплати покупок. Найактуальніші варіанти наведені на рис. 2.21.

ТОВ «АТБ-маркет» уже використовує у своїй діяльності декілька технологій, зокрема CLICK AND COLLECT (створений спеціальний додаток для замовлення), SCAN & GO (тестується у деяких областях АТБ-маркет), а також технологічні та біометричні безконтактні оплати (тільки телефоном та картою тоді як біометрія є перспективним напрямком).

Наразі каси самообслуговування є в декількох ритейл-організаціях, проте АТБ ще не впровадив собі дану методику.

CLICK AND COLLECT (НАТИСКАЙ ТА ЗАБИРАЙ)	<ul style="list-style-type: none"> • Покупець здійснює вибір і оплату товару в Інтернеті, а потім забирає його у фізичному магазині. Ця технологія вважається найбільш перспективною для розвитку в Україні.
SCAN & GO (СКАНУЙ ТА ЗАБИРАЙ)	<ul style="list-style-type: none"> • Покупець самостійно сканує штрих-коди товарів та оплачує покупки на своїх мобільних пристроях. Близько 60% європейських роздрібних продавців вже використовують або планують впровадити Scan & Go.
РОЗУМНІ ВІЗКИ	<ul style="list-style-type: none"> • Вони використовують технологію Scan & Go, але без необхідності використовувати телефон. Спеціальне обладнання на візку сканує товари та надає корисну інформацію через вбудований планшет.
БЕЗ КАСИРІВ (СИСТЕМИ САМООБСЛУГОВУВАННЯ)	<ul style="list-style-type: none"> • Магазины, де відсутні касири або персонал, виконує лише консультативні функції, а покупець самостійно вибирає, сканує та оплачує товар.
ТЕХНОЛОГІЧНІ ТА БІОМЕТРИЧНІ БЕЗКОНТАКТНІ ОПЛАТИ:	<ul style="list-style-type: none"> • Безконтактна оплата карткою, телефоном чи за допомогою біометричних даних, таких як обличчя, відбиток пальця чи долоня.

Джерело: [97]

Рис. 2.21 . Основні технології в тенденції швидкості та зручності покупок

Також, щодо даної технології, є чудовий світовий приклад створення повністю безконтактного магазину.

Amazon, під керівництвом Джефа Безоса, відкрив перший фізичний магазин без кас та продавців, який отримав назву Amazon Go. У 2018 році цей інноваційний магазин з'явився в Сіетлі, США. Вхід здійснюється за допомогою сканування QR-коду з програми Amazon на турнікеті. Система магазину використовує камери та датчики для відстеження товарів, які клієнт бере, і автоматично формує віртуальний чек. При виході сума покупок списується автоматично [99].

В грудні 2021 року Auchan в Україні відкрила свій перший магазин без кас під назвою Auchan Pick up Point в Києві на вулиці Регенераторна, 4. Для входу потрібно мати додаток Auchan, де клієнт отримує QR-код, який використовується як ключ для доступу. Покупець самостійно обирає товари та розраховується на касі самообслуговування.

Таким чином, технології розумних магазинів, або магазинів без кас, входять до сфери Інтернету речей (IoT), і експерти прогнозують, що до 2025 року цей ринок може досягти обсягу в \$94 млрд. Магазины без кас визначають новий рівень самообслуговування, прискорений пандемією та зростанням соціальної дистанції [99].

Поряд із розумними кіосками також є багато розмов щодо розумних полок.

Розумні стелажі можуть вплинути на організацію ланцюгів поставок та перетворити враження споживачів. Крім того, вони можуть сприяти зменшенню залучення працівників до процесу оновлення цінників. Інформація про ціни та акції може відображатися на LCD-екранах із мінімальним енергоспоживанням. Інноваційні полиці застосовуються не лише в продуктових та роздрібних магазинах, але й у компаніях для відстеження запасів на складах. Ця технологія виявляється ефективним способом управління ланцюгом поставок, що допомагає мінімізувати надлишки складських запасів та уникнути втрат.

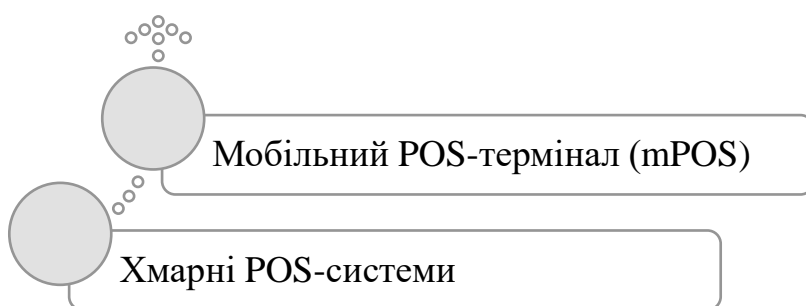
Аналіз компанії Credence Research вказує на те, що ринок розумних полиць продовжує розвиватися, сприяючи технологічному прогресу в торгівлі. Рітейлери впроваджують ці технології, орієнтуючись на зниження витрат, підвищення ефективності та отримання додаткових даних. Розумні полиці стають важливою частиною стратегій цифрової трансформації, що дозволяє рітейлерам оновлювати інфраструктуру та адаптуватися до змін у купівельних звичках споживачів, оптимізуючи витрати та уникаючи збитків [100].

4. Активне використання POS-та інших систем автоматизації бізнесу.

POS-система вже є невід'ємним інструментом для роздрібного бізнесу, необхідним для ефективної роботи магазинів у майбутньому. Ці рішення виконують не лише функцію реєстрації продажів, але й функцію мозкового

центру роздрібного бізнесу, координуючи різні процеси в реальному часі. Вони відстежують запаси, прогнозують закупівлі, надають дані для бізнес-аналітики, генерують звіти про продажі, оптимізують управління взаємодією з клієнтами та контролюють дії співробітників.

На фоні розвитку POS-технологій виділяються кілька актуальних тенденцій, що наведені на рис. 2.22.



Джерело: [97]

Рис. 2.22 . Види POS-системи в сучасному світовому ритейлі

Отже, одним із основних видів – активний розвиток мобільних POS-терміналів (mPOS). Зараз транзакції можуть проводитися не лише на касі, але і в будь-якому місці торгового залу, що надає більше гнучкості покупцям та працівникам. Ця технологія особливо корисна для обслуговування покупців під час їх перебування в різних частинах магазину і також для обслуговування доставки товарів.

Ще одна тенденція – перехід компаній від локальних систем POS до хмарних POS-систем. Ці системи забезпечують зберігання даних на хмарових серверах і надають можливість доступу до них з будь-якого місця з підключенням до Інтернету. Цей підхід має безліч переваг, включаючи віддалений доступ у режимі реального часу, синхронізацію даних, масштабованість, бізнес-аналітику та інтеграцію з іншими платформами.

5. Використання ШІ та додаткової реальності. Мережа магазинів парфумерії та косметики Sephora використовує штучний інтелект (ШІ), щоб

допомогти клієнтам знайти ідеальний відтінок для макіяжу, тоді як The North Face, американська компанія, яка спеціалізується на виробництві високоякісного технологічного гірського одягу, використовує технологію когнітивних обчислень [97].

Розширена реальність забезпечує персоналізоване обслуговування клієнтів і допомагає візуалізувати товар. Наприклад, покупець може випробувати одяг та уважно розглядати товар у будь-якому зручному місці. Ця технологія поглиблює враження покупця, навіть коли він поза межами магазину. Наприклад, ще в 2017 році Ікеа випустила програму Ikea Place, яка дозволяє клієнтам розміщувати тривимірні зображення меблів у своєму просторі.

За дослідженням Markets and Markets, ринок технологій додаткової реальності в США в середньому зростатиме на 31,5% щорічно в період з 2021 по 2026 рік.

Роботизовані технології також набувають популярності серед великих роздрібних магазинів. Вони використовують роботів для підвищення якості обслуговування клієнтів та оптимізації роботи персоналу, звільняючи їх від рутинних процесів. Наприклад, у магазинах мережі Stop and Shop працює робот Марті, який відповідає за чистоту та попереджає про забруднення, і цього року відзначив свій День народження, завдяки чому відбулися святкові заходи у всіх магазинах мережі [97].

ТОВ «АТБ-маркет» уже почала запроваджувати роботизацію діяльності і почала із проекту Delivery Cobot – робота-тумби, що носить інформаційний характер щодо товарів АТБ-маркет.

Таким чином, дослідивши світовий досвід інформаційних комунікацій та приклади їх застосування, бачимо, що світ різко міняє свої споживацькі потреби, тому роздрібні магазини, в тому числі ритейл-сегмент повинен бути гнучким і швидко адаптовуватися до цих змін. До основних світових тенденцій ІТ-технологій наразі є: омніканальність, перехід до експрес-відділень, використання інших видів POS-систем, впровадження ШІ або методі віртуальної реальності. А також технології, що покращують швидкість оплати та сам процес

здійснення покупок. Найбільш перспективними технологіями останніх вважається використання розумних візків та розумних полиць, а також повністю безконтактні магазини. При цьому, всі ці інновації спрямовані на забезпечення безпеки та зручності для покупців у сучасних реаліях.

Висновки до II розділу

Таким чином, здійснивши дослідження та оцінку поточного стану торгівельно-економічної та інноваційно-технологічної діяльності підприємств України на прикладі ТОВ «АТБ-маркет», можемо зробити ряд висновків, а саме:

1. Ринок продуктового ритейлу в Україні відзначається ключовими особливостями. Важливо відзначити, що передумовами для діяльності різноманітних малих, середніх та великих компаній на цьому ринку є значна кількість клієнтів, які постійно купують різноманітні продукти харчування та супутні товари як для власного споживання, так і з метою благодійності для підтримки українських військових. Свідченням розвитку ринку ритейлу в період кризових явищ є зростання відкритих торгових роздрібних точок. Так, аналіз даних у 2023 році показав, що лідером за кількістю магазинів виступає ТОВ «АТБ-маркет», саме тому його було обрано об'єктом аналізу.

2. Здійснивши дослідження загальної характеристики ТОВ «АТБ-маркет» можна зробити висновок, що підприємство є лідером на ринку ритейл-діяльності. Має лінійну організаційну структуру, яка дозволяє чітко розподіляти обов'язки за відповідними спеціальними відділами. Також ТОВ «АТБ-маркет» є частиною великого холдингу ТОВ «АТБ», який включає також М'ясну фабрику «ФАВОРИТ ПЛЮС» та Кондитерську фабрику «КВІТЕНЬ», що виступають основними постачальниками продукції. До основних партнерів діяльності можна віднести Будівельний інжиніринг «РІТЕЙЛ-ДЕВЕЛПМЕНТ», Транспортну

логістику «ТРАНС ЛОГІСТИК», Складську логістику «ЛОГІСТИК ЮНІОН». Працюючи разом, АТБ підтверджує відповідність своєї діяльності слогану – «Зручно та економно!».

3. Аналіз торгівельної діяльності дозволив виділити лідируючі позиції АТБ-маркет серед таких показників: За кількістю магазинів (1162 у 2022 р.); По товарообігу 148,3 млрд. грн. у 2022 р.); З податкових виплат (13,7 млрд. грн у 2022 р.); За кількістю співробітників (60 тис. ос. у 2022 р.); За кількістю клієнтів (3,8 млрд. ос./добу у 2022 р.)

4. Аналіз торгівельно-економічної діяльності компанії показує, що протягом 2020-2021 рр. спостерігається загальне поліпшення фінансової діяльності підприємств. Усі показники покращилися, в тому числі виручка до 148,7 млрд. грн, чистий прибуток до 8,3 млрд. грн. Показники рентабельності також зросли: активи до 19,58%, продаж до 5,58%, продукції до 7,51%. У 2022 році ситуація є критичною. Хоча виручка становила 148,3 млрд. грн, проте чистий прибуток впав до 2,8 млрд. грн. Бачимо що коефіцієнт рентабельності продаж впав до 1,89%, продукції на 2,58%. Також бачимо динаміку залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що є не досить позитивним в умовах сучасних політично-економічних нестабільностей.

5. Загальна оцінка сучасних інформаційних комунікації ТОВ «АТБ-маркет» дає змогу стверджувати, що в даній області компанії також є інноваційним першовідкривачем. Майже кожен відділ був оптимізованим за допомогою певної інноваційної технології. До основних ІТ-новинок, що були започатковані протягом 2021-2023 рр. можна віднести АТБ-Рау, Сканер ШК, Scan&Go, Портал постачальників, Delivery Cobot. Детальний аналіз інформаційних комунікацій що стосуються обслуговування покупців показав, що основною темою впровадження даних технологій є зменшення черг на фізичних касах та пришвидшення здійснення покупки. Отже, наразі ще є випадки, коли зафіксовані черги, а, отже, дана область відкрита для введення нових методів оптимізації діяльності.

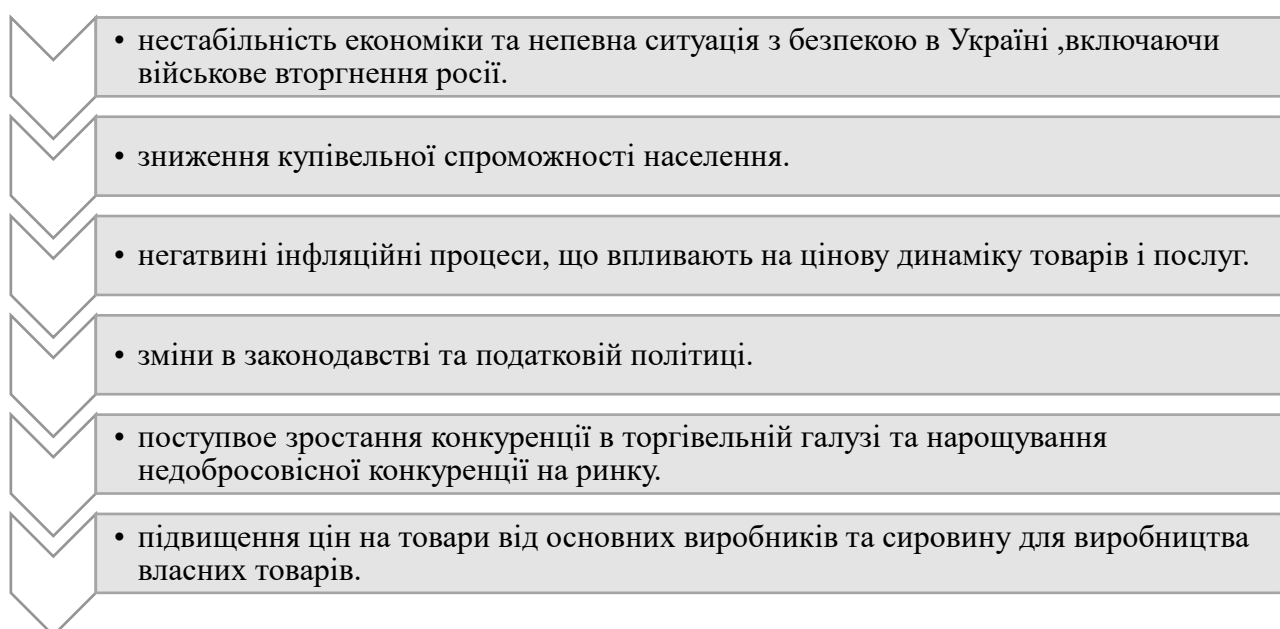
6. Дослідивши світовий досвід інформаційних комунікацій та приклади їх застосування, бачимо, що світ різко міняє свої споживацькі потреби, тому роздрібні магазини, в тому числі ритейл-сегмент повинен бути гнучким і швидко адаптовуватися до цих змін. До основних світових тенденцій ІТ-технологій наразі є: омніканальність, перехід до експрес-відділень, використання інших видів POS-систем, впровадження ШІ або методі віртуальної реальності. А також технології, що покращують швидкість оплати та сам процес здійснення покупок. Найбільш перспективними технологіями останніх вважається використання розумних візків та розумних полиць, а також повністю безконтактні магазини. При цьому, всі ці інновації спрямовані на забезпечення безпечності та зручності для покупців у сучасних реаліях.

РОЗДІЛ 3. НАДАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ІННОВАЦІЙНОГО ПОКРАЩЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Розробка SWOT-моделі наявної технологічної бази ТОВ «АТБ-Маркет»

Для уточнення вищезазначеного та для кращого розуміння оточуючого середовища підприємства актуальним є здійснення SWOT-аналізу діяльності ТОВ «АТБ-маркет», а саме його технологічної забезпеченості.

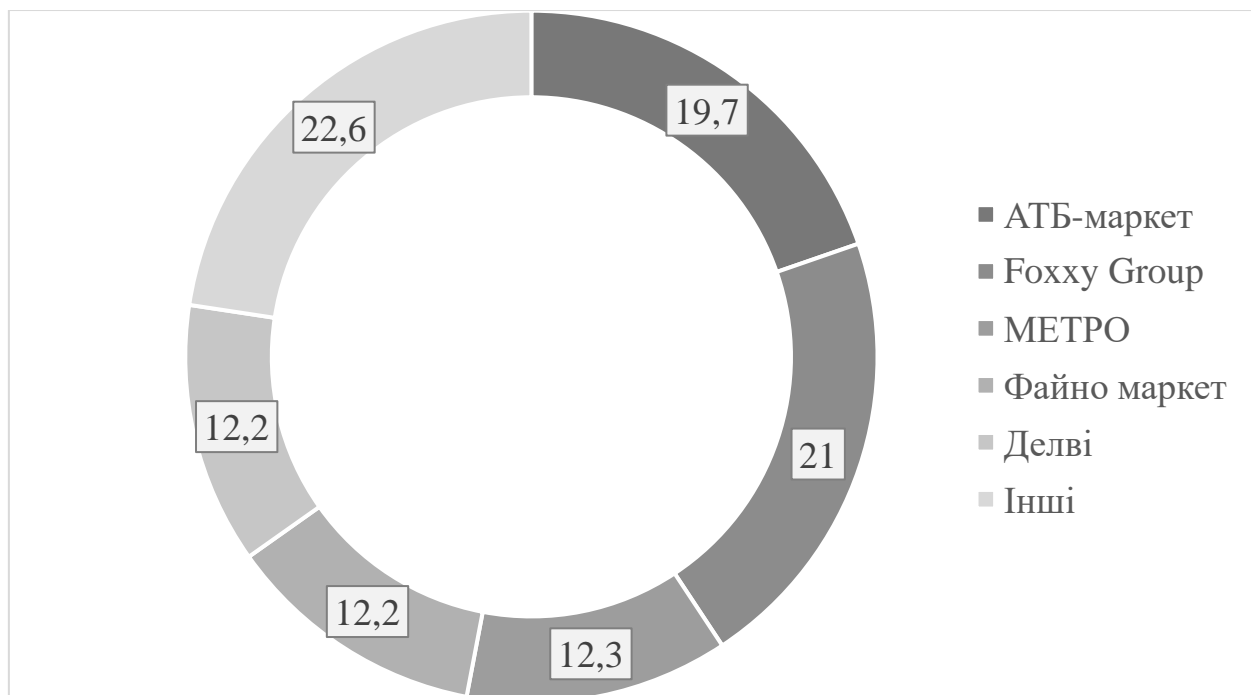
Перед цим проаналізуємо зовнішнє середовище компанії та узагальнимо основні зовнішні фактор, які так чи інакше стримують розвиток та ІТ-удосконалення підприємства (рис. 3.1).



Джерело: розроблено автором

Рис. 3.1 . основні зовнішні загрози, що впливають на діяльність ТОВ «АТБ-маркет»

На рис. 3.2 наведені відсоткові частки основних продовольчих груп України, що характеризують конкурентне середовище АТБ-маркет у 2022 році.



Джерело: [101]

Рис. 3.2 . Частки ринку основних торгівельних продуктових мереж України у 2022 році, %

Таким чином, можна побачити, що найбільшу відсоткову частку на ринку займає мережа «Fozzy Group» - 21,0%, тоді як АТБ займає другу позицію із показником 19,7%, що вказує на певний тиск конкурентів н діяльність ТОВ «»АТБ-маркет». Проте, варто відміти, що висока частка Fozzy Group пояснюється тим, що до даної мережі входять декілька брендів: Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Nrash@, Favore. Тобто більша кількість супермаркетів призвела до випередження АТБ-маркет.

Для узагальнення зовнішніх факторів актуальним є використання PEST-аналізу ТОВ «АТБ-маркет», що наведений в табл. 3.1.

Отже, найбільш суттєвими чинниками впливу на підприємство, які пов'язані із зовнішнім середовищем, є ведення війни на території України, окупація частини східної території, погіршення логістичних умов, нестабільний

курс гривні, високий рівень інфляції. Ці фактори, у загальній сукупності, призводять до коливань цінового діапазону товарів, в умовах конкурентного тиску.

Таблиця 3.1

Результати PEST-аналізу ТОВ «АТБ-маркет»

ФАКОРИ	ХАРАКТЕРИСТИКА
P - political	<ul style="list-style-type: none"> - війна з росією та економічна криза з 2022 року; - законодавство та нормативно-правові акти, що регулюють торгівельну діяльність та націнки; - державне регулювання конкурентного середовища; - політика щодо імпорту окремих видів продукції.
E - economic	<ul style="list-style-type: none"> - висока інфляція та девальвація гривні в Україні; - зростання вартості сировини та потреба в підвищенні цін; - обмеженість імпорту через блокування морських шляхів; - зменшення імпорту через закриті деякі міжнародні кордони; - конкуренція інших торгових мереж.
S - social	<ul style="list-style-type: none"> - висока репутація в компанії; - імідж надійного виробника якісної продукції за доступними цінами; - статус найпопулярнішої української торгової мережі; - позиція соціально-відповідального бренду.
T – technology	<ul style="list-style-type: none"> - IT-вдосконалення, що відповідає світовим стандартам якості; - впровадження нових технологій у сфері роботи із постачальниками, маркетингу, логістики та обслуговування клієнтів; - наявність значного автопарку для доставки товарів; - розвинені та сталі зв'язки між партнерами та постачальниками.

Джерело: розроблено автором

У умовах швидко змінних ринкових умов і високого рівня конкуренції важливо уважно моніторити ефективність свого бізнесу та його оточення. Для цього використовуються різноманітні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє визначити внутрішні переваги та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

SWOT-аналіз – це широко використовуваний аналітичний метод, який дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які впливають на нього.

SWOT-матриця включає такі елементи [102]:

S (strengths) – сильні сторони. Це характеристики бізнесу, які виділяють

його серед конкурентів, такі як високий рівень обслуговування клієнтів або доступні ціни.

W (weaknesses) – слабкі сторони. Це особливості, які роблять компанію вразливою на ринку, наприклад, неефективна реклама або нестача персоналу.

O (opportunities) – можливості. Це аспекти, які можна використовувати для розвитку бізнесу, наприклад, вигідне розташування виробництва.

T (threats) – загрози. Це фактори, які можуть призвести до проблем для компанії, такі як висока конкуренція на ринку. SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-маркет» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-маркет»

STRENGTHS (СИЛА)	WEALNESSES (СЛІБКІСТЬ)
компетентні фахівці з досвідом роботи; значна історія успішної діяльності на ринку роздрібної торгівлі; розгорнута мережа взаємозв'язків із постачальниками та покупцями; обширна система супермаркетів; введення власних торгових марок; конкурентоспроможні ціни на широкий асортимент товарів порівняно із конкурентами; активна стратегія маркетингу; наявність високоякісних товарів у асортименті мережі; зайняття лідерської позиції на ринку роздрібної торгівлі.	присутність значної кількості застарілих супермаркетів; виклики в організації реалізації великого обсягу товарів; обмежена ефективність процесу відвантаження товарів для споживачів; закриття багатьох супермаркетів у зв'язку з війною; сповільнення темпів розширення мережі; високий рівень рухливості персоналу.
OPPORTUNITIES (МОЖЛИВОСТІ)	THREATS (ЗАГРОЗИ)
постійний попит на споживчі товари українського виробництва; високий статус підприємства в громадськості; проведення заходів у сфері корпоративної соціальної відповідальності; модернізація технологій у частині супермаркетів компанії; розширення мережі в невеликі міста; розширення асортименту; установлення позиції підприємства як лідера за ціною в майбутньому.	скорочення поточного числа фінансово здатного населення через воєнний конфлікт; зменшення економічної спроможності населення через девальвацію та інфляцію в Україні; небезпека через нестабільність у сфері безпеки; ризик пошкодження супермаркетів у мережі; відкладення інвестиційних програм підприємства; зростання вартості закупівельних товарів та імпортової продукції; ускладнення доступу до банківських кредитів; порушення логістичних ланцюгів.

Джерело: розроблено автором

Отже, ключовими викликами для ТОВ «АТБ-Маркет» є військовий конфлікт в Україні, складнощі в логістиці, непрогнозована ситуація з безпекою, зменшення попиту та платоспроможності споживачів, а також ускладнення зі збутом товарів. Однак у підприємства є позитивні сторони та можливості, такі як лідерство на ринку, конкурентоспроможні ціни порівняно з іншими учасниками ринку, високий імідж, власні торгові марки, які дозволяють утримувати низькі ціни, висока якість товарів та професійний персонал

3.2 Розробка та впровадження інноваційних програм розширення технологічної бази ТОВ «АТБ-Маркет»

Отже, SWOT-аналіз допоміг визначити можливості, які існують на ринку роздрібною торгівлі, і ретельно визначити здібності ТОВ «АТБ-Маркет» для їх реалізації.

З нашого погляду, в межах сформульованої стратегії рекомендується встановлювати методи, що націлені на питання зменшення черг та прискорення швидкості обслуговування покупців - встановлення кас самообслуговування, а також впровадження системи франшизи з метою розширення діяльності ТОВ «АТБ-маркет» на ринку роздрібною торгівлі України.

Розглянемо детально кожен із запропонованих заходів.

Додатково, встановлення кас самообслуговування призведе до того, що клієнти з обмеженою кількістю товарів будуть здійснювати покупки самостійно, тим самим звільняючи касирів від розрахунків і спілкування на користь більш ефективного сканування товарів. Продуктивність каси збільшиться, оскільки касир буде мати змогу обробляти більше товарів за зміну. Каси самообслуговування зроблять процес покупки для клієнтів із кошиками більш привабливим і швидким.

Установка кас самообслуговування також приверне новий шар покупців - тих, хто має невелику кількість товарів і бажає швидко покинути магазин. Це також може спонукати їх вирушити за покупками в гіпермаркет, де асортимент значно більший, є більше вибору марок продуктів, а також можливість придбати товари оптом.

Замість однієї звичайної каси можна встановити дві-три каси самообслуговування, зменшуючи черги як на них, так і на касах з касирами. Це особливо важливо в пікові години, коли навантаження на касу надто велике. Каси самообслуговування доступні 24 години на добу, що ефективно запобігає утворенню черг через відсутність касира [103].

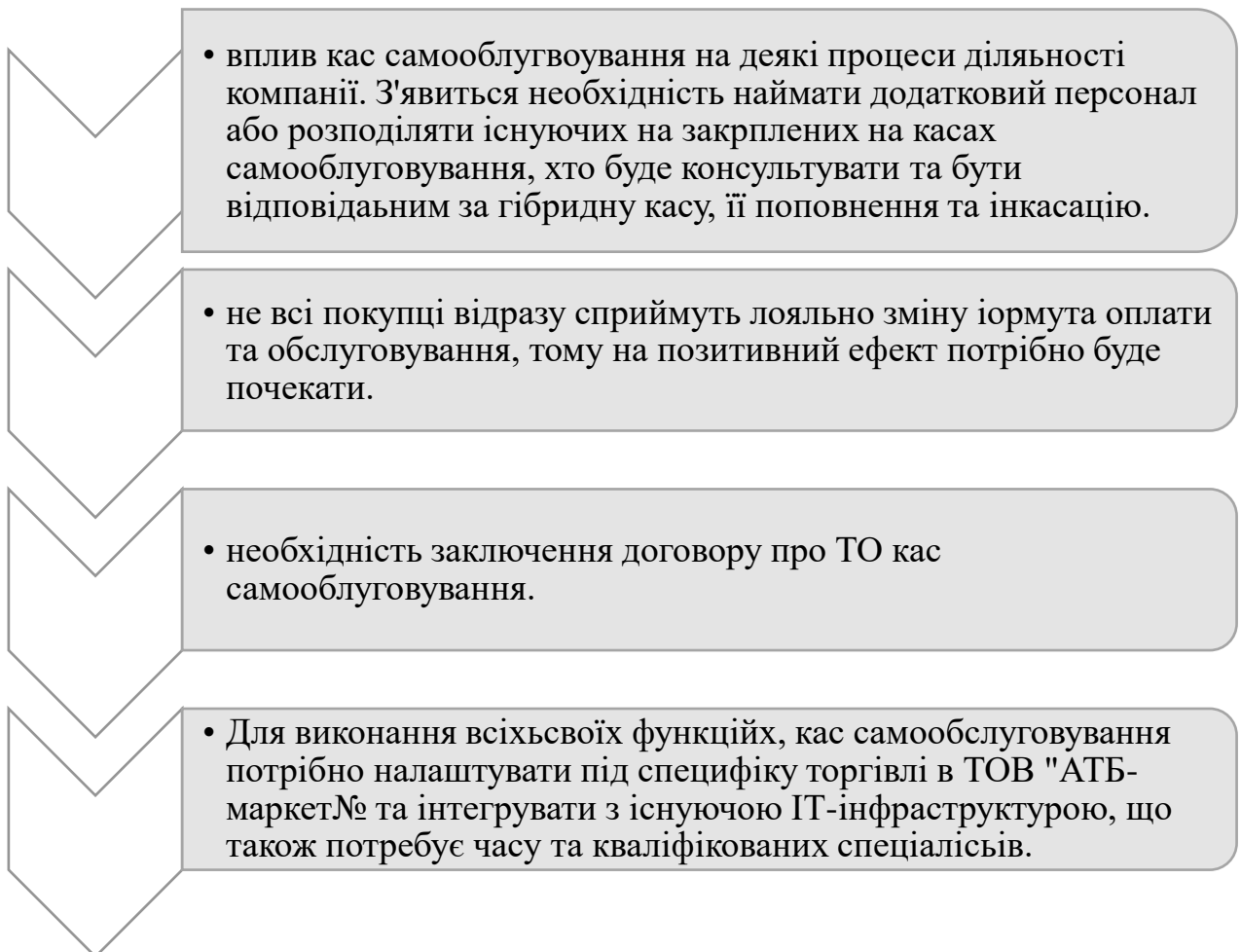
На сьогоднішній день торгові мережі стрімко розвиваються, і якщо 10 років тому вітчизняні оптові та роздрібні підприємства не використовували каси самообслуговування, то тепер цей вид обслуговування все частіше впроваджується в найбільших торгових мережах. Особливо цей підхід популярний серед молодого покоління, яке вже звикло до віртуального спілкування. Таким чином, для успішного розвитку бізнесу у роздрібній торгівлі рекомендується якнайшвидше впроваджувати автоматизацію обслуговування клієнтів.

Під час встановлення автоматизованих кас важливо не обмежувати можливості покупців, які виберуть цей спосіб обслуговування. Каси самообслуговування дозволяють проводити різні види розрахунків (банківською картою чи за допомогою пристрою з NFC через термінал), придбати будь-який товар та використовувати програми лояльності – усе, що робиться касиром на звичайній касі [104].

Представники супермаркетів згодні, що каси самообслуговування полегшують обслуговування клієнтів і є ефективними в торговельному бізнесі. Постачальники технологій для комплексів самообслуговування також вбачають перспективи автоматизованого обслуговування. Зокрема, Ігоріс Ругініс, CEO «UVS GROUP», компанії з великим досвідом впровадження рішень самообслуговування в різних країнах, розповів про процес інтеграції кас

самообслуговування, підкреслюючи необхідність унікального підходу до кожного проекту, який враховує специфіку конкретної торгової мережі та потреби її клієнтів [105].

Впровадження кас самообслуговування в ТОВ «АТБ-маркет» має певні особливості, що наведені на рис. 3.3.



Джерело: [105]

Рис. 3.3. Особливості впровадження кас самообслуговування в ТОВ «АТБ-маркет»

Для оцінки фінансової ефективності проекту щодо впровадження кас самообслуговування в гіпермаркетах ТОВ «АТБ-Маркет» складемо план надходжень та видатків за кожен квартал.

Середня вартість однієї каси самообслуговування становить 300 тис. грн. З урахуванням того, що в Україні розташовані 1162 супермаркетів мережі "АТБ", і в кожному планується розмістити по одній касі самообслуговування, загальна кількість кас для закупівлі та розміщення складе 1162. Витрати на закупівлю кас оцінюються в суму 371,4 млн грн. При цьому будуть залишені традиційні каси з обслуговуванням касирами, щоб покупці мали можливість вибору між різними видами обслуговування. В таблиці 4.4 наведені витрати на купівлю та встановлення обладнання.

Таблиця 3.3

**Витрати на придбання та встановлення кас самообслуговування в
ТОВ «АТБ-маркет»**

ПОКАЗНИК	ВИТРАТИ, ТИС. ГРН
1 каса самообслуговування	300
1162 каси самообслуговування	348 600
Налаштування та монтаж 1 каси	4
Налаштування та монтаж 1162 кас	4 648
Щомісячне обслуговування 1 каси	2
Щомісячне обслуговування 1162 кас	2 324
Всього одноразових витрат	353 248
Всього витрат за кожен місяць	2 324

Джерело: складено автором

Отже, для реалізації проекту по встановленню кас самообслуговування в кількості одна каса на кожне відділення потрібно здійснити витрати у сумі 353 248 тис. грн, а щомісячно передбачається витрати на рівні 2 324 тис. грн.

Тепер для оцінки ефективності проекту слід прогнозувати можливі доходи від впровадження цієї інновації. З урахуванням того, що експерти оцінюють збільшення товарообігу у супермаркетах, де встановлені каси самообслуговування, в середньому на 10%, розрахунки будуть базуватися на цьому показнику.

Таблиця 3.4

**Розрахунок економічного ефекту від впровадження кас
самообслуговування**

ПОКАЗНИК	ДОХОДИ, ТИС. ГРН
Запланована виручка від реалізації, тис. грн.	163 166 155,9
Плановий рівень рентабельності продажу, %	5%
Запланований чистий прибуток	8 158 307,8
Приріст прибутку порівняно з попереднім періодом до впровадженого заходу, тис. грн.	5 346 925,8

Джерело: розроблено автором

Отже, за допомогою обчислень було визначено, що запланований чистий прибуток після впровадження цього нововведення становитиме 5,3 млрд грн. Ця сума перевищує чистий прибуток, зафіксован у 2022 році, на 2,54 млрд грн.

Фінансова модель проекту ґрунтується на тому, що встановлення кас самообслуговування підвищить потік клієнтів та швидкість обслуговування, що призведе до зменшення черг і збільшення пропускної здатності підприємства, а також зростання товарообігу. Далі проведемо розрахунки основних показників рентабельності після реалізації цього проекту.

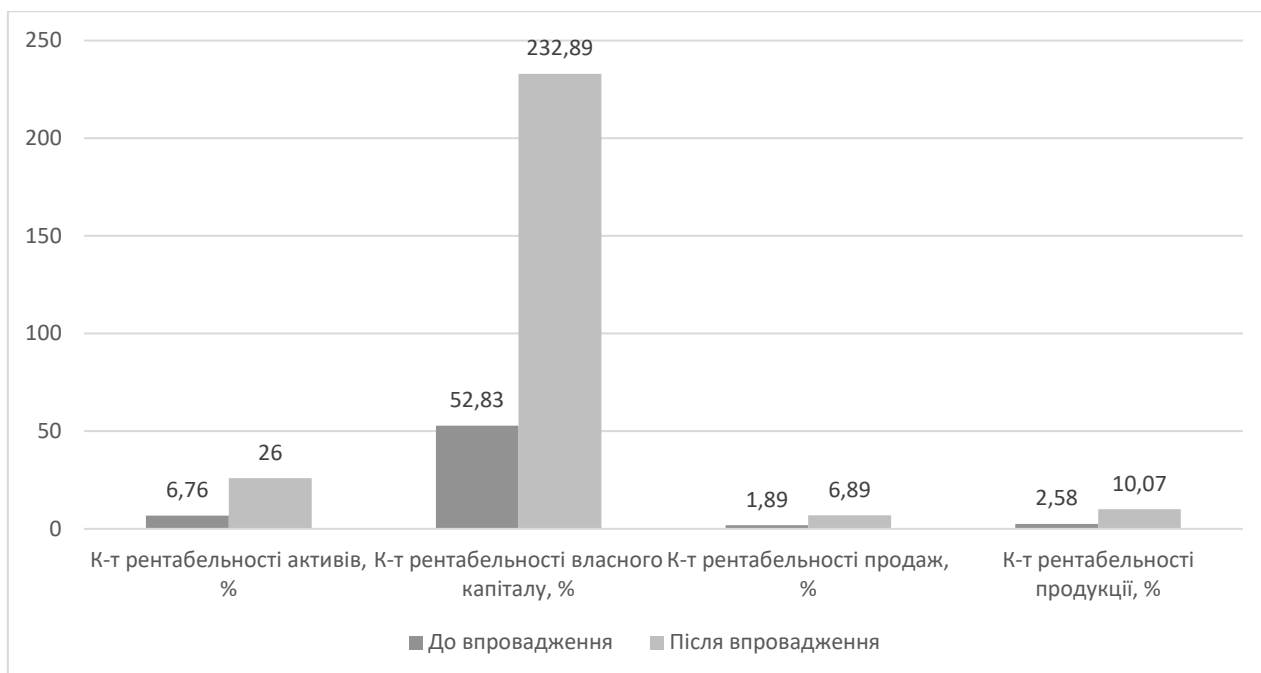
Таблиця 3.5

**Розрахунок показників рентабельності від впровадження кас
самообслуговування (на скільки зросте рентабельність при впровадженні
даного методу)**

ПОКАЗНИК	ЗНАЧЕННЯ, в.п.
К-т рентабельності активів, %	19,24
К-т рентабельності власного капіталу, %	180,06
К-т рентабельності продаж, %	5
К-т рентабельності продукції, %	7,49

Джерело: розроблено автором

Для того щоб здійснити точний аналіз рентабельності запропонованого метода, пропонуємо порівняти фактичні та отримані значення показників рентабельності, що зображені на рис. 3.4.



Джерело: розроблено автором

Рис. 3.4 . Порівняння показників рентабельності ТОВ «АТБ-маркет» до та після встановлення кас самообслуговування

Отже, було розраховано, що після встановлення кас самообслуговування коефіцієнт рентабельності активів зростає на 19,24 в.п., власного капіталу – на 180,06 в.п., продаж – на 5 в. п., а продукції – на 7,9 в.п. Так, динаміками свідчить про ефективність впровадження запропонованого методу зменшення черг та покращення швидкості обслуговування покупців. Тобто проект варто впроваджувати.

Тепер перейдемо до іншого запропонованого методу – це впровадження системи франшизи.

У цілому, кількість сучасних франчайзингових продуктових магазинів в Україні на сьогодні не перевищує навіть 300 одиниць, що відзначається значним диференціюванням від показників країн Центрально-Східної Європи. Тому багато фахівців вбачають у франчайзингу в Україні необ'єктивний потенціал.

Лідером у розвитку мережі за франшизою в галузі продуктового роздрібного бізнесу є «Наш Край», який також виступає суб'єктом франчайзингових відносин із – голландською компанією Spar. На початку

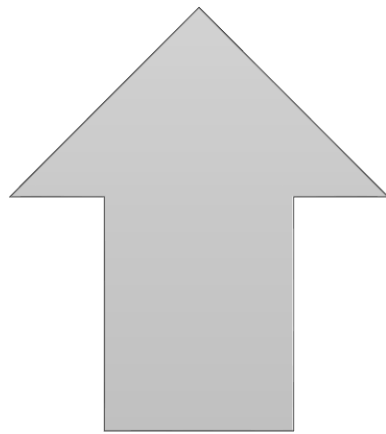
поточного року мережа «Наш Край» налічувала 250 магазинів, з яких 220 працювали на основі франчайзингу. Крім того, мережа Spar має понад 15 торгових точок. Інші учасники ринку, такі як Novus і «Велика Кишеня», менш помітні і утримують лише кілька франчайз в своїх мережах, за словами голови Асоціації франчайзингу України Андрія Кривоноса. Він також зауважує, що в мережі «Metro» є партнери, угоди яких дуже схожі на франчайзинг.

Неактивність продуктових мереж може пояснюватися непридатністю компаній відкривати свої бізнес-процеси для сторонніх компаній. Часто виникають випадки, коли партнери у франчайзингу незаконно відкривають свої власні магазини, які повністю копіюють франчайзера. Зазначається, що великі гравці, які вже мають значну мережу, несерйозно ставляться до розвитку магазинів за франшизою або встановлюють високі вимоги до потенційних партнерів.

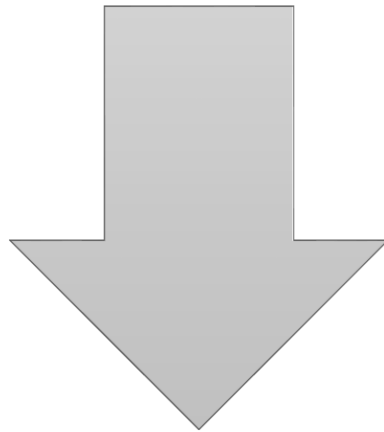
Для дрібних і середніх мереж не є можливим конкурувати фінансово з великими учасниками для розширення своїх мереж, тому франчайзинг вважається для них найбільш ефективним методом розвитку. Потенціал українського ринку в цьому напрямку є величезним. В окремих країнах Європи і Південно-Східної Азії до 99% продуктового роздрібного сектору зосереджено в франчайзингових мережах. Цей метод є комфортним для масштабування, оскільки не потребує значних витрат, а гроші вкладаються самими партнерами. Однак економічна нестабільність країни та послідовні економічні кризи призводять до занепаду дрібних підприємств і зниження доходів середніх і великих учасників у сфері торгівлі та послуг. Це, в свою чергу, робить франчайзинг, як і будь-який інший бізнес-проект, високоризикованою підприємницькою діяльністю [106].

Неможливість довгострокового планування та відсутність впевненості в майбутньому не сприяють розвитку нових форм організації торгівлі.

Основні переваги використання франшизи зазначені на рис. 3.5. [107].



Франчайзер може забезпечити безсуперечний розвиток, не маючи необхідності відкривати нові торгові площі та вкладати кошти у їх створення. Водночас він може здійснювати контроль за розвитком окремого магазину та передавати вже випробувану інформацію франчайзі, економлячи свій час і ресурси на подальший розвиток;



Франчайзі отримує майже стовідсоткову гарантію успішного розвитку свого бізнесу. За статистикою, приблизно 15% підприємців, які самостійно відкривають магазини без використання товарного франчайзингу, досягають успіху. У той час як ті, хто обирає франчайзинг у роздрібній торгівлі, досягають вражаючих результатів: приблизно 7 з 8 магазинів стають успішними та прибутковими.

Джерело: [107]

Рис. 3.5 – Переваги застосування франшизи в діяльність ТОВ «АТБ-маркет»

До недоліків даної системи можна віднести особисті відносини між франчайзером та його партнерами. Компанії, які стають партнерами франчайзера, можуть зазнати серйозних ризиків, оскільки новачок, який навчився всім нюансам бізнесу, може стати значущим конкурентом у подальшому. Цей аспект може бути обговорений між партнерами заздалегідь.

Таким чином, українська роздрібна торгівля може успішно розвиватися через впровадження франчайзингу великими компаніями, які отримують переваги як франчайзери (за рахунок отримання роялті та оплати за вступ до бізнесу та розширення своєї торгової марки), так і франчайзі (за рахунок доходів від успішної співпраці як партнера).

Останнім часом великі гравці в сфері роздрібної торгівлі все частіше впроваджують франчайзинг для розвитку свого бізнесу. Наприклад, компанія "ЕКО маркет", яка налічує 115 продуктових магазинів в Україні, оголосила про запуск франчайзингового проекту. Вже існує співпраця з численними партнерами, і перші франчайзингові об'єкти були відкриті у 2018 році. Директор юридичного департаменту "ЕКО маркет" Фатіма Абітова розглядає рішення про запуск франшизи як один із найбільш привабливих бізнес-процесів для розвитку компанії. Це не лише дозволяє розширити мережу, але й збільшити прибуток компанії без істотних витрат, оскільки багато основних витрат, пов'язаних з відкриттям нових магазинів, буде покладено на франчайзі, такі як отримання ліцензій, підбір персоналу та пошук приміщень, що відповідають стандартам франчайзера [108].

Щорічно кількість франчайзерів і франчайзингових точок у нашій країні зростає. За оцінками Асоціації франчайзингу України, на сьогодні вже діє понад 700 франчайзингових проектів. Конкуренція серед франчайзерів усе більше наростає, тож успіх досягають ті проекти, які пропонують унікальні товари або послуги та високий рівень обслуговування. Залучення власника бренду в бізнес-процеси визнається ключовим чинником успішного розвитку. Франчайзинг має найвищий рівень розвитку у великих мільйонних містах та, звісно ж, у столиці, де є найбільша купівельна спроможність. Однак за останні роки також активно розгортаються успішні франчайзингові проекти в невеликих містах. Це пояснюється низькою конкуренцією та спрощеними витратами на відкриття точок порівняно з великими містами [109].

З метою розширення географії присутності ТОВ «АТБ-маркет» та підвищення ефективності стратегічного управління у всіх регіонах України, включаючи невеликі міста, рекомендується впровадження практики франчайзингу для зацікавлених інвесторів.

Проведений аналіз середніх цін встановив, що вартість франшизи для бізнесів подібного масштабу становить від 100 000 дол. США. Передбачається також встановлення розміру роялті у розмірі 3% від обороту та 1% від обороту

для рекламних витрат. Витрати на обслуговування 20 франшиз, які планується відкрити в перший рік, наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на обслуговування франшизи ТОВ «АТБ-маркет» в перший рік, тис. грн.

ПОКАЗНИК	ВИТРАТИ, ТИС. ГРН
Витрати на рекламу на 1 франшизу	250
Витрати на персонал на 1 франшизу	900
Витрати на облаштування приміщень на 1 франшизу	1 400
Витрати на обладнання на 1 франшизу	1 000
Витрати на логістику на 1 франшизу	300
Всього витрат на 1 франшизу	3 850
Всього витрат на 20 франшиз	77 000

Джерело: розроблено автором

Таким чином загальна сума витрат на 1 франшизу становить 3 850 тис. грн, тоді як загальна сукупність витрат на запланованих 20 франшиз – 77 000 тис. грн. Це витрати на перший рік, з яких 900 тис. грн йде на персонал, 250 тис. грн – на рекламу, основні засоби – 2,4 тис. грн, а на логістику – 300 тис. грн. Інші аспекти угоди буде здійснювати покурець франшизи АТБ-маркет. Формат таких міні-маркетів буде дуже зручним для маленьких сіл та містечок.

Тепер прорахуємо приблизний економічний ефект від запровадження даного методу, що наведений в табл. 3.7.

Отже, передбачається на 20 магазинів, що відкриваються по всій Україні протягом першого року за франчайзингом, принесуть зростання в доходах на 3 000 тис. грн з 1 франшизи. Сума виплат роялті АТБ-маркету складе 1500 тис. грн за 1 франшизу. Одноразовий внесок становить 3 000 тис. грн. Ці кошти частково будуть спрямовані на закупівлю необхідного обладнання та облаштування приміщення. В цілому, дохідність проекту складає 99 000 тис. грн. за 20 франшиз.

Таблиця 3.7

**Розрахунок економічного ефекту від впровадження франшизи ТОВ
«АТБ-маркет»**

ПОКАЗНИК	ЗНАЧЕННЯ , ТИС. ГРН
Доходи від реалізації 1 франшизи	3 000
Роялті 1 франшизи	1 500
Відрахування на рекламу на 1 франшизу	300
Одноразовий внесок від франчайзі	3 000
Всього отриманого доходу від 20 франшиз	99 000

Джерело: розроблено автором

Віднімаємо від доходів витрати із табл. 3.6 і маємо суму чистого прибутку у розмірі $= 99\ 000 - 77\ 000 = 22\ 000$ тис. грн. Таку суму прибутку ТОВ «АТБ-маркет» зможе отримати за умови дотримання зазначених обсягів витрат за перший рік. Отже, даний проект є економічно вигідним, адже приносить зростання прибутковості діяльності.

Так як і в попередньому методі, проведемо розрахунок рентабельності показників після впровадження франшизи (табл. 3.8).

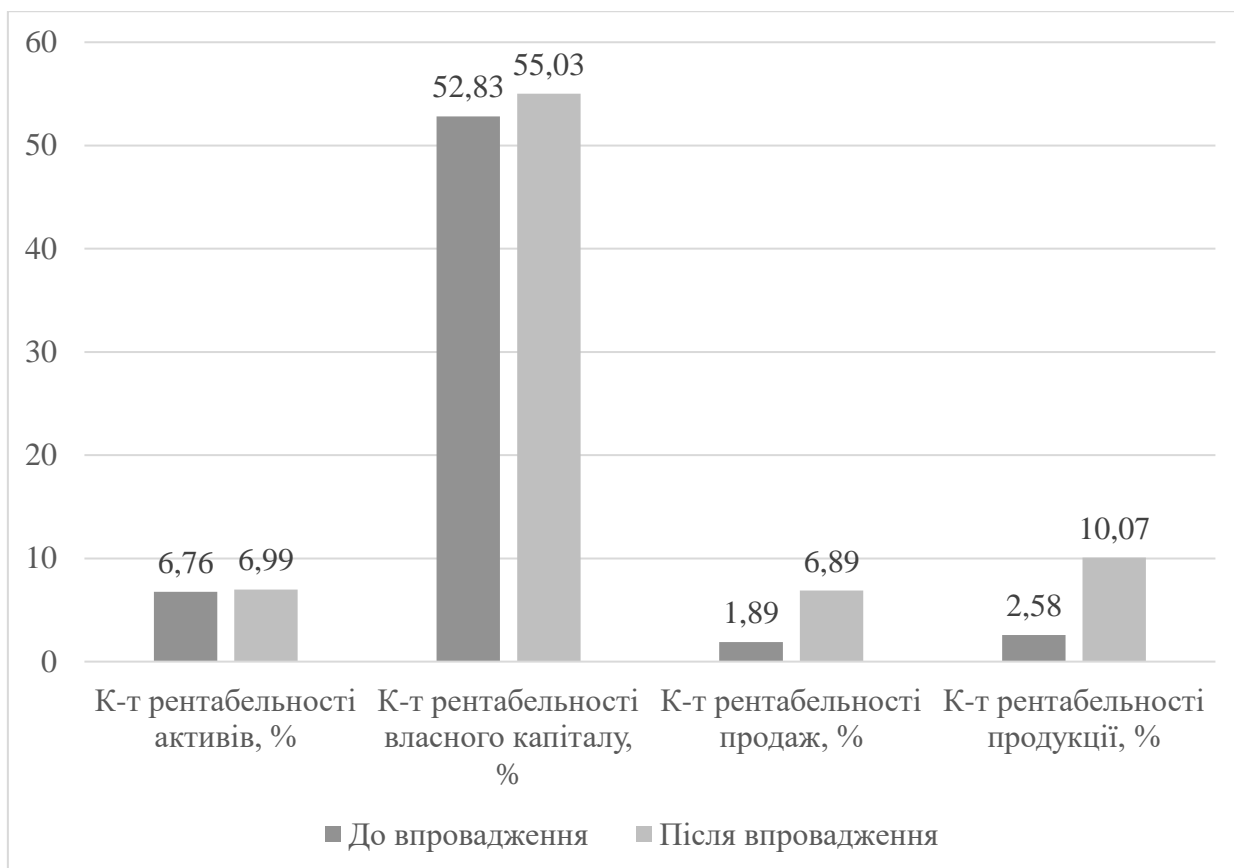
Таблиця 3.8

**Показник рентабельності після впровадження методу франшизи ТОВ
«АТБ-маркет»**

ПОКАЗНИК	ЗНАЧЕННЯ. %
К-т рентабельності активів, %	0,23
К-т рентабельності власного капіталу, %	2,20
К-т рентабельності продаж, %	5
К-т рентабельності продукції, %	7,49

Джерело: розроблено автором

Для того щоб здійснити точний аналіз рентабельності запропонованого метода, пропонуємо порівняти фактичні та отримані значення показників рентабельності, що зображені на рис. 3.6.



Джерело: розроблено автором

Рис. 3.6 . Порівняння показників рентабельності ТОВ «АТБ-маркет» до та після встановлення застосування методу франшизи

Отже, було розраховано, що після застосування методу франшизи коефіцієнт рентабельності активів зростає на 0,23 в.п., власного капіталу – на 2,2 в.п., продаж – на 5 в.п., а продукції – на 7,49 в.п. Так, динаміками свідчить про ефективність впровадження запропонованого методу зменшення черг та покращення швидкості обслуговування покупців. Тобто проект варто впроваджувати. Впровадження даного методу дозволить розширити діяльність АТБ-маркет у менш заселених районах України з меншими витратами та посили лідерство на ринку магазині-дискаунтерів.

Отже, ми продемонстрували, що запропоновані нововведення, впроваджені в ТОВ «АТБ-Маркет», призведуть до підвищення ефективності його функціонування, а також поліпшать стратегічне позиціонування та управління компанією. Розміщення кас самообслуговування обіцяє збільшення

товарообігу та, відповідно, зростання прибутку підприємства. Франчайзинг може стати перспективним інструментом для розвитку роздрібною торгівлі в Україні, де як франчайзери (з отриманням роялті та оплатою за вступ до бізнесу та розповсюдженням своєї торгової марки), так і франчайзі (з отриманням доходу від участі у перспективному бізнес-партнерстві) можуть здобути вигоди. Впровадження цього заходу підтверджує, що ТОВ «АТБ-Маркет» оптимізує своє стратегічне позиціонування та управління підприємством, що призведе до збільшення прибутку та розповсюдження бізнесу, в тому числі в невеликих містах України. Ці заходи спрямовані на розвиток стратегії задоволення максимальної кількості споживачів, роблячи мережу доступною та зручною для всіх. Аналіз планових показників рентабельності підтверджує, що вартість впровадження цих проектів обґрунтована, оскільки вони будуть ефективними, а прибутковість підприємства зросте, так само як і товарообіг.

Висновки до III розділу

Таким чином, здійснивши аналіз основних загроз технологічної діяльності ТОВ «АТБ-маркет», а також основних напрямів удосконалення ІТ-комунікацій в бізнесі, можемо зробити ряд висновків, а саме:

1. Найбільш суттєвими чинниками впливу на підприємство, які пов'язані із зовнішнім середовищем, є ведення війни на території України, окупація частини східної території, погіршення логістичних умов, нестабільний курс гривні, високий рівень інфляції. Ці фактори, у загальній сукупності, призводять до коливань цінового діапазону товарів, в умовах конкурентного тиску. Однак у підприємства є позитивні сторони та можливості, такі як лідерство на ринку, конкурентоспроможні ціни порівняно з іншими учасниками ринку, високий імідж, власні торгові марки, які дозволяють утримувати низькі ціни, висока якість товарів та професійний персонал.

2. В межах моделювання загроз та можливостей, було зарекомендовано запроваджувати методи, що націлені на питання зменшення черг та прискорення

швидкості обслуговування покупців, а також розширення діяльності ТОВ «АТБ-маркет» на ринку роздрібної торгівлі України. До даних методів увійшли: впровадження по одній касі самообслуговування на 1 відділення та використання системи франшизи. Кожен метод дав свої результати впровадження.

3. За допомогою обчислень було визначено, що запланований чистий прибуток після встановлення кас самообслуговування на кожне відділення (1162 торгові токи) становитиме 5,3 млрд грн. Ця сума перевищує чистий прибуток, зафіксований у 2022 році, на 2,54 млрд грн. Фінансова модель проекту ґрунтується на тому, що встановлення кас самообслуговування підвищить потік клієнтів та швидкість обслуговування, що призведе до зменшення черг і збільшення пропускної здатності підприємства, а також зростання товарообігу. Далі проведемо розрахунки основних показників рентабельності після реалізації цього проекту. Після встановлення кас самообслуговування коефіцієнт рентабельності активів зросте на 19,24 в.п., власного капіталу – на 180,06 в.п., продаж – на 5 в. п., а продукції – на 7,9 в.п. Так, динаміками свідчить про ефективність впровадження запропонованого методу зменшення черг та покращення швидкості обслуговування покупців. Тобто проект варто впроваджувати.

4. Рекомендовано спочатку відкриття в перший рік 20 торгових точок за формою франчайзингу. Це принесе зростання в доходах на 3 000 тис. грн з 1 франшизи. Сума виплат роялті АТБ-маркету складе 1500 тис. грн за 1 франшизу. Одноразовий внесок становить 3 000 тис. грн. Ці кошти частково будуть спрямовані на закупівлю необхідного обладнання та облаштування приміщення. В цілому, дохідність проекту складає 99 000 тис. грн. за 20 франшиз. Отже, було розраховано, що після застосування методу франшизи коефіцієнт рентабельності активів зросте на 0,23 в.п., власного капіталу – на 2,2 в.п., продаж – на 5 в.п., а продукції – на 7,49 в.п. Так, динаміками свідчить про ефективність впровадження запропонованого методу зменшення черг та покращення швидкості обслуговування покупців. Тобто проект варто впроваджувати. Впровадження даного методу дозволить розширити діяльність АТБ-маркет у

менш заселених районах України з меншими витратами та посили лідерство на ринку магазині-дискаунтерів.

ВИСНОВКИ

Таким чином, здійснивши дослідження теоретичних та аналітичних досліджень сучасних технологій ведення бізнесу на прикладі ТОВ «АТБ-маркет», можна зробити ряд висновків, а сам:

1. Проаналізовано вітчизняні та закордонні погляди до сутності розвитку підприємства, що дало змогу, на основі системного підходу, згрупувати їх за п'ятьма групами: сукупність змін, характер змін, стан чи результат зміни, процес, комплекс рішень. Також на основі даного аналізу були сформовані ознаки, що характеризують розвиток підприємства, визначені його форми та рівні, що дозволило класифікувати розвиток підприємств за відповідними критеріями.

2. Визначено основні чинники (екстенсивні та інтенсивні), що впливають безпосередньо на розвиток (негативно, нейтрально, позитивно) та проаналізовано їх структуру, що дало можливість виявити основні методи, які дозволяють здійснювати оцінку та планування розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

3. Дано коротку характеристику сутності інформаційних технологій, що дало змогу згрупувати їх за підходами та краще зрозуміти переваги даного економічного поняття та причини стрімкого розвитку впровадження ІТ в бізнес. Було проаналізовано українські ринки, та було виявлено зростання кількості підприємств (на 19 од. у 2021 порівняно з 2020), що займаються е-бізнесом та загального обсягу реалізованої продукції від їх діяльності (на 71 млрд. грн. у 2021 порівняно з 2020).

4. Досліджено декілька джерел та узагальнено основні трендові інформаційні технології за останні 5 років, які насичують український ринок та які є потенційними нішами для удосконалення ІТ-комунікації українських підприємств. В ході дослідження були виявлені певні недоліки використання ІТ

технологій, що зумовлює необхідність оцінки поточного стану інформаційного забезпечення підприємств України та визначення найбільш ефективних видів технологій, які можуть лише покращити підприємницьку діяльність на ринку.

5. Проаналізовано ринок продуктового ритейлу в Україні, що відзначається ключовими особливостями. Важливо відзначити, що передумовами для діяльності різноманітних малих, середніх та великих компаній на цьому ринку є значна кількість клієнтів, які постійно купують різноманітні продукти харчування та супутні товари як для власного споживання, так і з метою благодійності для підтримки українських військових. Свідченням розвитку ринку ритейлу в період кризових явищ є зростання відкритих торгових роздрібних точок. Так, аналіз даних у 2023 році показав, що лідером за кількістю магазинів виступає ТОВ «АТБ-маркет», саме тому його було обрано об'єктом аналізу.

6. Здійснено дослідження загальної характеристики ТОВ «АТБ-маркет» та виявлено, що підприємство є лідером на ринку ритейл-діяльності. Має лінійну організаційну структуру, яка дозволяє чітко розподіляти обов'язки за відповідними спеціальними відділами. Також ТОВ «АТБ-маркет» є частиною великого холдингу ТОВ «АТБ», який включає також М'ясну фабрику «ФАВОРИТ ПЛЮС» та Кондитерську фабрику «КВІТЕНЬ», що виступають основними постачальниками продукції. До основних партнерів діяльності можна віднести Будівельний інжиніринг «РІТЕЙЛ-ДЕВЕЛПМЕНТ», Транспортну логістику «ТРАНС ЛОГІСТИК», Складську логістику «ЛОГІСТИК ЮНІОН». Працюючи разом, АТБ підтверджує відповідність своєї діяльності слогану – «Зручно та економно!».

7. Проаналізовано торговельну діяльність підприємства, що дало змогу виділити лідируючі позиції АТБ-маркет серед таких показників: За кількістю магазинів (1162 у 2022 р.); По товарообігу (148,3 млрд. грн. у 2022 р.); За податкових виплат (13,7 млрд. грн у 2022 р.); За кількістю співробітників (60 тис. ос. у 2022 р.); За кількістю клієнтів (3,8 млрд. ос./добу у 2022 р.)

8. Оцінено торгівельно-економічну діяльність компанії із якої видно, що протягом 2020-2021 рр. спостерігається загальне поліпшення фінансової діяльності підприємств. Усі показники покращилися, в тому числі виручка до 148,7 млрд. грн, чистий прибуток до 8,3 млрд. грн. Показники рентабельності також зросли: активи до 19,58%, продаж до 5,58%, продукції до 7,51%. У 2022 році ситуація є критичною. Хоча виручка становила 148,3 млрд. грн, проте чистий прибуток впав до 2,8 млрд. грн. Бачимо що коефіцієнт рентабельності продаж впав до 1,89%, продукції на 2,58%. Також бачимо динаміку залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що є не досить позитивним в умовах сучасних політично-економічних нестабільностей.

9. Визначено поточний стан сучасних інформаційних комунікації ТОВ «АТБ-маркет», що дає змогу стверджувати, що в даній області компанії також є інноваційним першовідкривачем. Майже кожен відділ був оптимізованим за допомогою певної інноваційної технології. До основних ІТ-новинок, що були започатковані протягом 2021-2023 рр. можна віднести АТБ-Рау, Сканер ШК, Scan&Go, Портал постачальників, Delivery Cobot. Детальний аналіз інформаційних комунікацій що стосуються обслуговування покупців показав, що основною темою впровадження даних технологій є зменшення черг на фізичних касах та пришвидшення здійснення покупки. Отже, наразі ще є випадки, коли зафіксовані черги, а, отже, дана область відкрита для введення нових методів оптимізації діяльності.

10. Вивчено світовий досвід інформаційних комунікацій та приклади їх застосування. Бачимо, що світ різко міняє свої споживацькі потреби, тому роздрібні магазини, в тому числі ритейл-сегмент повинен бути гнучким і швидко адаптовуватися до цих змін. До основних світових тенденцій ІТ-технологій наразі є: омніканальність, перехід до експрес-відділень, використання інших видів POS-систем ,впровадження ШІ або методі віртуальної реальності. А також технології, що покращують швидкість оплати та сам процес здійснення покупок. Найбільш перспективними технологіями останніх вважається використання розумних візків та розумних полиць, а також повністю безконтактні магазини.

При цьому, всі ці інновації спрямовані на забезпечення безпечності та зручності для покупців у сучасних реаліях.

11. Охарактеризовано зовнішнє середовище ТОВ «АТБ-маркет», що дало змогу виявити ключові загрози. Найбільш суттєвими чинниками впливу на підприємство, які пов'язані із зовнішнім середовищем, є ведення війни на території України, окупація частини східної території, погіршення логістичних умов, нестабільний курс гривні, високий рівень інфляції. Ці фактори, у загальній сукупності, призводять до коливань цінового діапазону товарів, в умовах конкурентного тиску. Однак у підприємства є позитивні сторони та можливості, такі як лідерство на ринку, конкурентоспроможні ціни порівняно з іншими учасниками ринку, високий імідж, власні торгові марки, які дозволяють утримувати низькі ціни, висока якість товарів та професійний персонал.

12. Рекомендовано ряд методів, що націлені на питання зменшення черг та прискорення швидкості обслуговування покупців, а також розширення діяльності ТОВ «АТБ-маркет» на ринку роздрібної торгівлі України. До даних методів увійшли: впровадження по одній касі самообслуговування на 1 відділення та використання системи франшизи. Кожен метод дав свої результати впровадження.

13. Розраховано економічний ефект від першого методу – впровадження кас самообслуговування, що показує, що запланований чистий прибуток після встановлення кас самообслуговування на кожне відділення (1162 торгові токи) становитиме 5,3 млрд грн. Ця сума перевищує чистий прибуток, зафіксований у 2022 році, на 2,54 млрд грн. Фінансова модель проекту ґрунтується на тому, що встановлення кас самообслуговування підвищить потік клієнтів та швидкість обслуговування, що призведе до зменшення черг і збільшення пропускної здатності підприємства, а також зростання товарообігу. Далі проведемо розрахунки основних показників рентабельності після реалізації цього проекту. Після встановлення кас самообслуговування коефіцієнт рентабельності активів зросте на 19,24 в.п., власного капіталу – на 180,06 в.п., продаж – на 5 в. п., а продукції – на 7,9 в.п. Так, динаміками свідчить про ефективність впровадження

запропонованого методу зменшення черг та покращення швидкості обслуговування покупців. Тобто проект варто впроваджувати.

14. Рекомендовано спочатку відкриття в перший рік 20 торгових точок за формою франчайзингу. Це принесе зростання в доходах на 3 000 тис. грн з 1 франшизи. Сума виплат роялті АТБ-маркету складе 1500 тис. грн за 1 франшизу. Одноразовий внесок становить 3 000 тис. грн. Ці кошти частково будуть спрямовані на закупівлю необхідного обладнання та облаштування приміщення. В цілому, дохідність проекту складає 99 000 тис. грн. за 20 франшиз. Отже, було розраховано, що після застосування методу франшизи коефіцієнт рентабельності активів зросте на 0,23 в.п., власного капіталу – на 2,2 в.п., продаж – на 5 в.п., а продукції – на 7,49 в.п. Так, динаміками свідчить про ефективність впровадження запропонованого методу зменшення черг та покращення швидкості обслуговування покупців. Тобто проект варто впроваджувати. Впровадження даного методу дозволить розширити діяльність АТБ-маркет у менш заселених районах України з меншими витратами та посили лідерство на ринку магазині-дискаунтерів.

Отже, ми продемонстрували, що запропоновані нововведення, впроваджені в ТОВ «АТБ-Маркет», призведуть до підвищення ефективності його функціонування, а також поліпшать стратегічне позиціонування та управління компанією. Розміщення кас самообслуговування обіцяє збільшення товарообігу та, відповідно, зростання прибутку підприємства. Франчайзинг може стати перспективним інструментом для розвитку роздрібної торгівлі в Україні, де як франчайзери (з отриманням роялті та оплатою за вступ до бізнесу та розповсюдженням своєї торгової марки), так і франчайзі (з отриманням доходу від участі у перспективному бізнес-партнерстві) можуть здобути вигоди. Впровадження цього заходу підтверджує, що ТОВ «АТБ-Маркет» оптимізує своє стратегічне позиціонування та управління підприємством, що призведе до збільшення прибутку та розповсюдження бізнесу, в тому числі в невеликих містах України. Ці заходи спрямовані на розвиток стратегії задоволення максимальної кількості споживачів, роблячи мережу доступною та зручною для

всіх. Аналіз планових показників рентабельності підтверджує, що вартість впровадження цих проектів обґрунтована, оскільки вони будуть ефективними, а прибутковість підприємства зросте, так само як і товарообіг.

СПИСОК ВИКОРСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник, №6, 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323227794.pdf>.
2. Надтока Т. Б., Какуніна Г. А., Мартякова О. В. та ін. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління. Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія; за заг. ред. О. В. Мартякової. — Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. — 744 с. — С. 564–569.
3. Плугіна Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. Вісник економіки транспорту і промисловості. — Х., 2011. — № 36. — С. 193–196.
4. Побережний Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ». — Х., 2012. — № 13. — С. 90–100.
5. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. — Х., 2006. — 496 с.
6. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «Розвиток підприємства» URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppci/2011_32/Dunda.pdf.
7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. — К.: ТОВ «Академвидав», 2003. — 416 с.
8. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства : поняття та види. Культура народів Причорномор'я. — 2006. — № 88. — С. 75–81.
9. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрям досліджень. Економіка України : політико-економічний журнал. — 2005. — № 1. — С. 36–42.
10. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. — Х.: Вид. дім «ІНЖЕК», 2003. — 328 с.
11. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». Економічний аналіз. — Тернопіль, 2011. — Вип. 8. — Ч. 2. — С. 190–194.
12. Іванчук К. О. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. Економіка розвитку. - 2014. - № 3. - С. 84-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2014_3_19.
13. Передерієнко Н. І. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління стратегічним розвитком підприємств. Стратегічні напрями розвитку підприємств видавничої галузі, поліграфічної діяльності і книготоргівлі: монографія / під. ред. Ганжура Ю. С. Київ, 2015. С. 10–24.

URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nz_2012_2_18

14. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Економіка і регіон*. 2014. Вип. 1. С. 85–90. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=econrig_2014_1_15

15. Залуїнін В. Ф., Щеглова О. Ю. Управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи будівельних підприємств. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 189–195. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vchtei_2013_2_35

16. Прийма Л. Р., Кулиняк І. Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*. 2012. Вип. 22. 10. С. 236–241. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=nvnltu_2012_22.10_44

17. Morris M. H., Kuratko D.F. *Corporate Entrepreneurship, Entrepreneurial Development within Organizations*, Thomson South-Western, 2002

18. Merz G. R., Sauber M.H., Profiles of managerial activities in small firms, *Strategic Management Journal*, vol. 16, 1995, pp. 551–564.

19. Lumpkin G. T., Dess G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, vol. 21, 1976, pp. 135–172.

20. Voss Z. G., Voss G. B., Moorman C. An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support, *European Journal of Marketing*, vol. 39(9/10), 2025, pp. 1132–1150.

21. Pearce J.A., II, Fritz P., Davi P.S., Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34(1), 2010, pp. 219–248.

22. Enterprise Development. International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/global/programmes-and-projects/prospects/themes/enterprise-development/lang--en/index.htm>.

23. What is Enterprise Development. Collective Value Creation. URL: <https://collectivevaluecreation.co.za/enterprise-development-defenition/>.

24. Enterprise Development — the Concept and Functions in a Nutshell. Inverita. URL: <https://inveritasoft.com/blog/enterprise-development-the-concept-and-functions-in-a-nutshell>.

25. Enterprise Development — the Concept and Functions in a Nutshell. Inverita. URL: <https://inveritasoft.com/blog/enterprise-development-the-concept-and-functions-in-a-nutshell>.
26. Enterprise Development — the Concept and Functions in a Nutshell. Medium. URL: <https://medium.com/@inverita/enterprise-development-the-concept-and-functions-in-a-nutshell-1728fcf062af>.
27. Верхоглядова Н. І., Кононова І. В. Систематизація підходів до трактування розвитку будівельного підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2016. Вип. 1. С. 67–74.
28. Іванчук К. О. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «розвиток підприємства». Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. 2012. С. 231–239.
29. Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/466/1/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%20%D1%96%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>
30. Кулинич Ю. М. Теоретичні аспекти сутності категорії економічний розвиток підприємства в ринковому середовищі. Науковий вісник БДФЕУ. 2012. Вип. 1 (22). С. 426–433.
31. Дубченко Є. Є. «Забезпечення розвитку підприємства на засадах диверсифікації діяльності». URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28288/1/Dubchenko_bakalavr.pdf
32. Господарський кодекс України. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
33. Податковий кодекс України. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
34. Закон України «Про захист прав споживачів» №1023-XII. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.
35. Закон України «Про підприємництво» №698-XII.. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>.
36. Закон України «Про господарські товариства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>.
37. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.
38. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>.
39. Закон України «Про авторське право і суміжні права». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>.
40. Скопень М. М. Комп'ютерні інформаційні технології в туризмі. Київ: Кондор, 2005. 301 с

41. Жалдак М. І. Проблема інформатизації навчального процесу в школі і в вузі. Сучасна інформаційна технологія в навчальному процесі. Київ: КДПІ ім. М. П. Драгоманова, 1991. 180 с.

42. Hrytsenchuk O. O. Стратегічні орієнтири розвитку інформаційних освітніх мереж ЮНЕСКО та ЮНІСЕФ в європейському контексті. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/289?articlesBySameAuthorPage=2>.

43. Соколова І. В. Інформаційна компетентність вчителя іноземної мови: структура, зміст, критерії, умови формування. Педагогічний процес: теорія і практика. 2004. Випуск 2. С. 209 - 225. URL: http://www.unicyb.kiev.ua/~boiko/it/it_intro1.htm.

44. Булах І. Є. Теорія і методика комп'ютерного тестування успішності навчання (на матеріалах медичних навчальних закладів): дис... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Київський ун-т ім. Т. Шевченка, 1995. С. 26.

45. Пунченко Н. О. Інформаційні технології, їх місце в структурі конвергентних технологій та інформатизації. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 64. С. 168-177.

46. Шпилик С. Інтернет як ефективний маркетинговий інструмент сучасного підприємства. Галицький економічний вісник, №2 (49), 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161834337.pdf>

47. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html.

48. Інформаційні технології в бізнесі за заг. Ред. І, Б. Шевчук. Львів, 2020. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Posibnyk_IT-v-biznesi_2.pdf.

49. "Він витіснить нас з роботи": Як Україна буде регулювати штучний інтелект. БІЗНЕС ЦЕНЗОР. URL: <https://biz.censor.net/r3448865> URL: <https://biz.censor.net/r3448865>.

50. Чат-боти в навчальних закладах: Майбутнє освіти. Gerabot. URL: https://gerabot.com/article/chatboti_v_navchalnih_zakladah_maibutn_osviti.

51. Автомобілі майбутнього: розумні та без водія. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/25017838.html>.

52. Digital Twins. IT enterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/cifrovoj-dvojnuk-digital-twin>.

53. Розбираємося з 5G: що це таке і чи є небезпека для людини? Root Nation/ URL: <https://root-nation.com/ua/articles-ua/tech-ua/ua-what-is-5g/>.

54. Що таке 5G і чи він вам потрібен. BBC News. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-44934506>.

55. Стрибок від 5G до 6G. Коли, навіщо та що це дасть? Blog.Imena.ua. URL: <https://www.imena.ua/blog/leap-from-5g-to-6g/>.

56. Порівняння Wi-Fi 6 і 5G: як розвиваються бездротові технології. OBOZ.UA. URL: <https://life.obozrevatel.com/ukr/section-obschestvo/news-sravnenie-wi-fi-6-i-5g-kak-razvivayutsya-besprovodnyie-tehnologii-25-11-2023.html>.

57. Вступ до Граничних обчислень в ІоТ. Industrial Internet Consortium. URL: <https://mautic.appau.org.ua/asset/65:vstup-do-periferijnih-obcislen-v-iiotpdf>.
58. Internet of Things, ІоТ. ІТ enterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/internet-veschej-internet-of-things-iot>.
59. What is edge computing? IBM. URL: <https://www.ibm.com/topics/edge-computing>.
60. Віртуальна та доповнена реальність: як нові технології надихають вчитися. ОСВІТОРІЯ. URL: <https://osvitoria.media/opinions/virtualna-ta-dopovnena-realnist-yako-yu-mozhe-but-y-suchasna-osvita/>.
61. Розширена реальність. IS Soft. URL: <https://issoft.ua/innovation/extended-reality/>.
62. Smart-технології в побуті: мер Львова проінспектував реалізацію проєктів в рамках «Розумного мікрорайону — Наукова» Львівська міська рада. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/city/lviv-changes/262671-smart-tekhnologii-v-pobuti-mer-lvova-proinspektuvav-realizatsiiu-proektiv-v-ramkakh-rozumnoho-mikroraionu-naukova>.
63. Світ на порозі квантової революції: які у нас перспективи і що потрібно знати про квантові обчислення. ХО HIGHLOAD. URL: <https://highload.today/uk/blogs/svit-na-poroz-i-kvantovoyi-revoljutsiyi-yaki-u-nas-perspektivi-i-shho-potribno-znati-pro-kvantovi-obchislennya/>.
64. Що таке квантові обчислення: Майбутнє обробки інформації. Mind the GRAPH. URL: <https://mindthegraph.com/blog/uk/%D1%89%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%96-%D0%BE%D0%B1%D1%87%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F/>.
65. Блокчейн – що це таке, як працює та навіщо потрібен простими словами. Termin in ua. URL: <https://termin.in.ua/blokcheyn/>.
66. 52 мільйони не буде: які прогнози щодо скорочення чисельності населення України. СЛОВОВ ІДІЛО. Аналітичний портал. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/09/29/infografika/suspilstvo/52-miljony-ne-bude-yaki-prohnozy-shhodo-skorochennya-chyselnosti-naselennya-ukrayiny>.
67. Швидше за інших: топ-5 українських продуктових мереж за темпами відкриттів у 2023 році. RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/top-5-produktivih-merezh-2023/>.
68. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/30487219>.
69. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТБ-МАРКЕТ". You Control. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8603462#express-universal-file>.
70. Історія становлення ТОВ «АТБ-Маркет». URL: https://www.atb.ua/theme_atb/static/src/pdf/reference/atb_market_ua.pdf.

71. Мілаш І. В. Управління витратами підприємств роздрібною торгівлі за центрами відповідальності. Проблеми економіки, № 4. 2011. С. 113-117.

72. Биковська А. С. Розробка стратегії роздрібною мережевої компанії. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2617/1/%D0%91%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%90.%D0%A1..pdf>.

73. СТРУКТУРА КОРПОРАЦІЇ «АТБ». Офіційний сайт ТОВ «АТБ». URL: [structure_atb](http://structure_atb.com).

74. Офіційний сайт М'ясна Фабрика «ФАВОРИТ ПЛЮС». URL: <https://mffavorit.com.ua/uk>.

75. Офіційний сайт Кондитерська Фабрика «КВІТЕНЬ». URL: <https://kviten.com/ю>

76. Роздрібна мережа «АТБ» - лідер торгової галузі України. Офіційний сайт ТОВ «АТБ». URL: https://www.atb.ua/page/atb_market

77. Офіційний сайт ТОВ «РІТЕЙЛ – ДЕВЕЛОПМЕНТ». URL: <http://www.riteil-d.com/>.

78. Офіційний сайт ТОВ «ASSTRA». URL: https://asstra.com.ua/?gclid=CjwKCAiAs6-sBhVmEiwA1Nl8s4Hq5PYw0KdeLE9n4HUtXIB612v8aFiLJXuoLYM9lhY5JwsnzF_BNxoCpN8QAvD_BwE.

79. ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН». URL: https://www.atb.ua/theme_atb/static/src/pdf/reference/logistic_union_ua.pdf.

80. Єдиний Звіт про управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: https://www.atb.ua/web/content/3506-3506/Unified_Management_Report_2019.docx.

81. Фінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет» станом на 31.12.2021 р. URL: https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company_info/indiv2021.pdf?t=1679907167.

82. Роздрібна мережа «АТБ» – лідер торгової галузі України. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market.

83. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТБ-МАРКЕТ". Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/30487219>.

84. Свобода та комфорт! «АТБ» приєднується до програми першої леді Олени Зеленської «Безбар'єрність». URL: <https://kolo.news/category/suspilstvo/28375>.

85. ROA - рентабельність активів. Фондовий ринок та біржі. URL: <https://ukrfondrinok.com/dovidnyk/slovnyk/76-roa>.

86. ROE - рентабельність власного капіталу. Фондовий ринок та біржі. URL: <https://ukrfondrinok.com/dovidnyk/slovnyk/74-roe>.

87. Рентабельність продажів: що це, як розрахувати за формулою та підвищити. URL: https://allo.ua/ua/rentabelnist-prodazhiv-shcho-tse-yak-rozrakhuvaty-ta-pidvyshchyty_am0-17/.

88. Рентабельність продукції. Сучасна економіка. URL: <https://library.if.ua/book/64/4661.html>.

89. Інновації від «АТБ», які роблять ваші покупки більш комфортними. ГРЕЧКА . URL: <https://gre4ka.info/zhyttia/62851-innovatsii-vid-atb-iaki-robliat-vashi-pokupky-bilsh-komfortnymu/>.

90. Інновації в «АТБ»: як змінилися супермаркети мережі за останні роки. My Vin. URL: <https://www.myvin.com.ua/news/9017-innovatsii-v-atb-iak-zminylysia-supermarkety-merezhi-za-ostanni-roky>.

91. Підсумки року з «АТБ»: нові магазини, робочі місця та величезна економія для клієнтів. Інтернет-видання ПОЛТАВЩИНА. URL: <https://poltava.to/news/64657/>.

92. Компанія «АТБ-Маркет» запустила технологію Scan&Go за допомогою мобільного додатка «Скануй Купуй». Офіційний сайт ТОВ «АТБ». URL: <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/kompaniia-atb-market-zapustila-tekhnologiiu-scan-go-za-dopomogoiu-mobilnogo-dodatka-skanui-kupui-141>.

93. Компанія «АТБ-маркет» впроваджує інноваційні ІТ рішення для підвищення ефективності. Microsoft. URL: <https://news.microsoft.com/en-see/2020/06/22/%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F-%D0%B0%D1%82%D0%B1-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82-%D0%B2%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B4%D0%B6%D1%83%D1%94-%D1%96%D0%BD%D0%BD/>.

94. Впроваджені проекти. Офіційний сайт ТОВ «АТБ». URL: <https://www.atb.ua/page/innovations>.

95. Інновації на службі ритейлу: АТБ вдосконалює інструмент взаємодії з постачальниками товарів. Рубрика Медіа рішень. URL: <https://rubryka.com/2023/04/25/innovatsiyi-na-sluzhbi-rytejlu-atb-vdoskonalyuye-instrument-vzayemodiyi-z-postachalnykamy-tovariv/>.

96. Інноваційне рішення: перші в Україні роботи-помічники з'явилися у магазинах "АТБ". Рубрика Медіа рішень. URL: <https://rubryka.com/2023/12/23/roboty-pomichnyky-z-yavylysyia-u-magazynah/>.

97. CHAMELEON SOFT.Products, solutions and technologies for innovation in your business. Chameleon Soft. URL: <https://chm-s.com/blog/magazin-majbutnogo-misce-de-pokupki-ne-golovne/>.

98. «АТБ-Express». Експериментальний магазин «АТБ-Express». Офіційний сайт ТОВ «АТБ». URL: <https://www.atb.ua/section/foto-video-galereia-12/article/atb-express-56>.

99. Майбутнє настало: як передові технології змінюють роздрібну торгівлю. RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/majbutnie-nastalo/>.

100. Розумні полиці: їхня роль значно зросте. All Retail. URL: <https://allretail.ua/overviews/76893-rozumni-polici-jihnya-rol-znachno-zroste>.

101. АТБ та Fozzy показали помірне зростання, найспритніші – локальні ритейлери. Як змінився ринок за першу половину 2023 року. Forbes. URL: <https://forbes.ua/news/atb-ta-fozzy-pokazali-pomirne-zrostannya-nayspritnishi-lokalni-riteylery-yak-zminivsyia-rinok-za-pershu-polovinu-2023-roku-18102023-16754>.

102. SWOT Analysis: How To With Table and Example. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>.

103. Розумний супермаркет: як працюють каси самообслуговування в Україні. URL: <https://psm7.com/technology/umnyj-supermarket-kak-rabotayutkassy-samoobsluzhivaniya-v-ukraine.html>.

104. Сенишин О. Сутність та структурно-функціональна характеристика продовольчого комплексу України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 250–255.

105. Павлова В. А. Дослідження торговельного асортименту спеціалізованого магазину як основа його оптимального формування. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму: зб. наук. праць. 2012. № 1 (5). С. 293-300.

106. Мережа «КОЛО» буде тестувати власну франшизу в наступному році. URL: <https://allretail.ua/news/68637-merezha-kolo-bude-testuvati-vlasnu-franshizuv-nastupnomu-roci>.

107. Старовойт О. В. Особливості впровадження франчайзингової системи в Україні. Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. 2012. № 4. С. 164–168.

108. ЕКО маркет запускає франшизу: відкриття магазину обійдеться від 5,5 млн грн. URL: <https://rau.ua/novyni/eko-market-zapuskayet-franshizu/>.

109. Пономаренко І. В., Віннікова І. І. Аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні. Економіка та управління підприємствами. Випуск 32. 2019. С. 193-200.