

Олександр ЧЕНУША¹,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту підприємств,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7184-2705>

Дарія КОЛОСОВА¹,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9156-5263>

¹ Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Прийняття: 19/02/2026

Рецензія: 28/02/2026

Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-16>

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

JEL Класифікатор:
L81, M21, D24



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Ченуша О.,
Колосова Д.,
2026

У статті розглянуто сферу роздрібно́ї торгівлі в Україні, яка відіграє ключову роль у забезпеченні населення товарами першої необхідності, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів, а стабільне функціонування торговельних мереж є одним із факторів підтримання соціальної та продовольчої безпеки держави. Досліджено діяльність великих національних ритейлерів, які мають значний вплив на внутрішній ринок, а саме: ТОВ «АТБ-Маркет». Надано загальну характеристику підприємства, особливості його функціонування та місце на національному ринку роздрібно́ї торгівлі. Розглянуто організаційно-управлінську структуру компанії та принципи розподілу управлінських функцій у межах великої торговельної мережі. Проаналізовано бізнес-модель ТОВ «АТБ-Маркет» із використанням підходу Canvas, зокрема визначено ціннісну пропозицію, клієнтські сегменти, канали збуту, взаємини з клієнтами, ключові партнери, ресурси, процеси, структуру витрат і доходів. Виявлено проблемні блоки у бізнес-моделі, пов'язані із розвитком цифрових каналів збуту та взаємовідносин із клієнтами. Проведено аналіз внутрішнього середовища ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022 – 2024 рр., оцінено динаміку доходів, витрат, прибутковість підприємства. Встановлено, що підприємство зберігає лідерські позиції на ринку завдяки дискаунтерному формату, масштабності діяльності, високій оборотності товарів і ефективно побудованій організаційно-управлінській структурі. Аналіз фінансово-економічних показників

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

у 2022 – 2024 рр. свідчить про здатність підприємства адаптуватися до кризових умов, відновлювати прибутковість і забезпечувати стабільний розвиток, попри зростання витрат та зовнішні ризики. Проаналізовано основних конкурентів ТОВ «АТБ-Маркет» за основними економічними показниками 2022 – 2024 рр. («Сільпо-Фуд», «Фора», «Novus»). Виокремлено проблему підприємства, що полягає в недостатньому рівні цифровізації клієнтської взаємодії та обмеженій ефективності цифрових каналів продажів, та окреслено напрями її вдосконалення.

Ключові слова: роздрібна торгівля, дискаунтер, бізнес-модель, цифровізація, взаємодія з клієнтами, організаційне управління, фінансові показники, конкурентний аналіз.

Oleksandr CHENUSHA, Dariia KOLOSOVA

ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF A RETAIL ENTERPRISE AND WAYS TO IMPROVE ITS EFFICIENCY

The article examines the retail sector in Ukraine, which plays a key role in providing the population with essential goods, especially under conditions of economic instability and wartime challenges. The stable functioning of retail chains is considered one of the factors supporting the social and food security of the state. The study analyzes the activities of major national retailers that significantly influence the domestic market, in particular LLC "ATB-Market". A general characterization of the enterprise, the specifics of its operations, and its position in the national retail market are provided. The organizational and managerial structure of the company and the principles of the distribution of managerial functions within a large retail chain are examined. The business model of LLC "ATB-Market" is analyzed using the Business Model Canvas approach, including its value proposition, customer segments, distribution channels, customer relationships, key partners, resources, processes, cost structure, and revenue streams. Problematic blocks in the business model related to the development of digital sales channels and customer relationships are identified. An analysis of the internal environment of LLC "ATB-Market" for the period 2022–2024 is conducted, and the dynamics of revenues, costs, and profitability are assessed. It is established that the enterprise maintains its leading market position due to its discount format, scale of operations, high inventory turnover, and an efficiently structured organizational and managerial system. The analysis of financial and economic indicators for 2022–2024 demonstrates the company's ability to adapt to crisis conditions, restore profitability, and ensure stable development despite rising costs and external risks. The main competitors of LLC "ATB-Market" ("Silpo-Food", "Fora", "Novus") are analyzed based on key economic indicators for 2022–2024. The study identifies the company's key problem, which lies in the insufficient level of

digitalization of customer interaction and the limited effectiveness of digital sales channels, and outlines directions for improvement.

Keywords: retail trade, discounter, business model, digitalization, customer interaction, organizational management, financial indicators, competitive analysis.

Постановка проблеми. Роздрібна торгівля в Україні функціонує в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів, що вимагає від торговельних мереж гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Одним із ключових факторів розвитку ритейлу сьогодні є використання цифрових каналів продажу та сучасних інструментів взаємодії з клієнтами. Попри активний розвиток електронної комерції, не всі великі торговельні мережі повністю реалізують потенціал цифрових рішень. Це призводить до обмеженої ефективності онлайн-каналів і недостатнього рівня клієнтської взаємодії з ними. Для ТОВ «АТБ-Маркет», як провідного національного ритейлера, зазначена проблема є особливо актуальною, оскільки впливає на конкурентоспроможність і подальший розвиток підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність аналізу діяльності підприємства з метою виявлення проблем у сфері цифрової взаємодії з клієнтами та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку роздрібно торгівлі, управління торговельними мережами та цифрової трансформації ритейлу досліджуються у працях багатьох вітчизняних науковців, зокрема, це: Чуприна О., Аракелова І., Попова Ю [1], Антонюк Я., Шиндировський І. [2], Давимука С., Федулова Л., Попадинець Н. [3], Кучанський О. [4]. Значна увага приділяється питанням формування бізнес-моделей, розвитку електронної комерції, використання цифрових каналів збуту та інструментів взаємодії з клієнтами. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації бізнес-моделей великих національних ритейлерів до умов воєнного стану та обмеженої ефективності цифрових каналів продажу, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень.

Метою статті є аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» як провідного національного ритейлера, виявлення проблем його бізнес-моделі, пов'язаних із розвитком цифрових каналів збуту й взаємодії з клієнтами, для обґрунтування напрямів їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Роздрібна торгівля є важливою складовою національної економіки, оскільки забезпечує безперервне постачання товарів населенню та формує кінцеву ланку руху товарів від виробника до споживача. Її стабільне функціонування має особливе значення в

умовах економічної нестабільності та воєнних викликів, коли зростає потреба в гарантованому доступі населення до товарів першої необхідності. У сучасних умовах саме великі торговельні мережі відіграють провідну роль у розвитку роздрібною торгівлі. Вони мають розгалужену інфраструктуру, налагоджені ланцюги постачання та можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Національні ритейлери забезпечують не лише економічну стабільність галузі, а й виконують важливу соціальну функцію, сприяючи підтриманню продовольчої безпеки держави. Особливого значення діяльність національних торговельних мереж набуває в період воєнного стану, коли порушуються логістичні зв'язки, трансформуються структура попиту та відбуваються зміни на внутрішньому ринку. Таким чином, дослідження діяльності великих національних ритейлерів є актуальним з точки зору оцінювання їх ролі в економіці країни, здатності адаптуватися до кризових умов та забезпечувати стабільність функціонування роздрібною торгівлі в цілому.

ТОВ «АТБ-Маркет» є одним із найбільших підприємств роздрібною торгівлі України та провідним гравцем у сегменті продовольчого ритейлу. Основним форматом діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є дискаунтер [5], орієнтований на забезпечення широких верств населення товарами повсякденного попиту за доступними цінами. Така модель дозволяє компанії зберігати стабільний попит навіть в умовах зниження купівельної спроможності населення та економічної нестабільності. За даними Асоціації ритейлерів України, найбільшою мережею сегменту продовольчого роздробу лишається «АТБ-Маркет», яка станом на кінець червня 2025 р. вже мала 1278 магазинів, демонструючи стабільне розширення торговельної мережі навіть в умовах воєнного стану [6].

Розгалужена мережа торговельних об'єктів забезпечує високу територіальну доступність магазинів як у великих містах, так і в невеликих населених пунктах [7]. Це сприяє зміцненню позицій підприємства на національному ринку та дозволяє виконувати важливу соціальну функцію – забезпечення населення товарами першої необхідності.

Діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» базується на стандартизованих бізнес-процесах, ефективній логістиці та високій оборотності товарів. До ключових факторів конкурентоспроможності підприємства належать: низька цінова пропозиція, широкий асортимент базових товарів і розвиток власних торгових марок. Таким чином, ТОВ «АТБ-Маркет» поєднує масштабність діяльності, чітко визначений дискаунтерний формат і стандартизовані управлінські рішення, що забезпечують йому стійку конкурентну позицію на національному ринку роздрібною торгівлі та створюють

підґрунтя для подальшого розвитку, зокрема у напрямі цифровізації бізнес-процесів і клієнтської взаємодії.

Ефективність діяльності великих торговельних мереж визначається переважно особливостями їх організаційно-управлінської структури, здатністю забезпечувати координацію бізнес-процесів, оперативним прийняттям рішень і контролем за їх реалізацією. ТОВ «АТБ-Маркет» входить до складу корпорації «АТБ», тому особливості його управління доцільно розглядати на двох рівнях: рівень корпорації (групи компаній) та рівень самого підприємства. На рівні корпорації у 2025 р. була завершена реформа корпоративного управління – перехід від централізованої моделі управління до системи, у якій ключову роль відіграє Рада директорів, сформована акціонерами. При цьому корпорація перестала прямо здійснювати операційне управління підприємствами групи та зосередилася на координаційних і консультативних функціях. Також було скасовано посаду генерального директора корпорації та запроваджено посаду виконавчого директора, який підпорядковується Раді директорів [8].

Внутрішня організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» побудована за функціональним принципом. У Єдиному звіті про управління 2022 р. зазначено, що принцип формування структури ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – організація та закріплення функцій управління за підрозділами (службами) апарату управління, що відповідає ознакам функціонального типу організаційної структури підприємства [9].

Особливістю корпоративного управління ТОВ «АТБ-Маркет» є поєднання оновленої моделі управління на рівні корпорації та функціонально централізованої системи управління всередині самого підприємства. Стратегічні рішення приймаються на рівні власників і Ради директорів корпорації, тоді як реалізація операційної діяльності й управління великою роздрібною мережею здійснюється через генерального директора ТОВ «АТБ-Маркет» та підпорядковані йому функціональні служби і регіональні підрозділи. Такий розподіл управлінських функцій дозволяє зосередити стратегічні рішення на довгостроковому розвитку підприємства, водночас забезпечуючи чітку організацію повсякденної діяльності.

Проведений аналіз дозволяє виокремити основні переваги організаційно-управлінської структури ТОВ «АТБ-Маркет»: чіткий розподіл управлінських повноважень; високий рівень стандартизації бізнес-процесів; ефективну координацію діяльності великої торговельної мережі; можливість оперативного масштабування бізнесу.

Така модель забезпечує стабільність функціонування торговельної мережі та підтримує її конкурентні позиції на національному ринку, водно-

час формуючи передумови для подальшого вдосконалення управлінських рішень у контексті цифрової трансформації. Разом із тим, для комплексного розуміння особливостей функціонування підприємства доцільним є аналіз його бізнес-моделі, яка відображає логіку створення цінності для споживачів та механізми отримання доходів. З цією метою у дослідженні використано підхід Business Model Canvas, що дозволяє системно оцінити ключові елементи діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».

Ціннісна пропозиція ТОВ «АТБ-Маркет» ґрунтується на забезпеченні споживачів товарами повсякденного попиту за доступними цінами. Підприємство позиціонує себе як мережа дискаунтерів, що орієнтована на масового споживача. Основними елементами ціннісної пропозиції є цінова доступність, стабільна якість продукції та зручне розташування магазинів. Такий підхід дозволяє підтримувати високий рівень попиту навіть в умовах зниження купівельної спроможності населення та економічної нестабільності.

Основним клієнтським сегментом ТОВ «АТБ-Маркет» є населення, що орієнтується на щоденні покупки та раціональне використання сімейного бюджету. Формат дискаунтера дозволяє охоплювати значну частку споживачів незалежно від рівня їх доходів. Основним каналом збуту ТОВ «АТБ-Маркет» залишається розгалужена мережа фізичних магазинів, що забезпечує безпосередній контакт зі споживачем. Саме офлайн-формат є базою бізнес-моделі підприємства та формує основну частину доходів. Взаємини з клієнтами будуються на принципах доступності, зручності та цінової привабливості. Підприємство фокусується на швидкому обслуговуванні та стандартизованому сервісі, а рівень персоналізації взаємодії з клієнтами, використання цифрових інструментів комунікації залишається обмеженим, що знижує потенціал формування довгострокової клієнтської лояльності.

До ключових ресурсів належать: розгалужена мережа магазинів, логістична інфраструктура, асортимент товарів, персонал, цифрові сервіси та IT-інфраструктура. Ключові процеси пов'язані із закупівлею товарів, управлінням асортиментом, логістикою, операційною діяльністю магазинів, організацією продажів та управлінням персоналом. Структура витрат ТОВ «АТБ-Маркет» формується переважно за рахунок витрат на закупівлю товарів, логістику, утримання торговельних приміщень та оплату праці персоналу. Доходи генеруються переважно за рахунок реалізації товарів у фізичних магазинах та онлайн.

Аналіз бізнес-моделі ТОВ «АТБ-Маркет», із застосуванням Canvas, надає можливість комплексно оцінити основні напрями діяльності підприємства та особливості їх поєднання в межах єдиної системи. Проте окремі

елементи бізнес-моделі потребують більш уважного розгляду, зважаючи на зміни у сфері роздрібно́ї торгівлі та у взаємодії з клієнтами. Для комплексного оцінювання внутрішнього середовища ТОВ «АТБ-Маркет» варто зосередитися на аналізі основних фінансово-економічних показників підприємства у динаміці 2022 – 2024 рр., що дозволить простежити зміни в масштабах діяльності, ефективності операцій та фінансових результатах. Поточний стан функціонування підприємства відображено у таблиці 1.

Таблиця 1. Поточний стан функціонування підприємства

Показники	2022	2023	2024
Дохід, млн грн	148332,87	181089,67	208905,30
Чистий прибуток, млн грн	2527,69	- 450,40	3099,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн грн	110721,02	133239,85	152634,90
Валовий прибуток, млн грн	37611,85	47849,82	56270,40
Активи, млн грн	41086,42	47487,94	54530,40
Чисельність персоналу, осіб	48872	44094	46084
Зобов'язання, млн грн	27246,86	34285,68	40152,08

Джерело: складено авторами на основі [10, 11]

Встановлено, що упродовж досліджуваного періоду підприємство демонструвало загалом позитивну динаміку розвитку попри складні умови функціонування, зумовлені війсьними ризиками та загальною економічною нестабільністю. Ключовим позитивним трендом є збільшення доходу на 41% за два роки (з 148332,87 млн грн у 2022 р. до 208905,30 млн грн у 2024 р.), що засвідчує розширення бізнесу та збільшення обсягів продажів. Водночас спостерігається пропорційне зростання собівартості реалізованої продукції (з 110721,02 млн грн у 2022 р. до 152634,90 млн грн у 2024 р.). Темп приросту собівартості (близько 38%) дещо нижчий за темп зростання доходів, що позитивно впливає на валовий прибуток. Відповідно валовий прибуток зріс на 18658,55 млн грн (або 49,61%), що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності.

У 2023 р. підприємство зазнало збитку на 450,40 млн грн, що, ймовірно, пов'язано з підвищеними витратами та операційними ризиками воєнного періоду. Однак у 2024 р. чистий прибуток повернувся до пози-

тивного значення та досяг 3099,37 млн грн, що вказує на швидке відновлення діяльності та успішне реагування на зовнішні виклики. Порівняно з 2527,69 млн грн у 2022 р, чистий прибуток у 2024 р. навіть перевищив довоєнну динаміку на 22,65%.

Показники активів та зобов'язань також демонструють зростання. Активи збільшилися на 32,72%, що свідчить про нарощування ресурсів, інвестицій та розширення операційної бази. Зобов'язання при цьому також зросли на 47,36% з 2022 р. до 2024 р. У структурі витрат ТОВ «АТБ-Маркет» домінуючу частку займає собівартість реалізованої продукції, що відповідає специфіці дискаунтерного формату. Інші види витрат формують меншу частку, проте характеризуються значними коливаннями протягом досліджуваного періоду. Такі коливання пояснюються як зовнішніми факторами (інфляційні процеси, воєнні ризики, перебої в постачанні), так і внутрішніми управлінськими рішеннями щодо оптимізації бізнес-процесів.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022 – 2024 рр. свідчить про загальну позитивну динаміку ефективності діяльності підприємства з певними коливаннями у кризовий період. Рентабельність реалізованої продукції демонструвала стабільне зростання: з 25,36% у 2022 році до 26,42% у 2023 році та 26,94% у 2024 році, що свідчить про поступове підвищення прибутковості основної діяльності. Водночас рентабельність операційних витрат характеризувалася значними коливаннями. Різке зниження показника у 2023 р. до 0,33% відображає зростання витрат і падіння операційної ефективності, тоді як у 2024 р. його підвищення до 2,53% свідчить про часткове відновлення, хоча рівень 2022 р. (3,19%) ще не досягнуто. Подібна динаміка простежується і за показниками рентабельності виробництва та капіталу, які у 2023 р. набули від'ємних значень унаслідок збитковості діяльності, проте у 2024 р. відновилися до 5,61% та 5,68% відповідно. Рентабельність власного капіталу також зазнала суттєвих змін, від високого рівня у 2022 р. (50,75%), від'ємного значення у 2023 р. (–9,94%) до зростання у 2024 р. до 58,82%, що свідчить про відновлення фінансової стійкості та підвищення ефективності використання власних ресурсів.

Отримані результати аналізу внутрішнього середовища ТОВ «АТБ-Маркет» свідчать про здатність підприємства забезпечувати зростання основних фінансово-економічних показників та відновлювати ефективність діяльності навіть у складних умовах воєнного періоду. Водночас оцінка динаміки показників у межах одного підприємства не дає змоги повною мірою визначити його позиції на ринку роздрібної торгівлі. З огляду на це, доцільним є порівняльний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» з основни-

ми конкурентами, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність та особливості розвитку в галузевому контексті.

На загальному ринку роздрібною торгівлі виручка топ-10 компаній у 2024 р. становить 529,24 млрд грн і відносно 2023 р. зросла на 16,93% [12], що показує позитивні тенденції у цій галузі. ТОВ «АТБ-Маркет» є безсумнівним лідером за виручкою у 2024 р., що складає майже 40% виручки серед усіх підприємств. Основним конкурентом ТОВ «АТБ-Маркет» є ТОВ «Сільпо-Фуд» з 17,6%, що більш ніж у два рази менше, за ТОВ «АТБ-Маркет», і цей відрив становить більше 100 млрд грн. Інші підприємства мають частки 7% та менше [12].

Також варто звернути увагу й на мережу «Novus», хоча їхня частка ринку складає близько 5,5%, проте зміна виручки у 2024 р. порівняно з 2023 р. зросла більш ніж на 23% [12]. Подальший розвиток цієї мережі може змінити положення провідних підприємств продуктового ритейлу у цій галузі.

Мережі відрізняються за форматами діяльності, ціновою політикою, рівнем цифровізації та орієнтацією на різні споживчі сегменти, що зумовлює доцільність їх порівняння за основними економічними показниками. ТОВ «Сільпо-Фуд» працює у форматі супермаркетів та орієнтується переважно на середній і вище середнього цінові сегменти. На відміну від дискаунтерної моделі ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд» формує конкурентні переваги за рахунок розширеного асортименту, підвищеного рівня сервісу, дизайнерських концепцій магазинів та активного використання цифрових інструментів взаємодії з клієнтами.

Фінансові показники ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 – 2024 рр. свідчать про поступове зміцнення його позицій та успішне відновлення після кризового періоду. Дохід підприємства щороку зростає: з майже 70 млрд грн у 2022 р. до понад 93 млрд грн у 2024 р., що вказує на розширення обсягів продажів та стабільний попит. Найважливішою зміною є вихід зі збитковості – після значних збитків у 2022 – 2023 рр. підприємство отримало у 2024 р. чистий прибуток у розмірі 154 млн грн [13].

Мережа супермаркетів ТОВ «Фора», яка, як і ТОВ «Сільпо-Фуд», входить до компанії Fozzy Group, є ще одним важливим конкурентом ТОВ «АТБ-Маркет». Основний формат ТОВ «Фора» – це магазини «біля дому», що орієнтовані на зручність розташування та швидке обслуговування споживачів. Масштаби діяльності ТОВ «Фора» є суттєво меншими порівняно з ТОВ «АТБ-Маркет» як за кількістю торговельних об'єктів, так і за обсягами доходів. Водночас ТОВ «Фора» характеризується вищим рівнем цифрової інтеграції окремих бізнес-процесів, зокрема у сфері програм лояльності та взаємодії з клієнтами.

Фінансові показники ТОВ «Фора» за 2022 – 2024 рр. демонструють стабільне зростання та поступове зміцнення діяльності підприємства. Дохід підприємства збільшився з 19,59 млрд грн у 2022 р. до 29,49 млрд грн у 2023 р., а у 2024 р. досяг 34,95 млрд грн, що свідчить про розширення торговельної активності та збільшення обсягів продажів. Чистий прибуток також продемонстрував позитивну динаміку та зріс з 9,77 млн грн у 2022 р. до 21,46 млн грн у 2023 р., а у 2024 р. до 123,5 млн грн [14]. Фінансовий стан ТОВ «Фора» можна охарактеризувати як операційно ефективний, але фінансово вразливий. Підприємство добре заробляє і має міцну матеріальну базу, проте залежність від позикових коштів і недостатня ліквідність створюють ризики для її стабільності [14].

Мережа ТОВ «Novus» представлена комбінуванням форматів великих супермаркетів та мінімаркетів «біля дому» («Мі-маркет») [15], працює у форматі супермаркетів із розширеним асортиментом і фокусом на якості товарів. ТОВ «Novus» демонструє відносно стабільні фінансові результати, проте його частка на ринку є значно меншою порівняно з ТОВ «АТБ-Маркет». Фінансові показники ТОВ «Novus» за 2022 – 2024 рр. демонструють динамічний розвиток та суттєве покращення фінансового результату. Дохід підприємства не лише зростає щороку, а й робить це доволі високими темпами: з 16,0 млрд грн у 2022 р. до 23,6 млрд грн у 2023 р., а у 2024 р. до 29,0 млрд грн [16]. Найбільш помітним є збільшення чистого прибутку. Якщо у 2022 – 2023 рр. підприємство працювало зі збитками (-2,52 млрд грн та -310,7 млн грн відповідно), то у 2024 р. підприємство отримало чистий прибуток у 555,3 млн грн [16].

Фінансовий стан ТОВ «Novus» можна охарактеризувати як операційно успішний, але фінансово вразливий. Компанія демонструє високу рентабельність та зростання, однак потребує подальшого покращення ліквідності та відновлення власного капіталу для зміцнення довгострокової стійкості [16].

Порівняльний аналіз основних економічних показників свідчить, що ТОВ «АТБ-Маркет» має найвищі масштаби діяльності серед розглянутих торговельних мереж, що підтверджується обсягами доходів, кількістю торговельних об'єктів і територіальним покриттям. У 2022 – 2024 рр. компанія демонструвала більш стійку динаміку фінансових показників порівняно з конкурентами, зокрема швидше відновлення прибутковості після кризового 2023 р. Це зумовлено дискаунтерною моделлю, високою оборотністю товарів і орієнтацією на базові потреби населення. Водночас за рівнем розвитку цифрових каналів збуту та інструментів клієнтської взаємодії ТОВ «АТБ-Маркет» поступається своїм основним конкурентам,

оскільки вони активніше використовують програми лояльності, мобільні застосунки, персоналізовані пропозиції та аналітику споживчої поведінки, що створює додаткові нематеріальні переваги на ринку. В умовах активної цифровізації роздрібною торгівлі це набуває особливої актуальності та впливає на конкурентні позиції підприємства.

Однією з ключових проблем ТОВ «АТБ-Маркет» є обмежена роль цифрових каналів продажу в загальній структурі доходів. Така ситуація частково зумовлена сформованою орієнтацією бізнес-моделі на офлайн-продажі, проте в сучасних умовах вона стримує можливості підприємства щодо розширення каналів доступу до споживачів і адаптації до змін у їхній поведінці. Ще одним проблемним аспектом є обмежений рівень цифрової взаємодії з клієнтами. Взаємини між підприємством та споживачами здебільшого будуються на принципах цінової доступності та зручності розташування магазинів. Водночас використання інструментів персоналізованої комунікації, цифрових програм лояльності та аналітики споживчої поведінки залишається недостатньо розвиненим. Це знижує потенціал формування довгострокової клієнтської прихильності та ускладнює побудову індивідуалізованих пропозицій. Недостатній розвиток цифрових каналів збуту обмежує можливості збору та використання даних про споживчі уподобання, що, у свою чергу, впливає на ефективність маркетингових рішень та проведення аналітичних досліджень. У довгостроковій перспективі це може знижувати здатність підприємства адаптуватися до зростаючої конкуренції.

Таким чином, виявлені проблемні аспекти ТОВ «АТБ-Маркет» вказують на наявність внутрішніх обмежень, пов'язаних із рівнем розвитку цифрових каналів збуту та клієнтської взаємодії. Усунення зазначених проблем потребує цілеспрямованих управлінських рішень і створює підґрунтя для подальшого вдосконалення діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації роздрібною торгівлі.

Одним із ключових напрямів удосконалення є розвиток функціональних можливостей наявного мобільного застосунку ТОВ «АТБ-Маркет». Наразі мобільний додаток виконує переважно інформаційні функції та не передбачає використання повноцінної програми лояльності, зокрема накопичення бонусів, персоналізованих знижок чи індивідуальних пропозицій для клієнтів. Розширення функціоналу додатка дозволило б поглибити взаємодію зі споживачами без порушення принципів дискаунтерного формату. Доцільним також є впровадження простих та прозорих механізмів заохочення постійних клієнтів, які не потребують значних витрат, але сприяють формуванню довгострокових відносин із покупцями. Це можуть

бути цифрові купони, тимчасові знижки на окремі групи товарів або спеціальні пропозиції, доступні через мобільний додаток.

Окремої уваги потребує розвиток аналітичної складової цифрової взаємодії. Навіть за відсутності складних програм лояльності цифрові канали дозволяють накопичувати та аналізувати дані про купівельну поведінку споживачів. Використання таких даних може сприяти більш обґрунтованому управлінню асортиментом, плануванню акцій та оптимізації товарних запасів. Удосконалення цифрової взаємодії та каналів збуту ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно розглядати як процес розвитку, що спрямований на підвищення якості комунікації з клієнтами та підтримку конкурентних позицій підприємства в умовах цифровізації роздрібно́ї торгівлі. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для зміцнення ринкових позицій та підвищення адаптивності підприємства до змін споживчої поведінки без втрати ключових переваг дискаунтерного формату.

Висновки та пропозиції. Аналіз фінансово-економічних показників у 2022 – 2024 рр. свідчить про здатність підприємства адаптуватися до кризових умов, відновлювати прибутковість і забезпечувати стабільний розвиток, попри зростання витрат та зовнішні ризики. Підприємство зберігає лідерські позиції на ринку завдяки дискаунтерному формату, масштабності діяльності, високій оборотності товарів і ефективно побудованій організаційно-управлінській структурі. Водночас порівняння з основними конкурентами засвідчило наявність проблемних аспектів, пов'язаних із недостатнім розвитком цифрових каналів збуту та інструментів клієнтської взаємодії. Обмежене використання програм лояльності, персоналізованих цифрових сервісів і онлайн-продажів стримує потенціал формування довгострокової клієнтської прихильності. Зважаючи на це, подальший розвиток ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно спрямовувати на поетапну цифрову трансформацію бізнес-моделі, що дозволить зміцнити конкурентні позиції та підвищити ефективність діяльності на національному ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Чуприна, О., Аракелова, І., Попова, Ю. Розвиток вітчизняної роздрібно́ї торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>.
2. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 22 – 30. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-03>.
3. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та

ін.; за заг. ред. С. А. Давимуки]; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. До-
лішнього НАН України». Львів, 2016. 432 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20160702.pdf>.

4. Кучанський О. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для
удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>.

5. ТОВ «АТБ-Маркет» URL: [https://www.atb.ua/theme_atb/static/src/pdf/
reference/atb_market_ua.pdf](https://www.atb.ua/theme_atb/static/src/pdf/reference/atb_market_ua.pdf) (дата звернення: 26.12.2025).

6. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами від-
криттів у I півріччі 2025 року URL: <https://rau.ua/news/top-10-fmcg-merezh-i-2025/>
(дата звернення: 30.12.2025).

7. АТБ у цифрах URL: https://projects.liga.net/atb_in_numbers/ (дата звернення:
26.12.2025).

8. Корпорація АТБ змінила систему управління та скасувала посаду генди-
ректора URL: [https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/korporatsiia-atb-zminyla-systemu-
upravlinnia-ta-skasovala-posadu-hendyrektora](https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/korporatsiia-atb-zminyla-systemu-upravlinnia-ta-skasovala-posadu-hendyrektora) (дата звернення: 29.12.2025).

9. АТБ-МАРКЕТ – Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стан-
дартів фінансової звітності URL: [https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company_
info/22/fin-1.pdf?t=171929_9442](https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company_info/22/fin-1.pdf?t=171929_9442) (дата звернення: 30.12.2025).

10. 30487219 – ТОВ АТБ-МАРКЕТ URL: <https://opendatabot.ua/c/30487219> (дата
звернення: 30.12.2025).

11. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» URL: [https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2024&id
=8603462&tb=financial-statements](https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2024&id=8603462&tb=financial-statements) (дата звернення: 30.12.2025).

12. Рейтинг кращих підприємств роздрібної торгівлі України за вибором
у 2025 році URL: <https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade> (дата звернення:
30.12.2025).

13. 40720198 – ТОВ СІЛЬПО-ФУД URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198> (дата
звернення: 30.12.2025).

14. 32294897 – ТОВ ФОПА URL: <https://opendatabot.ua/c/32294897> (дата звер-
нення: 30.12.2025).

15. Novus розширює мережу маркетів біля дому: відкрито перший Мі маркет у
Вишневому URL: [https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/vidkrito-pershij-mi-market-u-
vishnevomu/](https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/vidkrito-pershij-mi-market-u-vishnevomu/) (дата звернення: 30.12.2025).

16. 36003603 – ТОВ НОВУС УКРАЇНА URL: <https://opendatabot.ua/c/36003603>
(дата звернення: 30.12.2025).

REFERENCES

1. Chupryna, O., Arakelova, I., Popova, Yu. (2024). Rozvytok vitchyznianoї rozdrubnoi
torhivli: suchasni tendentsii ta perspektyvy [Development of domestic retail trade: cur-
rent trends and prospects]. *Економіка та суспільство*, 70. [https://doi.org/10.32782/2524-
0072/2024-70-104](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104) (Accessed 30 December 2025).

2. Antoniuk, Ya. M., Shyndyrovskiy, I. M. (2019). Tendentsii rozvytku ryteilu v Ukraini [Trends in retail development in Ukraine]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*, 24, 22 – 30. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-03> (Accessed 30 December 2025).
3. Davymuka, S. A., Fedulova, L. I., Popadynets, N. M., et al. (2016). Innovatsiyni rozvytok pidpryiemstv sfery torhivli: svitovi tendentsii ta praktyka v Ukraini [Innovative development of enterprises in the trade sector: global trends and practice in Ukraine]. Lviv: DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy». Available at: <https://ird.gov.ua/irdp/p20160702.pdf> (Accessed 30 December 2025).
4. Kuchanskiy, O. (2024). Suchasnyi stan rozdrubnoi torhivli v Ukraini: oriientyr dlia udoskonalennia upravlinskoho obliku [Current state of retail trade in Ukraine: guidelines for improving management accounting]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36> (Accessed 30 December 2025).
5. TOV «ATB-Market». [LLC ATB-Market]. Available at: https://www.atb.ua/theme_atb/static/src/pdf/reference/atb_market_ua.pdf (Accessed 26 December 2025).
6. Top-10 ukrainskykh produktovykh merezh za kilkistiu mahazyniv i tempamy vidkryttiv u I pivrichchi 2025 roku [Top 10 Ukrainian grocery retail chains by number of stores and opening rates in the first half of 2025]. Available at: <https://rau.ua/news/top-10-fmcg-merezh-i-2025/> (Accessed 30 December 2025).
7. ATB u tsyfrakh [ATB in numbers]. Available at: https://projects.liga.net/atb_in_numbers/ (Accessed 26 December 2025).
8. Korporatsiia ATB zminyala systemu upravlinnia ta skasuvala posadu hendyrektora [ATB Corporation changed its management system and abolished the position of CEO]. Available at: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/korporatsiia-atb-zminyala-sys-temu-upravlinnia-ta-skasuvala-posadu-hendyrektora> (Accessed 29 December 2025).
9. ATB-MARKET – Okrema finansova zvitnist vidpovidno do Mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti [ATB-Market – Separate financial statements in accordance with International Financial Reporting Standards]. Available at: https://src.zakaz.atb-market.com/files/company_info/22/fin-1.pdf?t=171929_9442 (Accessed 30 December 2025).
10. 30487219 – TOV ATB-MARKET [30487219 – LLC ATB-Market]. Available at: <https://opendatabot.ua/c/30487219> (Accessed 30 December 2025).
11. TOV «ATB-MARKET» [LLC «ATB-Market»]. Available at: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2024&id=8603462&tb=financial-statements> (Accessed 30 December 2025).
12. Reitynh krashchykh pidpryiemstv rozdrubnoi torhivli Ukrainy za vytorhom u 2025 rotsi [Ranking of the best retail trade enterprises of Ukraine by revenue in 2025]. Available at: <https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade> (Accessed 30 December 2025).
13. 40720198 – TOV SILPO-FOOD [40720198 – LLC SILPO-FOOD]. Available at: <https://opendatabot.ua/c/40720198> (Accessed 30 December 2025).

14. 32294897 – TOV FORA [32294897 – LLC FORA]. Available at: <https://opendatabot.ua/c/32294897> (Accessed 30 December 2025).

15. Novus rozshyriuie merezhu marketiv bilia domu: vidkryto pershyi Mi market u Vyshnevomu [Novus expands its neighborhood store network: the first Mi Market opened in Vyshneve]. Available at: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/vidkryto-pershij-mi-market-u-vishnevomu/> (Accessed 30 December 2025).

16. 36003603 – TOV NOVUS UKRAINA [36003603 – LLC NOVUS UKRAINE]. Available at: <https://opendatabot.ua/c/36003603> (Accessed 30 December 2025).