

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**ННІ Загальноуніверситетської підготовки  
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

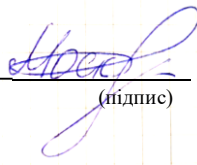
Освітньо-професійна програма Менеджмент  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав. каф. менеджменту та  
публічного адміністрування  
доц. Світлана ПЛОТНІЧЕНКО  
“ 2 ” лютого 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «на тему: «Організаційно-фінансовий механізм реалізації стратегії організації»»

Здобувач вищої освіти:

  
(підпис)

Людмила МОСКАЛЕНКО

( ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:

\_\_\_\_\_  
(підпис)

к.держ.упр., доцент Борис БЕЗЗУБКО

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя – 2026 рік

**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

ННІ Загальноуніверситетської підготовки  
Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування  
(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр  
Спеціальність 073 “Менеджмент”  
Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

**ПОГОДЖЕНО**

Гарант освітньо-професійної  
програми

Ірина АГЕСВА  
«\_26\_» листопада 2025 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедрою менеджменту та  
публічного адміністрування

Світлана ПОТНІЧЕНКО  
«\_27\_» листопада \_\_\_ 2025р.

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти**

здобувач вищої освіти Москаленко Людмила Олександрівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління стратегічним розвитком підприємства»

керівник роботи Беззубко Борис Ігорович к.держ.упр.доцент,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «24» листопада 2025 р. №\_596-3\_\_\_\_\_

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 30 січня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: науково-теоретична література, статистична  
звітність ТОВ «АТБ-Маркет», інформація з офіційного сайту підприємства,  
інші джерела\_\_\_\_\_

4. Зміст пояснювальної записки

Розділ 1. Теоретичні засади формування механізмів реалізації стратегій  
організації

Розділ 2. Аналіз механізмів реалізації стратегії організації

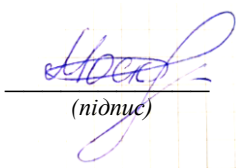
5. Перелік графічного матеріалу 13 таблиці, 4 рисунків

6. Дата видачі завдання 26.11.25 р.

## Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	27.11.25р.	Виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади формування механізмів реалізації стратегій організації	22.12.25р.	Виконано
3	Розділ 2. Аналіз механізмів реалізації стратегії організації	22.01.26р.	Виконано
4	Висновки, список використаних джерел	26.01.26р.	Виконано
5	Перевірка на плагіат	30.01.26 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Людмила МОСКАЛЕНКО

(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Борис БЕЗЗУБКО

(власне ім'я та прізвище)

## РЕФЕРАТ

**Тема:** Організаційно-фінансовий механізм реалізації стратегії організації  
**Структура й обсяг роботи бакалавра.** Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 39 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 50 с., у тому числі 13 таблиць, 4 рисунків.

**Мета работ.:** розвиток стратегічного управління в організації на основі вдосконалення організаційно-фінансового механізму її реалізації.

**Задачами дослідження є:**

- визначити сутність організаційного механізму РС;
- визначити сутність фінансового механізмів РС;
- провести аналіз діяльності організації;
- здійснити оцінку МРС ТОВ «АТБ-Маркет»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення механізмів реалізації стратегії організації.

стратегії організації.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного управління в організації.

**Предметом дослідження** є організаційно-фінансовий механізм реалізації стратегії організації.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження були наступні методи: метод наукових узагальнень; економіко-статистичний аналіз; - функціонально-структурний аналіз.

У першому розділі охарактеризовані теоретичні засади формування механізмів реалізації стратегій організації

У другому розділі проаналізовано механізми реалізації стратегії організації ТОВ «АТБ-Маркет», розроблено заходи щодо вдосконалення організаційно-фінансових механізмів реалізації стратегії організації.

**Ключові слова:** СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ, МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІ.....	7
1.1. Поняття механізмів реалізації стратегій організації.....	7
1.2. Сутність фінансового механізму реалізації стратегії організації.....	12
1.3. Сутність організаційного механізму реалізації стратегії організації.....	19
Висновок до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	29
2.1. Загальна характеристика ТОВ «АТБ- Маркет».....	29
2.2. Оцінка механізмів реалізації стратегії ТОВ «АТБ-Маркет».....	35
2.3. Вдосконалення організаційно-фінансових механізмів реалізації стратегії організації.....	40
Висновок до розділу 2.....	47
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

## ВСТУП

Стратегія розвитку організації (СРО) необхідна кожному підприємству для досягнення поставлених цілей. За допомогою стратегії можливо швидко здійснювати корегування з урахуванням зміни середовища. Вона дозволяє знизити вплив негативних чиників; сприяє зростанню конкурентоспроможності організації. Для реалізації стратегії необхідно встановити цілі та ефективні методи їх досягнення, необхідний обсяг ресурсів. Не менш важливими є організація та контроль реалізації стратегії, що сприяють точній оцінці діяльності організації, своєчасному виявленню проблем та коригуванню стратегії.

Дана тематика є надзвичайно актуальною для вчених і практиків. Великий внесок зробили Ансофф І, Федірець О.В [1], Ткач І.В., Мазур Є.І. [2], Конюхов Ю.М.[3], Залуцька Х, Гнат Ф [4] та інші. Особливо слід визначити значне напрацювання у дослідженні фінансового механізму реалізації стратегій (Кіктенко О.В., Буря В.В. [5] Гужва І.Ю., Калінкін А.О. [6], Купіра І.М., Киришко М.В. [7], Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. [8], Волощук Л. О., Науменко К. І. [9] та інші).

Але залишаються теоретичні та практичні питання, які необхідно терміново вирішувати. Особливо це стосується необхідності здійснення аналізу стану і розробки вдосконалення механізмів реалізації стратегії організації (МРСО) в умовах військових дій. Здійснення цього дозволить, по-перше, розкрити особливості цього процесу в сучасних умовах; по-друге, охарактеризувати наявні механізми реалізації; по-третє, виявити напрямки поліпшення МРСО.

Метою написання дипломної роботи є розвиток стратегічного управління в організації на основі вдосконалення організаційно-фінансового механізму її реалізації.

У рамках поставленої мети розв'язані актуальні завдання:

- визначити сутність фінансового механізмів РС;
- визначити сутність організаційного механізму РС;
- провести аналіз діяльності організації;
- здійснити оцінку МРС ТОВ «АТБ-Маркет»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення механізмів реалізації

стратегії організації.

Об'єктом дослідження виступає процес стратегічного управління в організації.

Предметом дослідження є організаційно-фінансовий механізм реалізації стратегії організації.

При написанні роботи використовувалися праці вітчизняних і зарубіжних авторів за досліджуваною темою, рекомендації фахівців у галузі стратегічного менеджменту. Інформаційною базою дослідження були дані звітів ТОВ «Київстар».

У дипломній роботі використані такі підходи і методи дослідження:

- діалектичний підхід, що дозволяє розглядати суспільні явища і процеси в постійному розвитку і взаємозв'язку;
- метод наукових узагальнень (при дослідженні визначення механізмів реалізації стратегії);
- економіко-статистичний аналіз (при аналізі діяльності організації);
- функціонально-структурний аналіз – в процесі розробці пропозицій щодо поліпшення механізмів реалізації стратегії.

Практичне значення отриманих результатів забезпечується розробкою пропозицій щодо поліпшення МРСО, які можуть бути впроваджені в організаціях в Україні.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Поняття механізмів реалізації стратегій організації

Організація, яка функціонує в середовище ринкової економіки, повинна мати стратегію розвитку, яка визначає напрями і методи для досягнення актуальних цілей. Процеси глобалізації світової економіки, посилення конкуренції внутрішньому і зовнішньому ринках визначають стратегічні напрями розвитку організацій, які повинні бути в даний час строго пов'язані з використанням цифрових технологій. Обов'язкова умова для збереження належної конкурентоспроможності промислових виробництв є сталий розвиток, що має на увазі безперервне підвищення ефективності. Для успішної діяльності організації при постійних змінах зовнішнього середовища необхідно вибрати пріоритетні напрями і цілі своєї діяльності, тобто виробити ефективну стратегію.

Насамперед слід визначити величезний внесок у розвиток теоретичних засад стосовно МРСО вдатних вчених М. Потера [10, 11, 12], І. Ансоффа [13]. Існують різноманітні визначення основних понять дослідження [14, 15, 16]. У результаті систематизації праць вчених, уточнимо використовувані терміни. Так, під терміном стратегія будемо розуміти «детальний всебічний комплексний план, що забезпечує здійснення місії організації, досягнення її задач і цілей. Стратегічне плануванням (СП) представляє комплекс дій і рішень, які впроваджуються в організації для формування стратегій з метою досягнути встановлених цілей. У сучасних умовах СП є обов'язковою складовою діяльності будь-якої організації, що бажає здійснювати подальший розвиток.

Саме стратегічне планування дозволяє обґрунтовано вибрати вектор майбутнього розвитку, багато в чому зумовити його траєкторію, незважаючи на динамічний розвиток соціальних і економічних процесів. Сумець А.М. і

Бондаренко М.І. визначають СП «як вид виключно управлінської діяльності, спрямованої на розробку стратегій на основі прийнятих керівництвом наборів дій і рішень, що сприяють на досягненню цілей організації» [17]. Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф. підкреслювали, що СП – це сукупність дій і рішень, які здійснює керівництво, спрямованих на розробку конкретних стратегій для реалізації цілей організації [18, с. 256]. Серед відомих поглядів зарубіжних авторів виділяється думка Томпсона А.А., який стверджує, що стратегічне планування - це запланована робота, яка включає розробку планів (програм) і прогнозів, в яких визначаються цілі, завдання і механізми поведінки об'єктів управління в майбутньому, які дозволяють таким об'єктам миттєво пристосовуватися в зовнішніх факторах впливу [19].

Найважливішим етапом у процесі стратегічного управління організацією є етап реалізації стратегії (РС). У фаховій літературі існує багато визначень етапів стратегічного управління, однак етап «реалізації стратегії» є обов'язковим для всіх авторів. У результаті реалізації стратегій підприємство досягає сформульовані цілі, визначає необхідні ресурси для їх досягнення, здійснює і комплекс заходів, спрямованих на отримання і використання цих ресурсів. На даному етапі здійснюється процес, спрямований на підготовку та адаптацію організації до конкуренції.

Успішна реалізація стратегії здійснюється через виконання традиційних управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю.

Організація в процесі реалізації стратегії передбачає формування відповідної організаційної структури, що реалізує стратегію, та розробку дорожніх карт з реалізації стратегії. Функція контролю включає збір інформації, її аналіз та оцінку на основі порівняння розроблених критеріїв з досягнутими показниками функціонування організацій в процесі реалізації стратегії.

Стратегічне управління, як і будь-який управлінський процес, є постійним, циклічно повторюваним процесом, що змінюється за змістом. Це проявляється в коригуваннях, тобто змінах в етапах процесу РС у зв'язку з

динамікою середовища (внутрішнього і зовнішнього) організації або з урахуванням істотних відхилень показників розвитку організації від цільових значень.

Процес РС викликає необхідність розв'язання проблем (теоретичних, практичних), які пов'язані із забезпеченням реалізації. Організація при РС вирішує ряд практичних завдань, що спрямованні на забезпечення конкурентоспроможності, підвищення фінансової стійкості установи в складних сучасних умовах воєнного часу. Теорія РС характеризує об'єктивні закономірності, які обумовлені ринковими умовами, створює теоретичні засади для впровадження методів і форм виживання організації.

Найбільш відповідне поняття «МРС» в даному дослідженні являє собою систему планів, програм, норм і нормативів, (організаційні, адміністративні, соціальні, економічні та інші), які спрямовуються на розв'язання проблем і задоволення вимог організації.

В якості основної мети процесу менеджменту при РС пропонується забезпечити скоординовану розробку та реалізацію стратегічних планів у структурних підрозділів організації в цілому та в окремих підсистемах управління підприємством.

Ключові компоненти механізму РСО наведені на рис. 1.1.

Процес реалізації стратегії включає в себе два етапи: впровадження стратегії та стратегічний контроль за її реалізацією і координацію всіх дій на основі результатів контролю. Етап реалізації стратегії включає в себе: розробку плану реалізації стратегії; формування стратегічних планів для підрозділів системи управління персоналом в цілому; введення в дію початкових заходів реалізації стратегії.

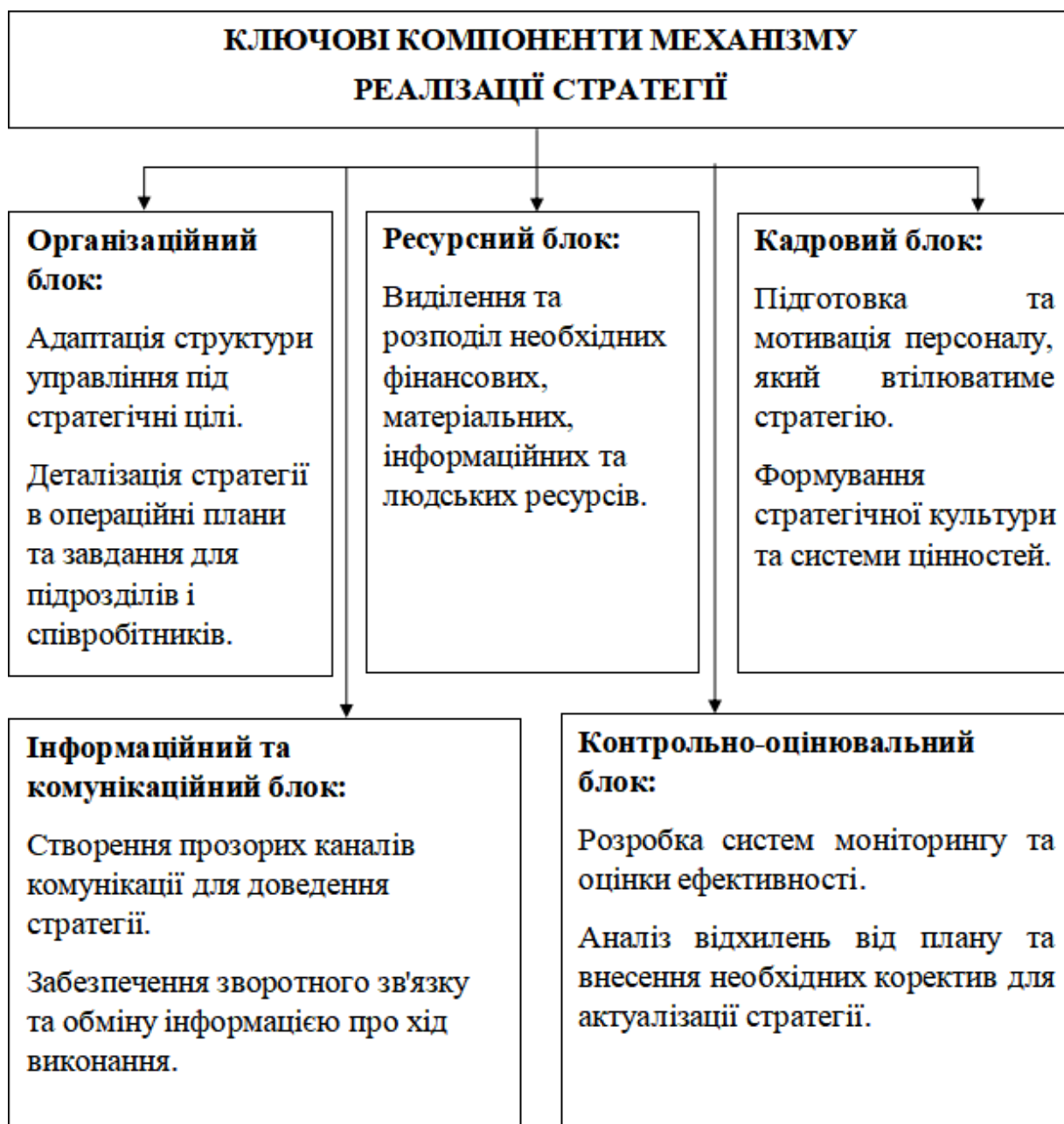


Рисунок 1.1. Ключові компоненти механізму РСО

Джерело: складено автором з урахуванням [20; 21]

Зміст етапу стратегічного контролю полягає у визначенні відповідності (або невідповідності) реалізованої стратегії зовнішньому та внутрішньому середовищу; визначенні шляхів зміни стратегічного планування та вибору варіантів стратегії.

Оцінюючи стратегію, необхідно враховувати можливість цілісних ефектів, коли кінцевий результат діяльності вищий за просту суму окремих результатів: втрати в одній сфері можуть призвести до значних вигравів в

іншій. Таким чином, реалізація стратегії розвитку компанії, заснованої на різних видах інтеграції та диверсифікації, дозволить досягти ефекту, який може компенсувати додаткові витрати на робочу силу, тоді як класичний підхід порівняння витрат і результатів дасть негативну відповідь.

Прибуток може бути отриманий за рахунок повторного використання тих самих ресурсів або економії на напівфіксованих витратах, а також за рахунок забезпечення більшої відповідності нових продуктів і послуг споживчому попиту та отримання більш високих доходів за рахунок більш високих цін реалізації. Завдяки диверсифікації потенційна нерентабельність одного виробництва може бути успішно компенсована рентабельністю іншого, що не можна ігнорувати при виборі орієнтирів у стратегії управління людськими ресурсами.

Процес формування та РС відбувається безперервно, що знаходить своє відображення в існуванні тісного взаємозв'язку при розв'язанні стратегічних завдань на тривалий перспективний період, так і на середньо- та короткостроковий період, тобто діяльність відбувається в умовах управління (стратегічного, тактичного та оперативного).

Існуюча конкретизація стратегії управління і доведення її до комплексу конкретних завдань і окремих дій впроваджена в стратегічному плані, який є документом, де містяться встановлені напрями і заходи щодо виконання стратегії, терміни їх виконання, перелік відповідальних виконавців за кожним завданням, визначено обсяг необхідних ресурсів.

Виходячи з усього вищезазначеного, можна з упевненістю заявити, що розробка і реалізація стратегії є одним з найважливіших аспектів в успішному функціонуванні будь-якої організації. Завдяки правильно розробленій і реалізованій стратегії керівництво організації може істотно підвищити конкурентоспроможність компанії.

МРС повинні оперативно відповідати зростаючим інформаційним потребам менеджерів організації, забезпечувати досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Ступінь ефективності РСО залежить від точності її розробки, повноти інформації та оцінки наявних механізмів реалізації. Це потребує розкриття сутності та змісту даних механізмів, їх складових та інструментів.

## **1.2. Сутність фінансового механізму реалізації стратегії організації**

У контексті розвитку ринкових відносин, економічної незалежності підприємств та відповідальності за їхні результати необхідно виявляти тенденції фінансового стану та зосереджуватися на можливостях і перспективах фінансування (отримання банківських кредитів, залучення іноземних інвестицій). Ці питання вирішуються за допомогою фінансового механізму реалізації стратегії (ФМРС).

Фінансовий механізм забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, що склалися на ринку продукції, з урахуванням фінансових можливостей підприємства та характеру внутрішніх і зовнішніх факторів. В іншому випадку підприємство може збанкрутувати. Основні складові ФМРС показані на рис. 1.2.

У сучасній економіці стратегія розвитку підприємства відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності його фінансової діяльності, оскільки вона зосереджується на основних напрямках: залученні та використанні фінансових і виробничих можливостей підприємства. Це гарантує зростання капіталізації підприємства та добробут його власників і є потужним інструментом досягнення основних фінансових і економічних цілей підприємства та його власників. Ступінь ефективності реалізації стратегії залежить від правильності її розробки, повноти обліку та оцінки факторів, що визначають діяльність підприємства.



Рис.1.2. Складові фінансового механізму реалізації стратегії організації  
Джерело: складено за [22]

Основні критерії оцінки якості джерел фінансування для РС містяться у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Критерії оцінки якості джерел фінансування для РС організації

Види фінансування	Критерії оцінки			
	Доступність	Критерії ємкості	Критерії ефективності	Рівень ризику
Фонди Розвитку	Максимум	Незначний (наявність пропорцій щодо розподілу прибутку на споживання і накопичення)	Максимум (безкоштовний ресурс)	Мінімум
Емісія акцій	Задовільний (для прибуткових організацій)	Значний (загальна привабливість виду)	Значний (отримання дивідендів за акціями)	Задовільний (залежно від структури акціонерного капіталу)
Консолідовані кошти	Задовільний (інтеграційна можливість організації)	Задовільний ( залежно від умов угод)		

Джерело: складено з урахуванням [23, 24]

Характеристика можливих основних джерел фінансування РС наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Основні джерела фінансування РС організації

Види фінансування	Критерії оцінки			
	Доступність	Ємність	Ефективність	Рівень ризику
Кредити та позики	Мінімум (для високо рентабельних і надійних підприємств)	Максимум	Мінімум (рівень кредитної ставки)	Низький (умови кредитного договору)
Державні Кредити	Мінімум (пріоритетність діяльності організації)	Максимум	Максимум (забезпечення дешевим ресурсом)	Мінімум
Державні інвестиції	Мінімум (особливий статус організації)	Максимум	Максимум (безкоштовний ресурс)	Мінімум

Джерело: складено з урахуванням [25; 26]

За мірою стабілізації економіки та подолання підприємствами кризи зростатиме доступність тих джерел фінансування, що мають зовнішній потенціал, таких як випуск акцій та залучення кредитних ресурсів. При цьому варто зазначити, що ці джерела фінансування займають проміжне становище між зовнішніми та внутрішніми ресурсами, так як пов'язані з оплатою за їх використання в тій чи іншій формі (відсотки за кредитами, дивіденди). Грунтуючись на цьому, використання залучених джерел стимулює максимальну дієвість їх використання, що має забезпечити економічну доцільність такого стратегічного рішення з урахуванням виплати кредитних зобов'язань.

Привабливою формою привернення коштів є кредити. Вони

використовуються для реалізації різного роду бізнес-рішень підприємства і найбільш ефективні, якщо інвестиційна стратегія підприємства базується на цілях маркетингового стимулювання збуту продукції.

З метою реалізації своєї фінансової стратегії підприємство організовує спеціальну фінансову службу. Весь комплекс заходів фінансової служби підпорядковується забезпеченню фінансової стійкості та стабільних передумов для економічного зростання організації та її прибутковості.

Суттєвим змістом діяльності фінансового механізму РСО є:

- фінансове забезпечення господарської діяльності організації та раціональне використання коштів для вирішення поставлених завдань;
- регулювання відносин з фінансово-кредитною системою та іншими господарюючими суб'єктами;
- збереження та ефективне використання основного та оборотного капіталу.

Отже, сутність фінансово-господарської роботи – забезпечення обігу основного та оборотного капіталу, підтримка фінансових відносин, що забезпечують господарську діяльність.

Функції контролю за формуванням і діяльністю ФМРС покладено на фінансову службу організації, яка повинна:

- оперативно готувати фінансові документи, що мають високу якість змісту і потрібного обсягу для прийняття органами управління підприємства ефективних керівних рішень;
- здійснювати координацію і керування діяльністю всіх структурних підрозділів з метою досягнення стратегічної мети організації;
- брати на себе відповідальність за якісну підготовку фінансових планів для організації;
- виконувати функції служби, без якої неможливе нормальне функціонування в ринкових умовах.

Створення фінансової стратегії є складовою загальної стратегії розвитку організації, а це означає, що вона повинна відповідати її цілям і напрямкам. У

той же час, ця стратегія значно впливає на загальну о стратегію організації. , адже зміни в макроекономічній ситуації та на фінансових ринках є причиною коригування не тільки фінансової, а й її стратегії всього підприємства.

Важливе значення для стратегій має планування фінансове. У процесі цієї діяльності організації комплексно оцінюють свої фінансові можливості, визначають потенціал для збільшення фінансових можливостей, виявляють найефективніші способи їх використовувати. Таке е планування здійснюється з використанням аналізу всіх видів звітності про фінансовий стан.

У сфері планування фінансові служби виконують такі завдання:

- розробляють проекти фінансових і кредитних планів, при цьому враховують усі необхідні розрахунки;
- визначають потреби в коштах;
- виявляють джерела для фінансування основної діяльності;
- розробляють плани капітальних вкладень з відповідними розрахунками;
- беруть участь у складанні бізнес-планів;
- здійснюють підготовку планів руху коштів для подання до банківських установ;
- учащують у підготовці планів збуту продукції в грошовому вираженні та у визначенні планового обсягу балансового прибутку за рік і за квартал, а також показників рентабельності.

У сфері оперативної роботи фінансово-економічна служба виконує численні завдання, основними з яких є:

- забезпечує своєчасність платежів до бюджету та позабюджетних фондів, виплату відсотків за короткостроковими та довгостроковими банківськими кредитами;
- виплата заробітної плати працівникам та інших грошових операцій, оплати рахунків постачальників за відвантажені товари, послуги та роботи;
- забезпечує фінансування витрат за виробничим планом;
- Розглядає доцільність кредитів відповідно до угод;

- ведення щоденних оперативних обліків: реалізації продукції,
- доходів від реалізації, інших показників фінансового плану;
- збирає інформації щодо надходження грошових коштів та складає звіти про виконання фінансових показників.

Стратегія розвитку підприємства забезпечує:

- узгодженість фінансових дій з економічною ситуацією та матеріальними можливостями підприємства;
- ідентифікацію основних загроз з боку конкурентів на ринку;
- підготовку стратегічних резервів;
- рейтингування та поетапне досягнення цілей.

Завдання фінансової підтримки РСО включають визначення:

- шляхів успішного використання фінансових можливостей;
- перспективних фінансових відносин між підприємством і третіми особами;
- фінансової підтримки всіх видів діяльності;
- оцінки економічних і фінансових можливостей потенційних конкурентів, розробку і реалізацію заходів для фінансової стабільності.

Розробка і використання ФМРСО базуються на використанні інструментів: фінансово-економічного управління (фінансово-економічний аналіз, бюджетування, економічний і фінансовий контроль тощо).

Створення ФМПС та окремої фінансової стратегії є складовими загальної стратегії організації розвитку, а тому має відповідати її цілям і завданням. Натомість, фінансова стратегія та ФМРС впливають на загальну стратегію організації, так як зміни в макроекономічній ситуації та на ринку є причинами для коригування усієї стратегії організації.

### **1.3. Сутність організаційного механізму реалізації стратегії організації**

Стійкість організації підвищується залежно від наявності ефективного організаційного механізму реалізації стратегії організації (ОМРСО). Під час реалізації або внесення змін до стратегії керівництво мусить брати до уваги її взаємозв'язок зі структурою організації та інтегрувати розробку структури управління і планування. Структура повинна завжди базуватися на стратегії та сприяти її ефективності настільки, наскільки це реалістично в конкретній ситуації.

Важливою складовою організаційного механізму є стандартизація процесів, яка пов'язана з формуванням відповідних процедур і внутрішніх документів. Таким чином забезпечується чіткий алгоритм дій щодо стратегічного планування, інформаційної підтримки процесу стратегічного управління, єдиного розуміння стратегічного плану та втілення змін на окремих етапах стратегічного управління. Зазначений підхід уможливорює формалізацію повноважень персоналу щодо виконання стратегічних завдань. Такі умови сприяють зростанню вірогідності успішного досягнення стратегічних цілей у ході стратегічного управління підприємством.

Визначення структури ОМРСО дозволяє сформулювати ефективну організаційну структуру, що забезпечує розробку та РСО.

У загальному вигляді алгоритм діяльності ОМРСО можливо представити на рис. 1.3.

Організаційно до підсистеми планування входять такі підрозділи та фахівці: комерційний директор, технічний директор, головний бухгалтер, директор з господарської роботи, відділ маркетингу, відділ матеріально-технічного постачання, планово-економічний відділ, технічна бібліотека, відділ кадрів. До організаційної підсистеми відносяться головні спеціалісти, планово-економічний відділ та інше.

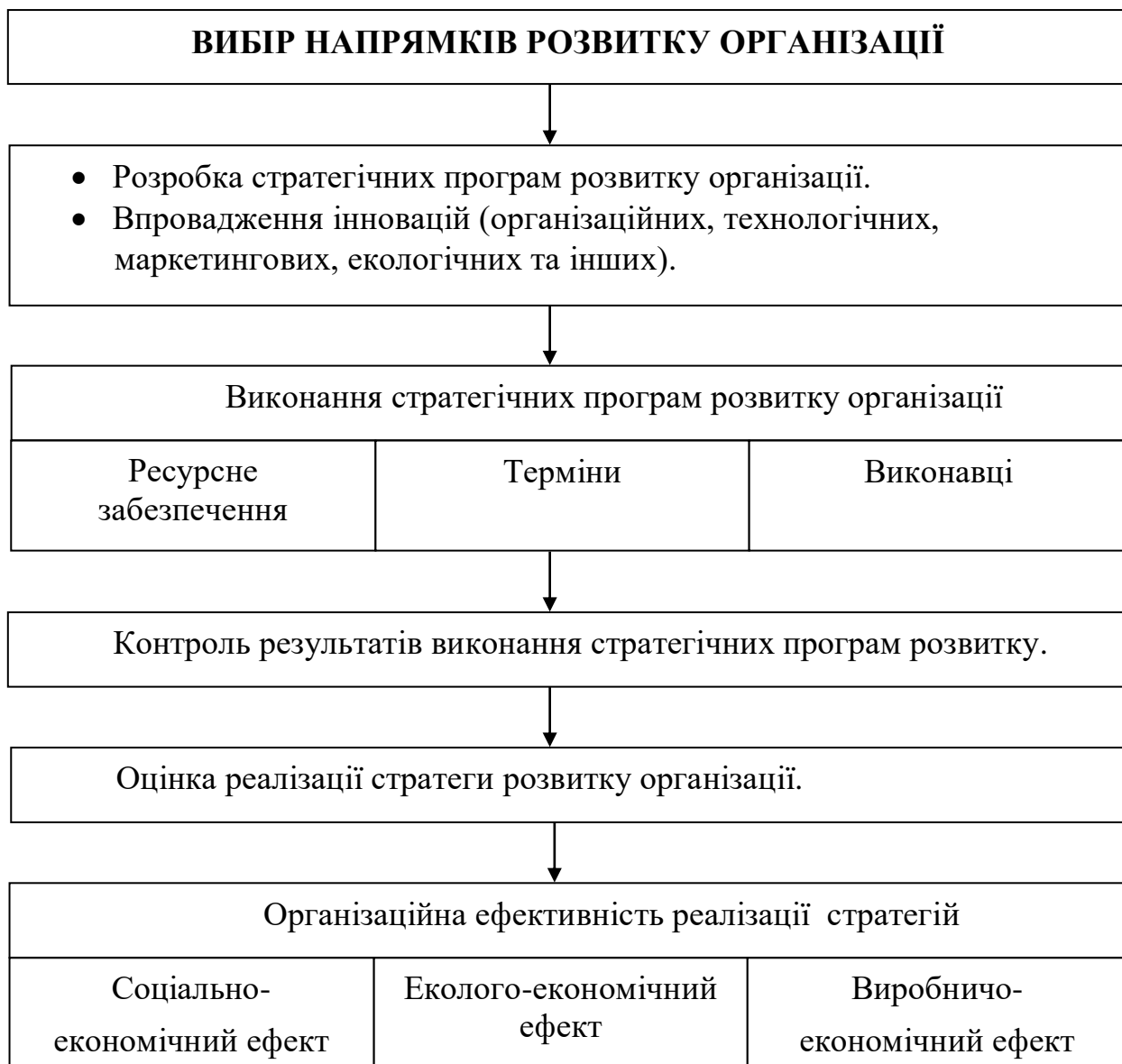


Рис. 1.3. Алгоритм діяльності ОМРСО

*Джерело: складено автором з урахуванням [27]*

На етапі реалізації стратегії формується організаційний механізм, призначений для управління процесом реалізації. У даному випадку вирішуються завдання: коригування стратегічного плану при розвитку проблемної ситуації, не передбаченої на етапі аналізу стратегічних альтернатив; розробка організаційної структури, що передбачає розподіл відповідальності за виконання завдань і визначення прав прийняття стратегічних рішень в організації; безпосередня реалізація стратегії.

У результаті дослідження спеціалізованої літератури визначено ряд

труднощів, які ускладнюють успішну реалізацію стратегії [17]:

1) Донесення бачення і стратегії до безпосередніх виконавців. Перешкодою для реалізації стратегії є ситуація, при якій керівництво не може здійснити переклад своєї концепції і стратегії в сферу зрозумілих і раціональних завдань. Це призводить до того, що зусилля керівництва і виконавців розрізнені.

2) Відсутність взаємозв'язку між стратегічними цілями організації і цілями/завданнями окремих співробітників. Зазвичай діяльність бізнес-одиниць і окремих виконавців фокусується на виконанні бюджету і вирішенні тактичних (короткострокових) завдань. При цьому досягнення стратегічних (довготривалих) цілей практично блокується. Даний бар'єр обумовлений нездатністю підрозділів і окремих виконавців узгодити індивідуальні цілі і цілі підрозділів зі стратегією компанії. У багатьох випадках джерелом даного бар'єру є система заохочення, яка спрямована на досягнення короткострокових ефективних показників і виконання доручень.

3) Розподіл ресурсів, який ніякого відношення до стратегічних пріоритетів не має. У багатьох випадках стратегічне планування і підготовка річного бюджету являють собою незалежні процеси, що існують як би в «паралельних площинах». В результаті - бюджет і розподіл ресурсів значною мірою не мають відношення до стратегічних пріоритетів.

4) Відсутність зворотного зв'язку в процесі втілення стратегії в життя. Системи управління, що реалізуються в більшості компаній, засновані на інформації про поточні результати операційної діяльності. Аналізу показників РСО і чинникам успіху приділяється недостатньо уваги. У результаті компанія не має достатньої інформації з приводу втілення стратегії в життя.

5) Стратегії підміняються цілями або гаслами. Реалізація стратегії успішна тільки в тому випадку, якщо у компанії є чітко сформульована стратегія.

6) Функціональні стратегії не замінюють основної стратегії організації. Багато компаній мають стратегії для HR, для операцій, для продажів, для ІТ і

для більшості інших відділів, але немає загальної ділової стратегії. Реалізація стратегії ускладнена, якщо не неможлива, коли фірмі не вистачає узгодженої бізнес-стратегії.

Реалізація стратегії передбачає узгодження всіх видів діяльності, а також формування прихильності прийнятої стратегії всієї організації. Даний процес також полягає в запуску цілого комплексу заходів, серед яких є стимулювання відповідної поведінки співробітників. Це вимагає особливого управління організацією. Реалізація стратегії вимагає лідерських якостей у керівництва. Головним по впровадженню стратегії повинен бути керівник організації або заступник керівника.

На етапі реалізації стратегії можливий прояв відхилень реальної проблемної ситуації в організації від сформульованої в стратегії вихідної проблемної ситуації. Це пов'язано з організаційними змінами та змінами зовнішнього середовища, які можуть відбутися в процесі розробки стратегії.

Можна навести матричну модель РСО на підприємстві, яка дозволяє розподілити завдання по РСО за основними керівниками організації (табл. 1.3).

Таблиця 1.1

## Організаційна матриця управління процесом РСО

Посади керівників організації	Завдання процесу реалізації стратегічного управління						
	Формування цілей, задач стратегії	Аналіз середовища і ресурсів	Розробка стратегії (план)	Розробка організаційної структури	Розробка систем мотивації та стимулювання	Реалізація стратегії	Контроль
Керівник організації	+			+			+
Заступник керівника з стратегічного управління	+		+	+		+	+
Технічний директор	+		+			+	+

Комерційний директор	+						
Директор по постачанню		+				+	+
Гол.бухгалтер	+		+		+		+
Планово-економічний відділ			+		+	+	
Юридичний відділ	+		+				+
Відділ кадрів				+	+	+	
Відділ маркетингу		+				+	
Відділ МТЗ		+			+		
Відділ з праці				+	+	+	
Інформаційний відділ		+	+			+	

*Джерело: складено автором з урахуванням [28]*

З табл. 1.3 можливо зробити висновок про значну роль керівництва в процесі розробки та РСО. Керівник, що відповідає за стратегію, повинен вміти виконувати керівну роль в цьому..

У процесі впровадження стратегії керівник зобов'язаний:

- слідкувати за всім, що робиться в компанії;
- дбати про те, щоб організація залишалася відкритою до можливих змін;
- розвивати корпоративну культуру, щоб діяльність компанії залишалася на ефективному рівні та узгоджувалася із стратегією;
- стежити за дотриманням етичних норм.

До управлінських завдань керівника слід віднести:

- складання бюджету організації, що дозволяє реалізувати заплановану стратегію, та контролювання раціонального використання ресурсів;
- впроваджувати зміни в оргструктурі організації;
- здійснення змін в інформаційній системі організації. Сюди також відноситься розробка систем збору та оцінювання стратегічної інформації;
- впровадження нової оргкультури та моделі стратегічного управління;

– реформування системи управління кадрами, стимулювання працівників.

Впровадження стратегії вимагає істотних змін у самій організації: структурі, культурному середовищі, організації роботи персоналу та методах управління організацією, в розпорядженні ресурсами організації. На основі вищезазначеного можливо зробити висновок, що для РСО важливе значення мають такі складові: система управління, організаційна структура, людський ресурс в організаційна культура підприємства.

Ще на початку 60-х років А.Чандлер у своїй праці «Стратегія і структура» довів тісний зв'язок і вплив структури і стратегії. Він підкреслював, що зміна в структурі наступають після змін стратегії. Після зміни починається черговий цикл: у стратегії виникають зміни через зміну в стратегічному мисленні.

Вибір організаційної структури залежить від ряду чинників, наприклад:

- масштаб і вид діяльності організації;
- географічне положення організації;
- технологічний чинник;
- рівень кваліфікації і наявність цінностей у керівництва і працівників організації;

- стан зовнішнього середовища (його динамічність);
- цілі та завдання, реалізовані організацією.

Організаційна культура також впливає на процес РС. Вона гарантує наявність спільних цілей і мотивів для їх досягнення (це забезпечується прийняттям загальноприйнятих цінностей і норм поведінки). Все це виступає досить вагомим чинників. І ця обставина може допомогти в процесі РС, так і ускладнювати РС. Потрібно оцінити який буде вплив прийняття нової стратегії на організаційну культуру, позитивні або негативні наслідки від цього або від її коригування, від відмови від змін. Узгодження і відповідність організаційної культури і стратегії організації надає додатковий стимул (через зростання мотивації) для ефективної спільної діяльності працівників; підвищується рівень

лояльності працівників до організації в цілому.

Керівнику організації необхідно контролювати як реалізується стратегія. З цією метою йому необхідно мати розгалужену мережу формальних і неформальних контактів і джерел інформації. Топ-менеджер, який займається розробкою стратегії, повинен бути впевнений: в отриманні точної і достовірної інформації. Тільки тоді він буде впевнено керувати ситуацією.

Кожен етап стратегічного управління всім підприємством здійснюється заступником директора зі стратегічного управління. Відповідальними виконавцями є технічний і комерційний директори, директор з адміністративно-господарської роботи, головний бухгалтер. Актуалізація участі на етапі стратегічного управління інших підрозділів організації залежить від специфіки завдання, що вирішується. Можливо зробити висновок: тяжкі умови розвитку української економіки викликають необхідність здійснення пошуку можливостей зростання всіх видів ефективності. Впровадження матриці виконання функцій при РСО надає можливість відбудувати в організації раціональну організаційну систему. Це дозволить це зробити не тільки у відповідності до вимог процедури проектування і відбору варіантів, а й ефективно проводити процес РСО.

При РСО може виникнути ряд проблем, пов'язаних з нестачею ресурсів в умовах воєнного часу. Однак, не менш важливою проблемою при реалізації є забезпечення інноваційності застосовуваних ресурсів. У промисловості це особливо актуально в частині технологічного обладнання, а також компонентів систем автоматизованого проектування продукції та управління її виготовленням на засадах впровадження комп'ютеризації і цифровізації.

Реалізація стратегії, в якій передбачаються масштабні напрямки, як диверсифікація або інтеграція виробництва, послуг, створення нових виробництв, послуг тощо, пов'язана зі формуванням нової організаційної структури. Менш масштабні стратегічні напрями передбачають модернізацію існуючої структури. Реформування структури є необхідною умовою успішної реалізації нової стратегії.

Існує ряд проблем, що з'являються на етапі переходу до нової стратегії. Вони і вимагають здійснювати реорганізацію структури організації. Однією з центральних організаційних проблем є необхідність посилення координації роботи функціональних відділів у руслі нової стратегії. Це відбувається через те, що кожна з служб «дивиться тільки зі свого місця» на нові проблеми. Для посилення координації до функціональної структури додають координаційні комітети міжфункціонального характеру. Коли нова стратегія стосується бізнес-одиниць, розташованих у різних географічних районах, структурі надають регіональний характер.

У багатопрофільних організаціях відповідальність за результати впровадження стратегії та РСО передають бізнес-одиницям. І оскільки бізнес-одиниці є автономними, знову виникає проблема координації виконання завдань нової стратегії в організації в цілому. Нерідко з цією метою на рівні організації створюють спеціальні відділи. Стратегічні функції керівника зосереджені на визначенні єдиного напрямку розвитку, посиленні стратегічної координації між спорідненими видами діяльності, розподілі ресурсів між ними. У ряді організацій в якості координаційних механізмів, крім служб, створюють проектні групи, венчурні групи тощо.

Проектні групи утворюються для управління конкретними стратегічними проектами, де впроваджуються нові технології, розробляється нова послуга тощо.

Венчурні групи створюються для впровадження нового продукту, виходу на новий географічний ринок або освоєння/створення нових видів діяльності.

Незалежні робочі групи організовуються з сторонніх фахівців різного профілю, які працюють певний час над вирішенням відповідного завдання в пріоритетних областях: для скорочення термінів виходу на ринок нового товару, термінів поставок комплектуючих.

Група з реалізації процесу об'єднує фахівців, відповідальних за різні стадії бізнес-процесу з різних функціональних підрозділів з метою перебудови цих процесів.

Менеджери зі зв'язків з клієнтурою. Коли зв'язки бізнес-процесу дуже складні або розрізнені так, що один виконавець і навіть ціла їхня команда не в змозі їх реалізувати, створюють окремий механізм контакту зі споживачами.

Реформування структури передбачає виділення стратегічних видів діяльності та ключових ланок у ланцюжку цінностей.

Найбільш раціональний метод для координації дій в організаційних структурах організації - це визначення їх точного місця, функцій в ієрархічній структурі. Необхідно щоб найбільш тісно пов'язані підрозділи були підзвітні одному керівнику. У «точці контактів» взаємопов'язаних організаційних одиниць створюються також координаційні комітети, групи з виконання міжфункціональних завдань, системи взаємної звітності і робиться наголос на командній роботі і здійсненні координації між підрозділами в середині організації.

Однією з ключових проблем реформування структури та вдосконалення системи управління є встановлення повноважень менеджерів, коло яких багато в чому визначається ступенем централізації та ієрархічності структури. Сенс у тому, що ієрархічність «дробить» оперативні та тактичні повноваження, а стратегічні концентрує в центрі. Водночас у сильно децентралізованих організаціях менеджери в силу делегування повноважень мають можливість розширювати рамки своєї діяльності

В умовах здійснення стратегічного управління, децентралізація характеризується тим, що керівник кожної організаційної одиниці очолює процес формування стратегії для підрозділу, а й управляє процесом РСО. Вимогами децентралізація є: організаційний підрозділ очолює кваліфікований керівник, що буде відповідати за формування і РСО своїм підрозділом.

Сучасною прогресивною тенденцією раціоналізації структури є звільнення її від непрофільної діяльності, концентрація зусиль на основній діяльності. Впровадження аутсорсингу дозволяє організації залишити такі стратегічні функції (розробка, впровадження інновацій і нових послуг) , а все інше передається іншим фірмам. Тому передача неосновних видів діяльності за

межі компанії - важливе джерело вдосконалення її структури взагалі, а при впровадженні нової стратегії - особливо. Відомо, що будь-який вид допоміжної діяльності можна передати постачальнику, який зазвичай володіє більш ефективними навичками і компетенціями для більш якісного і дешевого її виконання, ніж фірма, яка виконує їх тільки для себе.

Передача неосновних видів діяльності на сторону дозволяє компанії сконцентрувати свої ресурси і компетенції на основних видах діяльності, на її ланках, які можуть дати унікальні результати і стати кращою в галузі

### **Висновки до розділу 1**

У результаті дослідження теоретичних основ формування механізмів РСО зроблено ряд висновків.

Підкреслена важливість етапу РС в системі стратегічного управління організацією. РС - найважливіший етап у процесі стратегічного управління. Вивчено сутність та особливості етапу реалізації у системі стратегічного управління.

Визначено поняття МРС як «системи планів, програм, норм і нормативів, (організаційні, адміністративні, соціальні, економічні та інші), які спрямовуються на розв'язання проблем і задоволення вимог організації».

Встановлено ключові компоненти механізму РСО.

Охарактеризована сутність і основні складові фінансового механізму РСО, що спрямовані на забезпечення відповідності фінансово-економічних можливостей організації факторам, умовам, обставинам на ринку товарів і послуг.

Охарактеризована сутність організаційного механізму реалізації стратегії організації, його складових. Визначено проблеми при використанні основних механізмів РСО.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «АТБ- Маркет»

ТОВ "АТБ-маркет" (далі АТБ) є найбільшою торговельною мережею в Україні, що найбільш динамічно розвивається. Крім «АТБ-маркет» в корпорацію входить м'ясна фабрика «Фаворит плюс», кондитерська фабрика «Квітень». Організаціями -партнерами АТБ є будівельний інжиніринг «Рітейл-девелопмент», транспортна логістика «Транс логістик», складська логістика «Логістик юніон» [29].

Код за ЄДРПОУ 30487219; організаційно-правова форма - Товариство з обмеженою відповідальністю. Серед основних видів діяльності найбільш важливі [30]:

- надання додаткових комерційних послуг;
- здійснення неспеціалізованої роздрібною торгівлі.

Центральний офіс знаходиться у м. Дніпрі, просп. О. Поля 40.

Торгова мережа "АТБ" була заснована в 1993 році як єдине підприємство, яке включало до складу 6 продуктових магазинів у місті Дніпро. Свою назву "АТБ-маркет" компанія дістала від аббревіатури "АгроТехБізнес" у 1998 році, і з того часу всі магазини "АТБ" працюють під єдиним брендом. У 1998 році керівництво прийняло рішення запровадити в магазинах систему самообслуговування. У 2001 році магазини модернізовано в супермаркети і перейменовані в "АТБ". Відтоді компанія стала позиціонувати себе як мережа дискаунтерів - магазинів, для яких характерні широкий асортимент товарів та ціни, які нижчі за середньоринкові [30]. За 30 років компанія перетворилася на велику торговельну мережу, лідера галузі. Станом на початок 2025 р. торговельна мережа "АТБ" нараховувала 1257 магазинів у було 1280 магазинів у 24 областях [30].

Через російсько-українську війну на окупованих територіях України втрачено 152 магазини, з них зруйновано повністю 18 магазинів [31].

У 2022 р. «АТБ» створила онлайн карту продовольчих магазинів із графіками роботи та актуальною обновлюваною інформацією.

Науково обґрунтовані підходи до розробки стратегії маркетингу, логістичного обслуговування, контроль якості товарів і продуктів харчування, раціональне обслуговування покупців – це основні чинники, які сприяли отаманню компанією лідируючої позиції в сфері роздрібної торгівлі країни як за чисельністю покупців, обсягом товарообігу, так і за обсягом податкових відрахувань.

Щодня 4 млн. громадян в магазинах «АТБ» здійснюють покупки. У 2024 р. товарообіг «АТБ» досяг більш 248,8 млрд грн. (за 2023-2024 рр. збільшився на 15%). «АТБ Маркет» є одним з найбільших роботодавців: в компанії на початку 2025 р. працювало 59 000 співробітників [29].

Мережа є найбільшим платником податків в країні ( у переліку кращих це єдина торговельна мережа). Обсяг податків, сплачених ТОВ «АТБ Маркет» за 2024 рік склав 28,61 млрд. грн. (у державний бюджет -18,61 млрд грн., до місцевих бюджетів - 6,52 млрд грн., у цільові фонди – 3,48 млрд грн.) [32].

Вартість компанії становить близько 4,9 млрд доларів США у 2022 року(за даними експертів).

Асортимент магазинів становить близько 4000 товарів, з яких 750 виробляються під власними торговими марками.

Місія підприємства складається у «забезпеченні населення країни якісними непродовольчими товарами першої необхідності та харчовими продуктами за мінімальними цінами» [29].

Загальна характеристика динаміки основних фінансових показників «АТБ» наведена у 2.1.

Таблиця 2.1

## Характеристика даних консолідованої звітності «АТБ», тис. грн

Показники	31.12.2024 р.	31.12.2023 р.
Основні засоби	26 347 661	23 191 524
Інвестиційна нерухомість	1 090 295	1 079 130
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	156 310	129 717
Торговельна дебіторська заборгованість	2 131	2485
Відстрочені податкові активи	216 188	234 035
Інші непоточні фінансові активи	10	10
Загальна сума непоточних активів	27 812 796	24 636 901
Поточні запаси	10 680 921	8 389 849
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	706 669	523 240
Інші поточні нефінансові активи	451501	420 139
Грошові кошти та їх еквіваленти	14884 203	13 515 796
Загальна сума поточних активів	26 723 294	22 849 024
Загальна сума активів	54 536 090	47 485 925
Статутний капітал	9 930	9 930
Нерозподілений прибуток	254 72	4520 049
Загальна сума власного капіталу	5 274 502	4 529 979
Довгострокові зобов'язання з оренди	9 109 160	8 672 620
Загальна сума непоточних зобов'язань	9109 160	8 672 620
Поточні забезпечення з винагороди працівників	1271 430	1 292 835
Загальна сума поточних забезпечень	1 271 430	1 292 835
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	23 426 161	19 451 985
Поточні податкові зобов'язання, поточні	436 931	80552
Короткострокові зобов'язання з оренди	5 923 221	3 350 486
Інші поточні фінансові зобов'язання	8 954 964	9 990 653
Інші поточні нефінансові зобов'язання	139 721	116 815
Загальна сума поточних зобов'язань	40 152 428	34 283 326
Загальна сума зобов'язань	49 261 588	42 955 946
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань	54 536 090	47 485 925

Джерело: [33]

Сума власного капітал за рік збільшилася. З даних показників табл. 2.5 можливо констатувати, що за останній період спостерігається різке зниження вартості активів, збільшення відбувається за позиціями дебіторська заборгованість, гроші та їх еквіваленти.

Скорочення необоротних активів свідчити про деяке погіршення майнового стану підприємства, через військові дії майно підприємства на

тимчасово окупованих територіях було захоплено і розруйновано. Однак, поступово відбулося зростання основних засобів даже в складних умовах.

Динаміка показників пасивів приведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Динаміка пасивів «АТБ», тис. грн

Показники	01.01.2021 р.	01.01.2022 р.	01.01.2023 р.	Відхилення 2023 к 2021 рр.	
				Абсолютне, +, -	Відносне, у %
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-61 592.0	-58 888.1	-56 474.60	+5117.4	8.3
Поточна кредиторська заборгованість	4797.0	11856,0	14241.3	-555.7	3.6
Інші поточні зобов'язання	57 594.0	57 052.60	52545.8 --	-6661.3	11.6
Всього баланс	10 799.00	10 021.40 11	11 094.1	295.1	2.73

*Джерело: складено автором за [34]*

Дані про прибутковість підприємства за 2023- 2024 р. містяться у табл. 2.3.

У 2024 р. підприємство стало прибутковим, що свідчить про значний фінансовий прогрес після збитків 2022-2023 рр. Дохід Компанії від РТ був 2022-2023 рр. нижчим, ніж запланований через закриття частини магазинів в результаті активних бойових дій, скорочення попиту та наявні логістичні проблеми на початку війни [35]. Чистий дохід у 2024 р. збільшився у порівнянні з 2023 р. на 15,4. У той же час були скорочені витрати на оплату праці на 1,5% (до 28 790 480 тис. грн.).

Таблиця 2.3

Характеристика доходів «АТБ», тис. грн.

ПОКАЗНИКИ	2024 р.	2023 р.
Дохід від звичайній діяльності	208 952 688	181 179 056
Собівартість реалізації продукції	(153 022 801)	(133 560 877)
Валовий прибуток	55 929 887	47 618 179
Інші доходи	1345 428	1 114 020
Витрати на збут	(28 542 589)	(22 848 736)
Адміністративні витрати	(21 207 405)	(23 877 208)
Інші витрата	(2 340 279)	(1 387 215)
Інші прибутки (збитки)	(86710)	(20 016)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	5 098 332	599 024
Фінансові доходи	905 868	914341
Фінансові витрати	(1 853 333)	(1 708 425)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності	591	5 270
Прибуток (збиток) до оподаткування	4 150 058	(180 790)
Витрати на оплату податку	(1 046 435)	(239 651)
Прибуток (збиток)	3 104 523	(429 441)
Загальна сума отриманого доходу	3 104 523	(429 441)

*Джерело:[34]*

Фінансові дані свідчать, що у 2025 р. також відбулося збільшення доходів (прибуток за 1 півріччя 2025 р. зріс на 19,8% у порівнянні з аналогічним періодом 2024 р.). [35].

Це дозволило зробити інвестиції на 15 млрд. Грн., здійснювати модернізацію магазинів. Все це свідчить про успішність реалізації стратегії «АТБМаркета» під час війни, зміцнює рівень своєї конкурентоспроможності.

Порівняння змін у стратегії розвитку «АТБ» за останній період представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Порівняння стратегії розвитку «АТБ» за напрямками

Напрями стратегії	2025 р.	2024 р.
Загальний напрям	динамічне розширенні мережі, орієнтація на доступні ціни та формування широкого асортименту. Цифровізація процесів, запуску покращеного застосунку «АТБ» 2.0 для лояльності та електронного документообігу. Зміцнення кадрової політики через навчання та формування нових місць для праці.	Сталий розвитку під час війни: розширенні мережі (відкриття 60+ нових та відновлення пошкоджених магазинів), створенні робочих місць (понад 1000). Внесок в економіку країни через податки та гуманітарну допомогу, а також на забезпеченні населення товарами першої необхідності за доступними цінами,
Розвиток мережі	Планується подальше розширення магазинів, вихід у нові регіони та населені пункти.	Відкриття 60 нових магазинів, відновлення 30 зруйнованих внаслідок військових дій.
Цінова політика та асортимент	Оптимальні ціни та асортимент товарів	Оптимальні ціни та асортимент товарів
Цифровізація та інновації	1) Запуск застосунку «АТБ 2.0», який об'єднує програму лояльності, єПідтримку, інтернет-магазин та персональні пропозиції. 2) перехід на електронний документообіг для зростання ефективності логістики та операційної діяльності.	Реалізація проектів з енергоефективності та безпекових ініціатив.
Соціальна відповідальність. Благодійність і соціальний захист	Акція «Благодійний внесок в АТБ», проекти допомоги родинам 0 адресна допомога; продуктові сертифікати «Єдопомога»	Підтримка Сил оборони та населення. Компанія є одним із найбільших донорів військової та гуманітарної допомоги, загальна сума якої перевищила 2 млрд грн. Розширення акційної пропозиції та інноваційні рішення в ритейлі

Кадрова політика	Активний розвиток «людського капіталу» через власні навчальні центри та безкоштовне підвищення кваліфікації співробітників. Формування нових робочих місць	Формування робочих місць
------------------	--	--------------------------

«АТБ» демонстрував стратегію динамічного розвитку, стійкості та соціальної відповідальності в умовах війни, фокусуючись на розширенні, створенні робочих місць та підтримці країни.

## 2.2. Оцінка механізмів реалізації стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»

З початком війни перед «АТБ» стала необхідність корегування існуючих стратегій розвитку або вибір нової, яка відповідає вимогам часу. Зміст основних завдань для впровадження різних стратегій «розвитку» в «АТБ» можливо представити в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристик основних завдань для впровадження стратегії «розвитку» в «АТБ»

Напрями стратегії	Зміст завдань для впровадження стратегії
1.«зміцнення позицій»	Збільшення продажів продукції на наявних ринках шляхом розширення попиту; збільшення частини ринку.
2. «розвиток продукту»	Розвиток продажів на наявних ринках за рахунок поліпшення якості продукції; оптимізація асортименту продукції.

3. «розвиток ринку»	Збільшення продажу продукції на ринках через виділення нових цільових сегментів; створення нових каналів збуту; розповсюдження на нові і ринки.
---------------------	---

*Джерело: складено з урахуванням [37]*

Стратегія зростання обсягів продажу наявної продукції на ринках є найменш ризикованою. Однак цю стратегію важко втілити на вже розвинених ринках, які знаходяться на стадії зрілості. Це пов'язано з тим, що розширення продажів на таких ринках здійснюється в жорсткій конкуренції за споживачів. А це може потребувати значних фінансових витрат.

Вхід на новий ринок з традиційною продукцією є ще більш ризикованою стратегією, оскільки потребує додаткових фінансових витрат для здійснення рекламних акцій, проведення значних маркетингових досліджень для визначення нових вимог та смаків споживачів.

Розробка нових продуктів власних марок потребує придбання ліцензій, дозволів на виробництво та проведення різних видів діяльності.

Найбільш зручною стратегією є стратегія «зміцнення позицій». Для цієї стратегії характерно збільшення в лімітах основного ринку реалізації товарів. Вона використовується, коли не були вичерпані всі можливості знаходження підприємства на даному ринку.

Проаналізуємо: які МРС для «АТБ» були впровадженні в країні.

#### 1. Організаційний механізм РСО

Організаційна структура управління «АТБ» наведена на рис. 2.1.

Дана структура «АТБ» є лінійно-функціональною. Така структура характеризується поєднанням лінійного керівництва з функціональними підрозділами, що допомагають у прийнятті рішень, забезпечуючи централізоване управління та спеціалізовану експертизу (логістика, фінанси, персонал). Ієрархічно підпорядковуються відділи та співробітники, це дозволяє поєднувати оперативність з компетентністю.

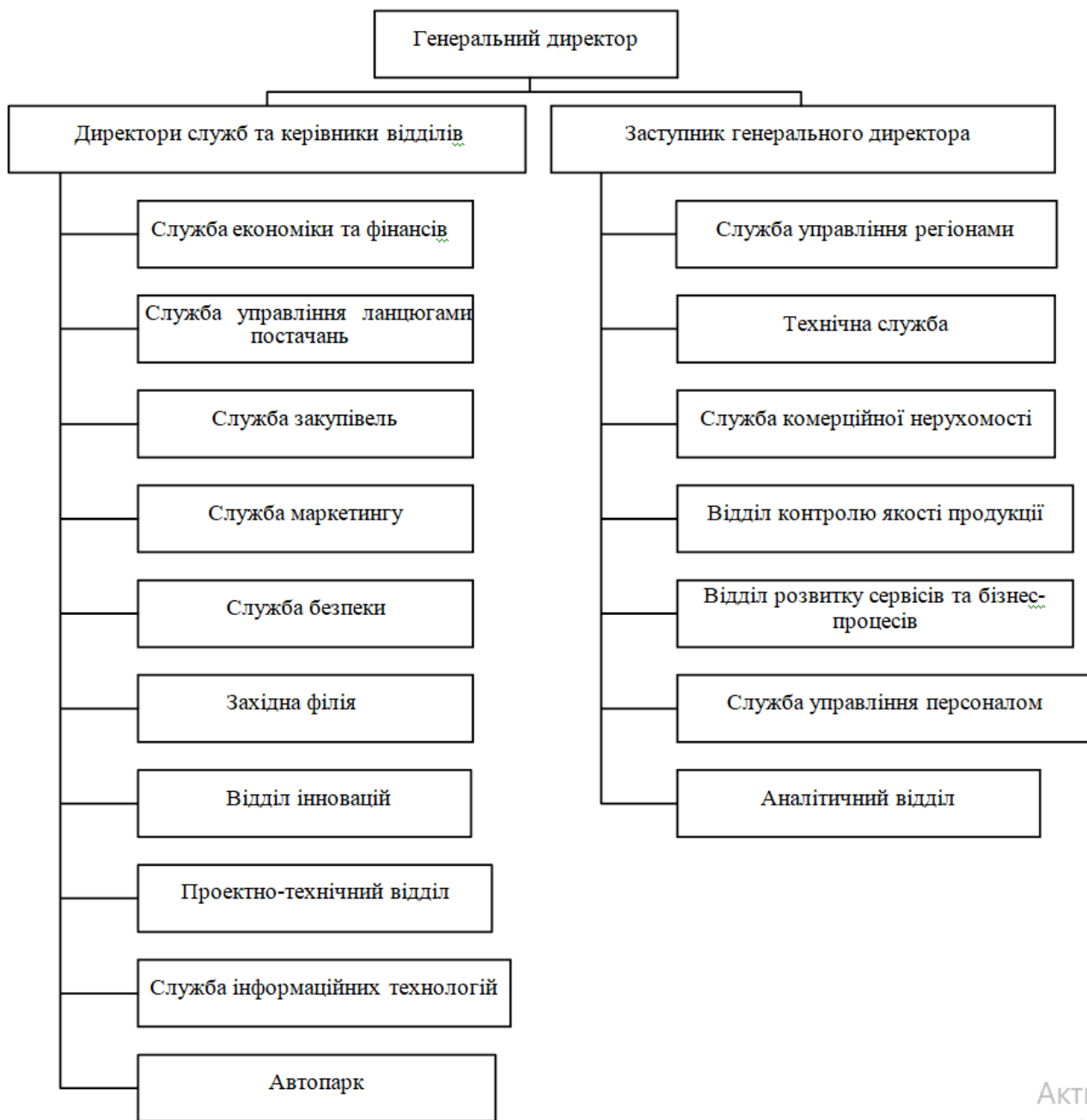


Рис. 2.1. Організаційна структура управління «АТБ»

Джерело: [29]

До ключових елементів цієї структури відносяться:

- 1) рівні управління - від вищого рівня керівництва (Генеральний директор, Рада директорів) до рівнів керівників підрозділів та лінійного персоналу магазинів;

2) лінійна схема – це наявність чіткої вертикалі підпорядкування, де кожен співробітник отримує вказівки від одного керівника. Характерно наявність функціональних підрозділів: служби за напрямками економічним, маркетинговим, логістичним та інш.), що надають консультації та рекомендації лінійним керівникам з питань, що стосуються їхньої функціональної сфери.

Значною перевагою ТОВ «АТБ-маркет» є створення логістичного центру, який має 5 розподільних терміналів. На підприємстві працювало більш 700 машин, як власних, так і інших фірм. Машини працюють по оптимальним маршрутам за чіткими графіками постачання. Склади розташуються на максимально близькій відстані від магазинів. На складах і терміналах використовується спеціалізоване програмне забезпечення для ефективної складської і логістичної діяльності, автоматизації процесу закупівель та зберігання товарів. Перевагою також є доставка товарів від виробників, прямі канали постачання.

Впровадження випуску товарів під торговою маркою «Своя лінія» дозволяє виробляти продукцію в необхідному обсязі. Це також дозволяє підвищити самостійність від великих брендів виробників.

Слід зазначити, що в АТБ існують спеціальні умови обслуговування для пенсіонерів (у спеціальні години); значна кількість програм лояльності для клієнтів (акції «Економія», «7 днів», «Риба тижня» та інші).

Так, донедавна не існувала ні моделі, ні стратегії роботи ти на ринку e-commerce. Для зниження негативного впливу на результати під час пандемії в мережі і був запроваджено інтернет магазин із власною доставкою. Впровадження помічник АТБОТ, який може надати інформацію про асортимент, акції, магазини, вакансії та інше. Створення стратегії розвитку інтернет-магазину та е-комерції становить перспективний напрям у розвитку «АТБ».

З початком війни здійснилися нові зміни в організації роботи «АТБ»:

1) суттєве збільшення швидкості прийняття рішень. Виконано делегування повноважень від акціонерів компанії до ради директорів. Це

дозволило скоротити час на узгодження та ухвалення рішень з кількох тижнів до годин;

2) перегляд підходів до енергоефективності та енергозбереження. Для забезпечення сталої праці під час тривалих відключень електроенергії придбано потужні генератори, для забезпечення зв'язку встановлено Starlink.

## 2. Фінансовий механізм РСО

Характеристика основних напрямків цього механізму представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Характеристика основних напрямків ФМРСО «АТБ»

Назва напрямку	Характерні ознаки
Впровадження дискаунтерної моделі	робота з низькою націнкою на товари, мінімальними витратами на обслуговування, але це супроводжуються значними обсягами продажів. Модель успіху вимагає діяльності з оптимізації витрат.
Вертикальна інтеграція	Наявність власного виробництвами під власними торговельними марками дозволяє контролювати собівартість, якість. У підсумку це може забезпечувати стабільність постачання певних товарів.
контроль витрат	Жорсткий операційний контроль, мінімізація накладних витрат - значна прибутковість.
Управління активами	Це дозволяє диверсифікувати фінансові потоки
Цінова політика	Орієнтація на споживачів з різними фінансовими можливостями. Значну частку складають товари середнього цінового сегменту; ціни на більшість товарів нижче на 10-15% від ринкових.

*Джерело: авторські дослідження*

Прибутковий фінансовий стан підприємства забезпечується наявністю ефективного ФМРСО. Завдяки наявності ФМРСО «АТБ» забезпечує задовільну фінансову стійкість та ліквідність. Робітники економічних служб здійснюють постійний аналіз та зміни механізму відповідно до умов ринку.

### 2.3. Вдосконалення організаційно-фінансових механізмів реалізації стратегії організації

З ціллю вдосконалення МРСО здійснено SWOT-аналіз (табл. 2.7) та PEST- аналізу (табл. 2.8) діяльності «АТБ- Маркет».

Таблиця 2.7

#### SWOT-аналіз «АТБ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– висококваліфікований персонал з досвідом роботи;</li> <li>– лідерська позиція на ринку роздрібної торгівлі;</li> <li>– стала мережа зв'язків з постачальниками та покупцями.</li> <li>– наявність власної торговельної марки;</li> <li>– ціни нижче, ніж середньоринкові;</li> <li>– активна логістична і маркетингова політика (проведення акцій);</li> <li>– наявність власної транспортної компанії;</li> <li>– якісні товари в асортименті мережі;</li> <li>– цілодобовий формат торгівлі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– застарілість обладнання у супермаркетах;</li> <li>– труднощі в організації збуту великого обсягу товарів</li> <li>– недостатній асортимент;</li> <li>– руйнування і захват магазинів на тимчасово окупованій території;</li> <li>– значний рівень плинності кадрів.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– значний попит на товари і продукти за помірними цінами;</li> <li>– високий імідж підприємства;</li> <li>– проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності;</li> <li>– модернізація супермаркетів;</li> <li>– розширення мережі;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження рівня життя українців через війну;</li> <li>– девальваційні та інфляційні процеси в Україні;</li> <li>– загроза для безпеки;</li> <li>– загроза руйнування магазинів мережі;</li> </ul>

– розширення асортименту продукції.	– підвищення цін на товари; – порушення логістики перевезень.
-------------------------------------	--

*Джерело: авторські дослідження*

Таблиця 2.8

PEST-аналіз «АТБ»

Політичні фактори	Економічні фактори
1	2
1) нестабільність політичної (військової) ситуації в країні; 2) зміна законодавства у митній та торговельній сфері; 3) ведення міжнародних санкцій відносно імпорту деяких видів продукції.	1) зміна рівня цін за рахунок інфляції або коливання курсу; 2) падіння рівня життя населення; 3) економічна, політична нестабільність в країні; 4) вихід на український ринок міжнародних торговельних компаній.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1) падіння рівня і якості життя; 2) низька платоспроможність населення; 3) міграція робочої сили закордон; 4) імідж відповідального роботодавця.	1) знаходження конкурентних переваг на ринку за рахунок розвитку компанії; 2) нове технологічне обладнання; 3) розширення асортименту продукції. 4) зміна логістичних мереж, наявність власного автопарку.

*Джерело: авторські дослідження*

Для подальшого аналізу конкурентоспроможності «АТБ» використаємо модель «п'яти сил» Портера [12]. Для цього здійснимо оцінку впливу окремих показників на діяльність «АТБ» за наступною шкалою оцінювання:

- 1 бал – «низький вплив на підприємство»;
- 2 бали «середній вплив на підприємство»
- 3 бали «високий вплив на підприємство» .

Склад показників для оцінювання встановлено з урахуванням рекомендацій фахівців [37]. Максимальна оцінка за позицією оцінювання встановлена 12 балів.

Результати аналізу за моделлю Портера зведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Аналіз впливу факторів на діяльність «АТБ»

Показники	Оцінка в балах
1	2
<b>1. Конкуренція в галузі</b>	
1.1. Кількість конкурентів на ринку (частка ринку, обсяг продажів, рівень і динаміка прогресивних витрат);	1
1.2. Темп зростання ринку	1
1.3. Сила вихідних бар'єрів (витрати на ліквідацію бізнесу).	1
1.4. Сила вхідних бар'єрів виходу на ринок	2
Середня оцінка	5
<b>2. Суперництво з прямими конкурентами</b>	
2.1. Цінова мотивація (можливість конкурентів знижувати ціни) <sup>1</sup>	1
2.2. Здійснюється конкурентна боротьба за поліпшення своєї позиції на ринку	2
2.3. Конкуренти мають значні переваги по витратах	1
2.4. Конкуренти мають різноманітні стратегії і ресурси,	1
Середня оцінка	5
<b>3. Влада постачальників</b>	
3.1. Концентрація постачальників на ринку	3
3.2. Витрати при зміні постачальників	2
3.3. Наявність унікальної пропозиції у постачальників	1
3.4. Пріоритетність ринку для постачальників	2
Середня оцінка	<b>8</b>
<b>4. Влада споживачів</b>	
4.1. Легкість зміни торгової мережі	2
4.2. Вплив ціни товарів на споживачів	3
4.3. Вплив якості товарів на споживачів	1
4.4. Зміни якості і рівня життя споживачів	2
Середня оцінка	<b>8</b>

5. Загроза заміників (використання – послуг інтернет магазинів)	
5.1.Розповсюдженість інтернет магазинів	1
5.2.Наявність унікальної пропозиції в інтернет-магазинах	1
5.3.Низька ціна товарів в інтернет-магазинах	2
5.4.Процеси диджеталізації у суспільстві	2
Середня оцінка	<b>6</b>

*Джерело: авторські дослідження*

Згідно з оцінкою за моделлю Портера, «АТБ» має найбільшу залежність від постачальників та споживачів. Процеси, пов'язані із конкурентною боротьбою і загрозою появи заміників (розповсюдженість інтернет магазинів) отримали середню оцінку за силою впливу.

Процеси диджеталізації тільки почали розвиватися в країні, але підприємству необхідно також розвивати даний сегмент електронної комерції в зв'язку з його великими перспективами. «АТБ» створило Інтернет-магазин з доставки, який здійснює доставку клієнтам замовити товарів за замовленням. Середні оцінки конкуренції пов'язані з тим, що дана галузь працює стабільно, бар'єри входу і виходу на ринок оцінюються як середні. Однак, наявність конкурентів викликає необхідність розробки стратегії розвитку.

Найбільший вплив на подальше вдосконалення МРС «АТБ» спричиняють ризик подальшого розвитку військових дій, їх тривалість і інтенсивність. За даними експертів «військові дії можуть привести до того, що АТБ не в змозе використовувати ти свої активи та виконувати свої обов'язки» [34].

З метою подальшого вдосконалення ФМРСО пропонуються наступні заходи (складено з урахуванням [37]):

1. Визначити фінансові цілі організації. Ці цілі повинні мати конкретику, вимірність, бути досяжні, релевантні і обмежені за часом досягнення.

2. Проводити аналіз балансу, звітів про фінансові результати, рух грошових коштів.

3. Заходи, спрямовані на підвищення платоспроможності «АТБ» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Заходи, спрямовані на підвищення платоспроможності «АТБ»

Захід	Сутність заходу
Посилення контролю та аналізу за дебіторською та кредиторською заборгованостями	<p>Етап 1. Визначається критичний рівень дебіторської заборгованості. Всі розрахункові документи, які відносяться до заборгованості, що перевищує критичний рівень, перевіряються в обов'язковому порядку.</p> <p>Етап 2. Контрольна вибірка здійснюється х решти розрахункових документів.</p> <p>Етап 3. Здійснюється перевірка реальності сум дебіторської заборгованості у відібраних документах.</p> <p>Управління кредиторською заборгованістю через збалансування термінів платежем, максимально використовувати кредитні терміни.</p>
Факторингові операції	<p>Прискорення оборотності та інкасації дебіторської заборгованості.</p> <p>Здійснення факторингу, який надає покупцеві відстрочити платежі, а постачальнику - після факту продажу (поставки) товарів або надання послуг оперативно отримати основну або повну частину оплати.</p>
Спонтанне фінансування	<p>Стимулюються замовники до прискорення оплати за надані товари, послуги. Здійснюється залучення нових клієнтів; надаються дисконти контрагентам для скорочення термінів розрахунків.</p>

4. Здійснювати аналіз ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності. Складати стратегічні плани на підставі здійсненого аналізу фінансового стану підприємства.

5. Скорочення транзакційних витрат - цифровізація бізнес-процесів і фінансових операцій скоротить транзакційні витрати і прискорить економічні взаємодії.

6. Формування фінансового резервного фонду (ФРФ).

6.1. Встановлення розміру внесків у 1,5% від прибутку в фінансовий резервний фонд.

6.2. Вести чіткий контроль за фінансовими та економічними показниками діяльності компанії

6.3. Щорічно проводити аудиторські перевірки рахунку ФРФ.

7. Сформувати та впровадити ефективну систему стимулювання збуту, зокрема. за рахунок знижок для оптових покупців. Для отримання кращих результатів можливо здійснювати привернення уваги покупців через впровадження додаткових заходів (тематичні, святкові розпродаж, дегустацій, супутніх пропозицій, додаткових послуг для покупців).

8. З метою підвищення прибутковості рекомендується розробити спеціальні програми щодо вдосконалення фінансової діяльності, які дозволять:

8.1. Збільшувати: оборотність обігових коштів; чистий прибуток;

9. Зменшувати залежність від позикових коштів; витрати, пов'язані з транспортуванням товару (економія на масштабах виробництва).

10. Розробка ефективної стратегії фінансування, серед напрямів якої будуть: «Управління оборотним капіталом», «Оптимізація структури капіталу». Це дозволить забезпечити оптимальний рівень ліквідності.

11. Подальше вдосконалення цінової політики на основі врахування результатів щоквартальних досліджень.

Б.3 метою подальшого вдосконалення організаційного механізму РСО пропонуються наступні заходи (складено з урахуванням [31; 39]):

1. Розширення обсягів продажів в інтернет магазині.

1.1. Розробка стратегії розвитку інтернет-магазину та е-комерції

1.2. З метою активізації інтернет-діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» [доцільно розширити роботу у соціальній мережі, у мікроблогах, продовжити роботу з інтерактивними каналами миттєвої комунікації ("клієнтський додаток" месенджер Telegram, додаток Viber.)

2. Вдосконалення прогнозування та прийняття рішень.

2.1. Використання моделей машинного навчання для прогнозування змін і прийняття стратегічних рішень, дослідження їх впливу на продуктивність та економічне зростання.

3. Впровадження новітніх технологій, цифровізація.

3.1 Стимулювання інновацій: Цифрові технології впливають на розвиток нових продуктів і послуг, стимулюється конкуренція та розробка інновацій.

3.2. Цифрова трансформація впливає на підвищення продуктивності завдяки автоматизації процесів, поліпшенню якості товарів і послуг, а також скороченню витрат. Це, в свою чергу, стимулює економічне зростання.

4. Вдосконалення асортиментної політики з урахуванням введення нових товарів.

4.1. Аналіз проблем асортиментної політики (зараз асортимент мережі складає до 4 тис. найменувань товарів).

4.2. Формування планів впровадження нової продукції

5. Впровадження програм енергозбереження та ресурсозбереження в мережі (гасло «Від сонячних станцій до власних пунктів незламності»).

5.1. Впровадження енергоменеджменту і енергоощадності на підприємствах мережі.

5.2. Зниження витрат на підставі оцінки витрат і впровадження енергоменеджменту (впровадження програм енергозбереження в мережі).

5.3. Впровадження енергоменеджменту на підприємствах мережі.

5.4. Здійснення теплоізоляції магазинів, що знизить витрати на опалення.

5.5. Впровадження систем накопичення енергії, які забезпечують автономну роботу.

5.6. Перехід повністю на електроний документообіг (пришвидчення логістичних операцій, відповідність стандартам ЄС).

5.7. Збір і утилізація використаних батарейок, ПЕТ – пляшок.

6. Оптимізація роботи з кадрами на фоні дефіциту лінейного персоналу і фахівців.

6.1. Створення нових корпоративних центрів навчання

Впровадження рекомендованих заходів дозволить здійснити підвищення сталості мережі «АТБ» на основі подальшого вдосконалення механізмів РСО.

## **Висновок до розділу 2**

Встановлено, що ТОВ «АТБ» є лідером серед торговельних підприємств України. Загальна характеристика динаміки основних фінансових показників «АТБ» дозволяє визначити мережу як прибуткову. Охарактеризовано основні завдання для впровадження напрямів різних стратегії розвитку в «АТБ».

Організаційний механізм РСО заснований на використанні моделі дискаунтеру. Його характерними рисами також є організація випуску товарів під власною маркою, створення ефективної організації логістики, впровадженні інформаційних технологій в транспортне і складське обслуговування; створення інтернет-магазину та е-комерції.

Фінансовий механізм РС «АТБ» є динамічним, орієнтованим на постійну оптимізацію витрат та максимізацію обсягу продажів за рахунок найнижчих цін, що підкріплюється власними виробничими потужностями та ефективним фінансовим управлінням мережею.

Здійснена оцінка складових організаційного і фінансового механізмів РСО. Встановлено прогресивний характер змін в організаційному і фінансових механізмах РСО.

Надані рекомендації стосовно вдосконалення фінансового і організаційного МРСО.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі розглянуті теоретичні і практичні питання використання організаційно-фінансового механізму РСО (на прикладі «АТБ»). Це дозволило отримати такі результати:

### 1. Охарактеризована сутність ФМРСО.

Уточнено визначення «МРС» як системи планів, програм, норм і нормативів, (організаційні, адміністративні, соціальні, економічні та інші), які спрямовуються на розв'язання проблем і задоволення вимог організації.

Дані МРС повинні оперативно відповідати зростаючим інформаційним потребам менеджерів організації, забезпечувати досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Уточнено необхідність наявності певних блоків механізму РСО (організаційного, ресурсного, кадрового, інформаційного–комунікаційного, контрольно-оцінювального); завдання які вони виконують.

Визначено, що фінансовий механізм РСО створюється для забезпечення відповідності фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, що склалися на ринку товарів, з урахуванням фінансових можливостей організацій та характеру внутрішніх і зовнішніх факторів. Суттєвим змістом діяльності фінансового механізму РСО є фінансове забезпечення; регулювання відносин з фінансово-кредитною системою; збереження та ефективне використання основного та оборотного капіталу. До основних складових ФМРСО відносяться фінансові методи, важелі, нормативно-правове та інформаційне забезпечення. Встановлені основні функції і завдання фінансової служби організації в процесі використання ФМРСО.

### 2. Визначена сутність організаційного механізму реалізації стратегії.

Підкреслена важливість ефективного організаційного механізму реалізації стратегії (ОМРСО). Встановлено алгоритм діяльності ОМРСО, основні завдання цього механізму. Визначено труднощі, які ускладнюють успішну РС – труднощі перекладання на концепції стратегії на комплекс

завдань по її реалізації для виконавців; відсутність взаємозв'язку між стратегічними цілями організації і цілями/завданнями окремих співробітників; бюджет і розподіл ресурсів не мають відношення до стратегічних пріоритетів; відсутність зворотного зв'язку в процесі втілення стратегії в життя; відсутність основної стратегії організації.

Запропоновано використовувати організаційна матриця управління процесом РСО, яка дозволяє систематизувати завдання процесу РСО за посадами керівників організації. Проаналізовані проблеми при функціонуванні ОМРСО і запропоновані заходи щодо її подолання.

3. Встановлено, що ТОВ «АТБ» є найбільшою роздрібною мережею країни. З початком війни вона зазнала значних руйнувань торговельних і складських площин, були проблеми у здійсненні основної діяльності. У 2024 р. підприємство стало прибутковим, що свідчить про значний фінансовий прогрес після збитків 2022-2023 рр. Науково обґрунтовані підходи до розробки стратегії маркетингу, логістики, контролю якості продуктів харчування та обслуговування покупців дозволили компанії посісти лідируючу позицію в сфері роздрібної торгівлі країни за основними показниками.

4. Здійснена оцінка МРС ТОВ «АТБ-Маркет».

Визначені зміни у стратегії розвитку «АТБ» за період 2024-2025рр. «АТБ» демонструє стратегію динамічного розвитку, стійкості та соціальної відповідальності в умовах війни, фокусуючись на розширенні, створенні робочих місць та підтримці країни.

Здійснена оцінка реалістичності здійснення основних завдань для стратегії розвитку в «АТБ» за напрямками «зміцнення позицій»; розвитку продукту», «розвитку ринку».

Визначено, що організаційна структура характеризується поєднанням лінійного керівництва з функціональними підрозділами, що допомагають у прийнятті рішень, забезпечуючи централізоване управління та спеціалізовану експертизу (логістика, фінанси, персонал).

Організаційний механізм РСО заснований на використанні моделі дискаунтеру. Його характерними рисами також є організація випуску товарів під власною маркою, створення ефективної організації логістики, впровадженні інформаційних технологій в транспортне і складське обслуговування; створення інтернет-магазину та е-комерції.

5. Проаналізовано зміни, які відбулися в організаційному і фінансовому механізмах РСО. З метою вдосконалення МРСО здійснено SWOT-аналіз та PEST- аналізу діяльності «АТБ- Маркет», бальна оцінка впливу факторів на діяльність «АТБ». Запропоновано заходи вдосконалення фінансового МРСО (створення фінансового резервного фонду; зниження транзакційних витрат: через цифровізацію бізнес-процесів і фінансових операцій; заходи, спрямовані на підвищення фінансової платоспроможності «АТБ»; посилення контролю та аналізу за дебіторською та кредиторською заборгованостями та інші).

Серед рекомендованих заходів щодо вдосконалення організаційного МРСО наступні: вдосконалення прогнозування та прийняття рішень; впровадження новітніх технологій, цифровізація; впровадження програм енергозбереження та ресурсозбереження в мережі та інші).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федірець О. В., Карюк О. М., Михалкова Н. В. Механізм реалізації стратегічних рішень в аграрних підприємствах. *Економічний форум*. Луцьк, 2018. №1. С. 239–244.
2. Федірець О. В., Ткач І. В., Мазур Є. І. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2021. № 33. С. 33–39 .
3. Конюхов Ю. М. Механізму реалізації стратегії сталого соціально-економічного розвитку регіону. *Агросвіт*. 2015 № 17. С. 64–68. URL: <https://share.google/kYmnbaNcnq8mev2Ft>.
4. Залуцька Х., Гнат І. Вибір стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємств, враховуючи ризиковість середовищ їх функціонування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 339–343.
5. Кіктенко О. В., Буря В. В. Механізми поліпшення фінансової стратегії розвитку підприємства. *Держава і регіони*. Серія «Економіка і підприємництво». 2019. №3 (108). С 115–120.
6. Гужва І. Ю., Калінкін А. О. Особливості формування фінансової стратегії підприємства в умовах євроінтеграційного курсу України. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: [Economyandsociety.in.ua](http://Economyandsociety.in.ua).
7. Купіра І. М., Киришко М. В. Формування фінансової стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум*. 2020. №3. С.104–110.
8. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 100–111.
9. Волощук Л. О., Науменко К. І. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1 (1). С. 23–30

10. Porter, M. E. & Heppelmann, J. E. How Smart, Connected Products are Transforming Companies. *Harvard Business Review*. 2015. PP. 97–114.
11. Porter M. E. & Heppelmann, J. E. "Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy", *Harvard Business Review*, 2017. PP. 46–62.
12. Porter M. E. & Kaplan, R. S. Measuring Healthcare Outcomes to Deliver Value and Lower Costs. *HealthManagement.org: The Journal*. 2019, PP. 466–467.
13. Ansoff I. H. and McDonnell, E. J. *Implanting Strategic Management*. 2nd Ed., Cambridge, Great Britain: Prentice Hall International (UK). 520 p.
14. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8063>.
15. Беляєва Н.С. Стратегія підприємств як елемент механізму стратегічного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. 2015. Вип. 15. С.54– 56.
16. Сумец А. Н., Бондаренко М. І Стратегічний менеджмент: посібник. Київ : Хай-Тек Пресс, 2020. 240 с.
17. Verweire K. Strategy in Turbulent Times. How to Design a Strategy that is Robust and Future-Proof. URL: <https://repository.vlerick.com>.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджменту. Київ : Справа. 1997. 704 с.
19. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2010 № 4. URL: <https://share.google/sVkhItF98hqBNTmzf>.
20. Arefieva O. V., Godun V. I. Strategizing to increase the competitiveness of the enterprise in the market of transport services. *Economy and society*. 2023. Issue 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-113>.
21. Ковбаса О. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>.

22. Радіонов Ю. Д. Управління фінансовими ресурсами держави в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2023. № 1. С. 20–43.

23. Антонюк О. Управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах нестабільності економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 2(49). С. 90–93

24. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8361>.

25. Рубай О., Синявська Л. Вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2020. №27. С. 109–112.

26. Бражник Л. В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 778–783. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8361> (дата звернення: 02.01.2026).

27. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2017. № 14. С. 267–274.

28. Панченко В. А., Панченко О. П. Теоретичне обґрунтування побудови матричної організаційної структури управління підприємством в умовах впровадження інновацій. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 65. С.97–103.

29. Офіційний веб-сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/>

30. Ювілейна візія. Досягнення корпорації «АТБ» за 30 років і плани надалі. URL: <https://forbes.ua/ru/company/yuvileyna-viziya-dosyagnennya-korporatsii-atb-za-30-rokiv-i-plani-nadali-09112023-16883>.

31. Корпорація АТБ в умовах війни. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-atb-boryst-markov.html>.

32. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності компанії «АТБ-Маркет». 2020. URL: <https://www.atb.ua/page/csr>

33. Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора за 2021 р. URL: [https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company\\_info/indiv2021.pdf?t=1679907167](https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company_info/indiv2021.pdf?t=1679907167).

34. Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ» Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора 31 грудня 2024 року.

35. На 17% зріс дохід компаній-ритейлерів з Індексу 2025. Опендатабот. URL: <https://share.google/JALQ1PPXQkigtsEvb>

36. Тарнавська Д., Бугас Н. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»). *Економіка та суспільство*, 2024. №60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-95>.

37. Сучасний менеджмент у вирішенні проблем розвитку підприємств харчової промисловості: моделі, стратегії, технології: колективна монографія / За ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 432 с.

38. Петренко В. С. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану підприємства. *International scientific journal*. 2015. № 8. С. 139–142.

39. Народний бренд у часи війни: як АТБ прийшла 2025 р. 2025. Новий час. URL: [nv.ua/cdn](https://nv.ua/cdn).