

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістр**

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво та торгівля,  
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та логістика  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Інноваційні підходи в сучасній підприємницькій діяльності

Здобувача(ки) групи **ПТЛ.м-32**  
(шифр групи)

**Денисенко Павло Дмитрович**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Павло ДЕНИСЕНКО**  
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник \_\_зав.каф. д.е.н, проф. Олександра КАРІНЦЕВА\_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

**Суми – 2024\_**

## Анотація

Дипломна робота присвячена аналізу інноваційних підходів у сучасній підприємницькій діяльності на прикладі торговельної мережі АТБ. У роботі розкрито теоретичні аспекти впровадження інновацій у логістичні процеси, проведено аналіз економічних показників діяльності компанії, а також досліджено вплив використання сучасних логістичних систем (WMS, TMS, GPS) на її ефективність.

Особливу увагу приділено адаптації компанії до роботи в умовах воєнного стану. Встановлено, що завдяки впровадженню інноваційних технологій у складську та транспортну логістику, АТБ змогла зберегти стабільність функціонування навіть у кризових умовах.

На основі аналізу було визначено перспективні напрямки для подальшого розвитку, зокрема використання Big Data для прогнозування попиту, інтеграцію IoT для моніторингу умов зберігання товарів, а також розширення автоматизації складських процесів.

Результати дослідження підтверджують, що інновації є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу до зовнішніх викликів.

У процесі написання роботи використано такі методи дослідження:

1. Аналіз і синтез – для вивчення теоретичних аспектів інновацій у логістиці, їх ролі у підприємницькій діяльності та визначення ключових концепцій дослідження.

2. Порівняльний аналіз – для оцінки функціональних можливостей сучасних логістичних систем (WMS, TMS, GPS) та їх впливу на ефективність діяльності компанії.

3. Економічний аналіз – для вивчення фінансових показників торговельної мережі АТБ за 2019–2023 роки, а також оцінки впливу інновацій на операційну діяльність компанії.

4. Статистичний метод – для обробки фінансових та операційних даних компанії, розрахунку відносних показників, зокрема коефіцієнтів ліквідності, рентабельності та автономії.

5. Системний підхід – для аналізу впливу інноваційних технологій на всі аспекти логістичної діяльності АТБ у комплексі.

6. Метод прогнозування – для визначення перспектив розвитку компанії та впровадження новітніх технологій у її діяльність.

7. Емпіричні методи – для оцінки адаптації діяльності АТБ в умовах воєнного стану, враховуючи сучасні виклики та ризики.

Ключові слова: інновації, логістика, торговельна мережа АТБ, WMS, TMS, GPS, ефективність, економічні показники.

## ЗМІСТ

Анотація.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ВСТУП.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти інновацій в підприємницькій діяльності в сфері логістики .....	7
1.1 Інновації в логістиці сучасних компаній .....	7
1.2 Порівняльний аналіз систем WMS, TMS і GPS в логістиці .....	13
РОЗДІЛ 2 Аналіз діяльності компанії АТБ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.1 Характеристика об'єкта дослідження	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2 Адаптація в умовах війни в умовах війни .....	19
2.3 Аналіз показників діяльності АТБ.....	20
РОЗДІЛ 3 Економічна ефективність систем логістики для АТБ	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.1 Вплив інновацій на ефективність логістичної діяльності	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.2 Використання сучасних інноваційних систем логістики для АТБ.....	32
3.3. Перспективи подальшого розвитку .....	
.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	5046

## Вступ

У сучасних умовах економічної глобалізації, технологічного прогресу та кризових ситуацій, зокрема війни, підприємства змушені шукати інноваційні шляхи для підтримання конкурентоспроможності та ефективності своєї діяльності. Інновації стали ключовим інструментом адаптації бізнесу до нових викликів, забезпечуючи оптимізацію процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів і зменшення витрат.

Одним із прикладів успішного впровадження інноваційних підходів є діяльність торговельної мережі АТБ, яка є лідером роздрібної торгівлі в Україні. Компанія активно інтегрує новітні технології в логістичні, операційні та управлінські процеси, що дозволяє їй залишатися стабільною навіть у складних економічних і політичних умовах.

Актуальність теми визначається необхідністю пошуку ефективних інноваційних рішень у сфері підприємницької діяльності для збереження стабільності, підвищення продуктивності та якості обслуговування клієнтів. На прикладі АТБ можна прослідкувати, як впровадження сучасних технологій впливає на розвиток бізнесу в умовах високої конкуренції та зовнішніх криз.

Мета дослідження. Визначити вплив інноваційних підходів на ефективність підприємницької діяльності торговельної мережі АТБ в області логістики та окреслити перспективні напрямки їх подальшого розвитку.

Об'єкт дослідження - інноваційні процеси у підприємницькій діяльності АТБ в галузі логістики.

Предмет дослідження - методи та інструменти впровадження інноваційних підходів у діяльності торговельної мережі АТБ.

Завдання дослідження:

1. Вивчити теоретичні аспекти інноваційних підходів у підприємницькій діяльності.

2. Проаналізувати економічні показники та використання інноваційних рішень у діяльності торговельної мережі АТБ.

3. Оцінити вплив інновацій на логістичні, операційні та управлінські процеси компанії.

4. Надати рекомендації щодо вдосконалення інноваційних підходів у діяльності підприємства.

**Основні методи дослідження.** У процесі дослідження використовуватимуться такі методи: спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз, синтез, індукція, дедукція, економіко-математичне моделювання, графічний та статистичний аналіз.

**Характеристика інформаційної бази.** Інформаційна база дослідження включає статистичні щорічники України, дані статистичної інформації щодо розвитку підприємств, наукові статті вітчизняних та закордонних дослідників, підручники, навчальні посібники та нормативно-правові акти. Ці джерела забезпечать необхідну інформацію для обґрунтування висновків та рекомендацій дослідження.

# 1. Теоретичні аспекти інновацій в підприємницькій діяльності в сфері логістики

## 1.1. Інновації в логістиці сучасних компаній

Значення логістичних систем та технологій у підприємстві зростає зі збільшенням обсягу і інтенсивності товарних потоків, особливо у випадках розширення підприємства (наприклад, виходу на нові ринки) або у ситуаціях, коли характер продукції та ринкові умови вимагають високої оперативності. Бажання кожного підприємства до зростання та розширення на нові ринки, а також зростання важливості ефективності у конкурентному середовищі, підсилює роль логістичної діяльності та потребу у забезпеченні її ефективності. Аналіз підприємницької діяльності дозволив виявити чотири послідовні етапи розвитку логістичних систем[18,32].



Рис. 1.2 – Етапи розвитку логістичних систем задля ефективного функціонування підприємства [18]

У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління логістикою на підприємстві виявляється ключовим фактором успіху. Зростання конкуренції

та постійні зміни на ринку вимагають від компаній постійного вдосконалення своїх стратегій та процесів у сфері логістики. Отже, з'являється необхідність у використанні сучасних методів управління, які дозволяють оптимізувати логістичні процеси та максимізувати ефективність діяльності підприємства.

У сучасному світі логістика є ключовим чинником у розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Глобальні тенденції у цій галузі суттєво впливають на стратегії управління підприємствами. Зміни у технологіях, економічних умовах та споживчих вимогах вимагають адаптації та впровадження нових підходів до логістичних процесів. [10] Ось деякі з цих глобальних тенденцій:

1. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: Однією з ключових тенденцій є використання інформаційних технологій, таких як системи управління складом (Warehouse Management Systems, WMS), системи управління транспортом (Transportation Management Systems, TMS) та інтегровані ERP системи, для підвищення ефективності управління логістичними операціями.

2. Використання великих даних (Big Data) та аналітики: Використання сучасних технологій аналізу великих обсягів даних відкриває нові можливості для оптимізації логістичних процесів.

3. Електронна комерція та омніканальні стратегії: Зростання електронної комерції вимагає від підприємств швидкої та надійної доставки, що спонукає їх до використання омніканальних стратегій, які об'єднують різні канали продажу та доставки.

4. Стійка логістика та екологічні аспекти: Зростаюча увага до екологічних аспектів впливає на розвиток стійких логістичних стратегій.

5. Глобалізація та інтеграція логістичних ланцюгів: Глобалізація економіки вимагає від підприємств інтеграції їхніх логістичних ланцюгів на міжнародному рівні, що створює як нові можливості, так і виклики.



Використання сучасними компаніями в логістиці WMS, TMS і GPS систем дозволяє підвищити ефективність їх діяльності. Наведемо в таблиці переваги застосування даних систем(табл 1.1)[3,8,12,17,18,19,32]

Таблиця 1.1. Аналіз переваг застосування систем

Переваги використання систем	WMS (Warehouse Management System)	TMS (Transportation Management System)	GPS системи
Зниження вартості внутрішньоскладської обробки товару та його доставки	Оптимізація процесів зберігання, переміщення та обробки товарів; зменшення потреби в ручній праці та помилок	Вибір оптимальних маршрутів і видів транспорту, зниження витрат на перевезення	Точний моніторинг і керування транспортом в реальному часі; економія на паливі, забезпечення своєчасної доставки.
Підвищення контролю над виконанням складських операцій	Відстеження приймання, зберігання, комплектування та відвантаження товарів	Інформація про стан і місцезнаходження вантажів; оперативна реакція на проблеми.	Моніторинг стану і місця транспорту в реальному часі для уникнення затримок
Зниження впливу людського фактору	Автоматизація складських процесів, зменшення помилок.	Автоматизація планування маршрутів; мінімізація людських помилок.	Моніторинг транспорту без втручання людини, зменшення ймовірності помилок
Підвищення контролю над роботою автопарку	Не застосовується	Управління власним і найманим автопарком; контроль використання, стану та ефективності	Відстеження місцезнаходження транспорту в реальному часі; забезпечення контролю над автопарком
Покращення якості транспортних послуг	Не застосовується	Оптимізація логістичних процесів для своєчасної і надійної доставки	Прозорість і контроль транспортування; точна інформація клієнтам про статус вантажів

Ця таблиця структуровано відображає переваги використання сучасних технологій у логістиці, таких як WMS, TMS та GPS, для підвищення ефективності діяльності компаній.

Використання цих систем в комплексі значно підвищує ефективність логістичних процесів, забезпечує високу якість обслуговування та дозволяє досягти значної економії ресурсів.

### **Використання WMS (Warehouse Management System) в логістиці**

WMS (Warehouse Management System) - це програмне забезпечення, призначене для автоматизації та оптимізації управління складськими операціями.

Основні функції WMS у логістиці:

1. Автоматизація процесів зберігання та обробки товарів. WMS дозволяє оптимізувати розміщення товарів на складі, знижуючи час, необхідний для пошуку та комплектування замовлень. Вона автоматично визначає найкраще місце для зберігання товарів, враховуючи їх характеристики, терміни придатності та частоту відвантажень.
2. Оптимізація роботи персоналу. Завдяки WMS можна ефективно розподіляти завдання між працівниками складу, автоматизувати облік виконаних робіт і мінімізувати людський фактор у процесах збирання, сортування та відвантаження товарів.
3. Контроль та відстеження запасів у реальному часі. Система забезпечує точний контроль рівня запасів, дозволяючи уникати дефіциту або надлишку продукції. Дані оновлюються в режимі реального часу, що забезпечує прозорість логістичних операцій та швидку реакцію на зміни.
4. Підвищення швидкості обробки замовлень. Завдяки автоматизації WMS значно скорочується час виконання замовлень. Це особливо важливо для компаній, що працюють за моделлю e-commerce, де швидкість обробки замовлень безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів.
5. Зменшення помилок при обліку товарів. Впровадження WMS мінімізує кількість помилок при прийманні, зберіганні та відвантаженні товарів, оскільки система використовує сканери штрих-кодів, RFID-технології та інші засоби автоматизації для перевірки правильності операцій.

6. Інтеграція з іншими логістичними системами. WMS може працювати в єдиному комплексі з ERP-системами, транспортними модулями (TMS), CRM та іншими інформаційними платформами. Це дозволяє створити ефективний ланцюг постачання, в якому всі етапи логістичного процесу чітко координовані.

7. Зниження витрат на логістику. Оптимізація складських процесів за допомогою WMS дозволяє зменшити витрати на зберігання, транспортування та персонал. Ефективне управління складськими ресурсами знижує рівень витрат та зменшує потребу в додаткових складських площах.

Використання WMS у логістиці дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління запасами, автоматизувати операційні процеси, скоротити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Це незамінний інструмент для компаній, які прагнуть оптимізувати свою діяльність та залишатися конкурентоспроможними в сучасних умовах ринку.

В цілому, використання WMS в логістиці забезпечує ефективне управління складськими операціями, знижує витрати і підвищує якість обслуговування.

### **Використання TMS (Transportation Management System) в логістиці**

TMS (Transportation Management System) - це програмне забезпечення, яке допомагає оптимізувати управління транспортними операціями, плануванням маршрутів, контролем перевезень і взаємодією з постачальниками транспортних послуг[23,29,33,42].

Основні функції TMS у логістиці:

1. Планування та оптимізація маршрутів. Завдяки TMS компанії можуть автоматично розраховувати найкращі маршрути для транспортування вантажів. Система враховує різні фактори, такі як відстань, дорожні умови, обмеження трафіку та вартість перевезень, що дозволяє зменшити витрати на паливо та скоротити час доставки.

2. Моніторинг транспорту в реальному часі. Інтеграція з GPS-трекерами та IoT-рішеннями дозволяє відстежувати місцезнаходження транспортних засобів у режимі реального часу. Це забезпечує контроль над вантажами, оперативне реагування на затримки та підвищує безпеку перевезень.

3. Автоматизація документообігу TMS значно спрощує обробку логістичної документації, включаючи накладні, рахунки, митні декларації та транспортні ордери. Це допомагає зменшити кількість помилок, пришвидшує оформлення вантажів і покращує взаємодію між усіма учасниками ланцюга постачання.

4. Оптимізація завантаження транспортних засобів. Система аналізує параметри вантажу, його вагу, об'єм і специфічні умови перевезення, що дозволяє максимально ефективно використовувати вантажний простір транспорту та уникати непотрібних витрат.

5. Управління витратами на перевезення. TMS допомагає контролювати логістичні витрати, прогнозувати бюджет, аналізувати ефективність перевезень та визначати найбільш економічні варіанти доставки. Це дозволяє компаніям значно зменшити операційні витрати.

6. Підвищення рівня обслуговування клієнтів. Завдяки можливості точного прогнозування термінів доставки та швидкому реагуванню на зміни в маршрутах, компанії можуть надавати клієнтам актуальну інформацію про статус їхніх вантажів, що покращує рівень сервісу та довіру до компанії.

7. Інтеграція з іншими системами. TMS може працювати разом із WMS (системою управління складом), ERP (системою планування ресурсів підприємства) та CRM (системою управління відносинами з клієнтами). Така інтеграція забезпечує повну прозорість логістичних процесів і покращує ефективність всієї ланки постачання.

Використання TMS у логістиці дозволяє компаніям оптимізувати транспортні операції, знизити витрати, покращити контроль за перевезеннями та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Це потужний

інструмент, що допомагає зробити логістичні процеси більш ефективними, прозорими та гнучкими в умовах сучасного ринку

### **Використання GPS систем в логістиці**

GPS (Global Positioning System) - це технологія супутникової навігації, яка дозволяє визначати точне місцезнаходження об'єктів у реальному часі. Основні функції GPS у логістиці[23,29,33,42]:

1. Моніторинг транспорту в реальному часі. GPS-системи дозволяють диспетчерам та логістичним менеджерам контролювати місцезнаходження вантажних автомобілів, вантажівок, контейнерів та навіть окремих палет. Це забезпечує оперативне реагування на непередбачувані ситуації, такі як затримки, аварії або зміни в маршруті.

2. Оптимізація маршрутів та економія пального. GPS допомагає визначати найкоротші та найефективніші маршрути, враховуючи дорожні умови, затори та погодні фактори. Це дозволяє скоротити витрати на пальне, зменшити зношення транспорту та підвищити швидкість доставки вантажів.

3. Підвищення безпеки перевезень. Використання GPS-трекерів дає змогу відстежувати швидкість руху транспортних засобів, контролювати дотримання правил дорожнього руху та уникати ризикованих ситуацій. У разі викрадення вантажу або транспорту система допомагає швидко знайти його місцезнаходження та вжити відповідних заходів.

4. Контроль за дотриманням графіків доставки. GPS дозволяє забезпечити точне дотримання розкладу перевезень, що є критично важливим для бізнесів, які працюють із швидкопсувною продукцією або мають жорсткі дедлайни постачання. Дані з системи допомагають планувати час прибуття вантажів та своєчасно повідомляти клієнтів про статус їхньої доставки.

5. Зменшення витрат на обслуговування транспорту. GPS-системи можуть відстежувати стан транспортного засобу, контролюючи пробіг, рівень пального, температуру в рефрижераторних контейнерах та інші технічні параметри. Це дозволяє проводити технічне обслуговування вчасно, запобігаючи поломкам і додатковим витратам на ремонт.

6. Інтеграція з іншими логістичними системами. GPS може працювати у зв'язці з TMS (Transportation Management System) та WMS (Warehouse Management System), забезпечуючи повну автоматизацію логістичних процесів. Це допомагає синхронізувати складські операції з транспортними перевезеннями та покращити координацію між усіма учасниками ланцюга постачання.

7. Поліпшення рівня обслуговування клієнтів. Завдяки GPS-контролю компанії можуть надавати клієнтам точну інформацію про місцезнаходження їхніх вантажів, прогнозувати час прибуття та швидко реагувати на будь-які затримки. Це підвищує довіру клієнтів та зміцнює репутацію компанії.

GPS-системи стали невід'ємною частиною сучасної логістики, забезпечуючи прозорість перевезень, оптимізацію маршрутів, контроль за безпекою вантажів та економію ресурсів. Їх використання дозволяє компаніям підвищити ефективність логістичних процесів, знизити витрати та покращити якість послуг, що в сучасних умовах є ключовим фактором конкурентоспроможності.

## 1.2. Порівняльний аналіз систем WMS, TMS і GPS в логістиці

До переваг WMS (Warehouse Management System) системи можна віднести наступне[23,29,33,42]:

Автоматизація складських процесів: знижує потребу в ручній праці, зменшує кількість помилок.

Оптимізація зберігання: ефективне використання складських приміщень, оптимізація розміщення товарів.

Підвищення продуктивності: автоматичні підказки для працівників, оптимізація маршрутів на складі.

Точний облік товарів: зменшення втрат та помилок у відстеженні запасів.

Аналітика та звітність: інструменти для аналізу ефективності складських операцій.

Будь якій системі окрім переваг притаманні певні недоліки, а саме:

Висока вартість впровадження: значні інвестиції у встановлення та налаштування системи.

Потреба в навчанні персоналу: необхідність навчання працівників для роботи з системою.

Складність інтеграції: можливі труднощі при інтеграції з іншими системами підприємства.

До переваг TMS (Transportation Management System) системи можна віднести наступне:

Оптимізація маршрутів: зниження витрат на паливо та час доставки.

Покращення взаємодії з постачальниками: вибір найбільш вигідних варіантів перевезень.

Реальний час моніторингу: оперативне відстеження транспортних засобів та вантажів.

Автоматизація планування: зменшення впливу людського фактору.

Аналітика та звітність: детальні звіти про ефективність транспортних операцій.

Будь якій системі окрім переваг притаманні певні недоліки, а саме:

Висока вартість впровадження: значні інвестиції у встановлення та налаштування системи.

Потреба в навчанні персоналу: необхідність навчання працівників для роботи з системою.

Складність інтеграції: можливі труднощі при інтеграції з іншими системами підприємства.

До переваг GPS (Global Positioning System) системи можна віднести наступне:

Реальний час моніторингу: точне відстеження місцезнаходження транспортних засобів.

Оптимізація маршрутів: зменшення простоїв та вибір найкращих маршрутів.

Підвищення безпеки: попередження крадіжок та забезпечення безпеки водіїв.

Звіти про маршрути: детальні звіти про пройдені маршрути для аналізу та оптимізації.

Прозорість доставки: можливість надання клієнтам актуальної інформації про місцезнаходження вантажів.

Будь якій системі окрім переваг притаманні певні недоліки, а саме:

Залежність від технічної інфраструктури: потреба в стабільному супутниковому зв'язку.

Початкові витрати на обладнання: встановлення та налаштування GPS пристроїв.

Проблеми з конфіденційністю: можливі питання щодо збереження та обробки даних про місцезнаходження.

Таблиця 1.2. - Порівняльна характеристика систем

Критерій	WMS	TMS	GPS
Основна функція	Управління складськими операціями	Управління транспортними операціями	Відстеження місцезнаходження
Зниження витрат	Оптимізація внутрішньоскладської роботи	Оптимізація маршрутів та вибір транспорту	Оптимізація маршрутів
Моніторинг у реальному часі	Ні	Так	Так
Автоматизація	Висока	Висока	Середня



процесів			
Аналітика та звітність	Так	Так	Так
Початкові витрати	Високі	Високі	Середні
Складність інтеграції	Висока	Висока	Низька
Покращення якості послуг	Так	Так	Так
Безпека	Середня	Середня	Висока

Аналізуючи вищевказане можна зробити висновки:

WMS ідеально підходить для автоматизації та оптимізації внутрішньо складських операцій, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Основні недоліки – висока вартість впровадження та потреба в навчанні персоналу.

TMS забезпечує ефективне управління транспортними операціями, оптимізує маршрути та знижує витрати на доставку. Недоліки аналогічні – висока вартість та необхідність навчання.

GPS системи відрізняються високою ефективністю у відстеженні місцезнаходження транспортних засобів у реальному часі, забезпечуючи безпеку та прозорість процесів доставки. Недоліки включають залежність від технічної інфраструктури та початкові витрати на обладнання.

## 2. Аналіз діяльності компанії АТБ

### 2.1. Характеристика об'єкта дослідження

АТБ-Маркет (АТБ) — одна з найбільших мереж роздрібної торгівлі в Україні. Вона є частиною корпорації "АТБ", яка спеціалізується на управлінні торговими об'єктами. Ось кілька ключових фактів про компанію:

Історія та заснування: Компанія була заснована в 1993 році. Перший магазин був відкритий у Дніпрі (тоді Дніпропетровськ), і з тих пір мережа значно розширилася по всій Україні.

Однією з найбільших і найвпливовіших роздрібних компаній в Україні є ТОВ «АТБ-Маркет» [2,6,9,11,22,24,37]

Науково обґрунтований підхід до розробки маркетингової стратегії, логістики, контролю якості харчових продуктів і обслуговування клієнтів забезпечив компанії провідні позиції в торговельній сфері України, як за кількістю клієнтів, так і за оборотними та податковими витратами. Щодня понад 4 мільйони українців роблять покупки в магазинах мережі «АТБ». За підсумками 2022 року товарообіг мережі склав 176,9 млрд грн.

Магазини: АТБ має тисячі магазинів по всій країні, що робить її найбільшою мережею роздрібної торгівлі в Україні. Магазини працюють у форматі "дискаунтерів", що означає низькі ціни та великий обсяг продажів.

Асортимент: Магазини АТБ пропонують широкий асортимент продуктів, включаючи продукти харчування, напої, побутову хімію, товари для дому та багато іншого. Більшість товарів є власними торговими марками, що дозволяє компанії підтримувати низькі ціни.

Розвиток: Компанія постійно розширює свою мережу, відкриваючи нові магазини та оновлюючи існуючі. Вона також інвестує в сучасні технології та інфраструктуру для покращення обслуговування клієнтів.

Соціальна відповідальність: АТБ активно займається благодійністю та соціальними проектами, включаючи допомогу дитячим будинкам, лікарням, а також підтримку місцевих громад.

Економічний вплив: АТБ є одним з найбільших роботодавців в Україні, створюючи тисячі робочих місць. Компанія також є значним платником податків, що сприяє економічному розвитку країни.

Цінності та місія: АТБ ставить за мету забезпечення доступності якісних продуктів за доступними цінами для широких верств населення. Компанія також прагне до підвищення стандартів обслуговування та постійного покращення свого бізнесу.

АТБ-Маркет продовжує залишатися лідером на ринку роздрібною торгівлі в Україні, завдяки своїй стратегії розвитку, інновацій та соціальної відповідальності.

АТБ-Маркет, одна з найбільших мереж супермаркетів в Україні, активно впроваджує інновації для підвищення ефективності та покращення обслуговування клієнтів. Ось деякі з них:

Автоматизація логістики та складів: АТБ використовує сучасні технології для автоматизації складських процесів та логістики. Це включає використання робототехніки, систем управління запасами та автоматизованих сортувальних центрів, що дозволяє зменшити витрати і підвищити швидкість обробки товарів.

Електронні каси та самостійна оплата: У магазинах АТБ встановлюються каси самообслуговування, що дозволяє покупцям швидко здійснювати покупки без черг, підвищуючи зручність та скорочуючи час обслуговування.

Мобільний додаток: АТБ розробило мобільний додаток, який дозволяє клієнтам отримувати актуальну інформацію про акції та знижки, створювати списки покупок, відстежувати бали лояльності та знаходити найближчі магазини.

Програма лояльності: АТБ пропонує програму лояльності з використанням карток та мобільного додатку, що дозволяє клієнтам накопичувати бали та отримувати знижки на товари.

Енергозберігаючі технології: Компанія впроваджує енергозберігаючі технології, включаючи світлодіодне освітлення, системи рекуперації тепла та інші рішення для зниження енергоспоживання та зменшення екологічного впливу.

Big Data та аналітика: АТБ використовує технології Big Data для аналізу споживчих поведінок, оптимізації асортименту товарів, прогнозування попиту та покращення операційної ефективності.

Електронний документообіг: Для підвищення ефективності внутрішніх процесів компанія перейшла на електронний документообіг, що дозволяє зменшити використання паперу та прискорити обробку документів.

Онлайн-замовлення та доставка: АТБ розвиває сервіс онлайн-замовлень і доставку товарів додому, що особливо актуально під час пандемії COVID-19, забезпечуючи безпечні умови для покупок.

Ці інновації допомагають АТБ залишатися конкурентоспроможною на ринку, підвищувати ефективність операцій та покращувати якість обслуговування клієнтів[2,6,9,11,22,24,37].

## 2.2. Адаптація в умовах війни в умовах війни

Під час війни, яка почалася в Україні в 2022 році, компанія АТБ-Маркет зазнала значних змін і адаптацій у своїй діяльності для забезпечення безперервного обслуговування клієнтів та підтримки населення. Ось деякі ключові зміни та адаптації[2,6,9,11,22,24,37]:

Безпека та логістика:

Переміщення логістичних центрів: Частину логістичних потужностей було переміщено в безпечніші регіони для забезпечення стабільності постачання товарів.

Зміни маршрутів доставки: Оптимізація маршрутів доставки для уникнення небезпечних зон та забезпечення безперебійного постачання продуктів в регіони, де це можливо.

Гуманітарна допомога:

Постачання продуктів та медикаментів: Організація постачання гуманітарної допомоги у вигляді продуктів харчування та необхідних товарів у регіони, які найбільше постраждали від бойових дій.

Співпраця з благодійними організаціями: Партнерство з волонтерськими та благодійними організаціями для допомоги населенню.

Підтримка співробітників:

Безпека працівників: Впровадження заходів для захисту співробітників, включаючи евакуацію з небезпечних зон, забезпечення тимчасовим житлом та матеріальною підтримкою.

Збереження робочих місць: Максимальні зусилля для збереження робочих місць та підтримки працівників у складних умовах.

Модифікація асортименту:

Забезпечення основними товарами: Переорієнтація асортименту на основні продукти харчування та товари першої необхідності для задоволення базових потреб населення.

Підтримка місцевих виробників: Сприяння місцевим виробникам для підтримки економіки та забезпечення безперебійного постачання товарів.

Цінова політика:

Контроль цін: Зусилля для стримування зростання цін на основні продукти харчування та товари першої необхідності в умовах економічної нестабільності.

Знижки та акції: Впровадження знижок та акцій для підтримки населення у важкі часи.

Інформаційна підтримка:

Комунікація з клієнтами: Регулярне інформування клієнтів про зміни у роботі магазинів, наявність товарів та умови безпеки через соціальні мережі та інші канали комунікації.

Психологічна підтримка: Надання психологічної підтримки як співробітникам, так і клієнтам через спеціальні програми та гарячі лінії.

Ці зміни допомогли АТБ-Маркет адаптуватися до надзвичайних умов війни, продовжувати свою діяльність та підтримувати населення України у важкий час.

### 2.3. Аналіз показників діяльності АТБ

Аналіз економічних показників компанії за 2019-2023 роки[2,6,9,11,22,24,37]

Таблиця 2.1. - Економічними показники за 2019-2023 роки:

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість персоналу	-	-	60 782	48 872	44 094
Дохід	104 910 343 тис. грн	123 864 393 тис. грн	148 745 255 тис. грн	148 332 869 тис. грн	181 089 665 тис. грн
Чистий прибуток	4 405 437 тис. грн	5 768 666 тис. грн	8 328 888 тис. грн	2 527 690 тис. грн	-450 399 тис. грн
Активи	23 864 416 тис. грн	35 652 151 тис. грн	42 395 449 тис. грн	41 080 714 тис. грн	47 487 936 тис. грн
Гроші та їх еквіваленти	3 599 527 тис. грн	3 506 283 тис. грн	6 407 400 тис. грн	8 423 611 тис. грн	13 515 622 тис. грн
Довгострокові зобов'язання	2 496 856 тис. грн	9 966 470 тис. грн	9 875 245 тис. грн	8 859 351 тис. грн	8 672 402 тис. грн
Поточні	19 634	23 783	27 989	27 241	34 285

зобов'язання	163 тис. грн	762 тис. грн	397 тис. грн	112 тис. грн	683 тис. грн
Власний капітал	1 733 397 тис. грн	1 901 919 тис. грн	4 530 807 тис. грн	4 980 251 тис. грн	4 529 851 тис. грн

### 1. Кількість персоналу

- У період із 2021 по 2023 роки спостерігається суттєве скорочення персоналу: з 60 782 осіб у 2021 році до 44 094 у 2023 році. У 2022 році кількість персоналу зменшилася на 19,5% порівняно з попереднім роком, а в 2023 році скорочення продовжилося, досягнувши ще -9,8%. Це можна свідчити про оптимізацію штату, автоматизацію процесів або адаптацію до змін у ринковому середовищі.

### 2. Дохід

Дохід компаній стабільно зростав у 2020 (+18,1%) та 2021 роках (+20,1%). У 2022 році він майже не змінився (-0,3%), але у 2023 році дохід збільшився на 22,1%. Таке зростання про успішне розширення бізнесу або вдосконалення операційної діяльності після кризового періоду.

### 3. Чистий прибуток

- Чистий прибуток значно зріс у 2019–2021 роках, досягнувши піку в 2021 році (8 328 888 тис. грн). У 2022 році прибуток різко впав до 2 527 690 тис. грн (-69,7% порівняно з 2021 роком), а у 2023 році компанія зазнала збитків (-450 399 тис. грн). Чистий прибуток у 2020 році зріс на 30,9%, а в 2021 році — ще на 44,4%. Протест у 2022 році прибуток різко скоротився на 69,7%, а у 2023 році компанія зазнала збитків (-117,8%).

- Збитковість 2023 року може бути наслідком зовнішніх факторів, таких як війна, економічна криза, чи значні інвестиції.

### 4. Активи

- Загальна вартість активів збільшувалася протягом 2019–2021 років (зростання на 49,4% у 2020 та на 18,9% у 2021 роках). У 2022 році

активи незначно зменшилися (-3,1%), але у 2023 році знову зросли на 15,6%.

- Зростання активів може свідчити про розширення діяльності компанії та зростання інвестицій у довгострокові проекти.

#### 5. Гроші та їх еквіваленти

- Значне збільшення коштів на рахунках спостерігається з 2019 року (3 599 527 тис. грн) до 2023 року (13 515 622 тис. грн, +275,6%).

- Це свідчить про покращення ліквідності компанії, хоча збитки у 2023 році можуть свідчити про потенційну напруженість у довгостроковій перспективі.

#### 6. Довгострокові зобов'язання

- Максимальний рівень довгострокових зобов'язань зафіксований у 2020 році (9 966 470 тис. грн) (+299,1%), що, ймовірно, пов'язано з залученням зовнішніх фінансів. У наступні роки спостерігалось їхнє поступове скорочення (-0,9% у 2021 році, -10,3% у 2022 році та -2,1% у 2023 році). Поступове скорочення цих зобов'язань у 2021–2023 роках вказує на зниження боргового навантаження або його реструктуризацію.

#### 7. Поточні зобов'язання

- Постійне зростання поточних зобов'язань із 2019 року (19 634 163 тис. грн або 21,1%) до 2023 року (34 285 683 тис. грн, +74,7%). Це може свідчити про зростання операційної діяльності або проблеми із залученням фінансових ресурсів.

#### 8. Власний капітал

- Власний капітал демонстрував стабільне зростання з 2019 року (1 733 397 тис. грн) до 2022 року (4 980 251 тис. грн). У 2020 році власний капітал зріс на 9,7%, а у 2021 році — на 138,3%. У 2022 році зростання продовжилося (+9,9%),

- У 2023 році власний капітал скоротився до 4 529 851 тис. грн (-9% порівняно з 2022 роком), що може бути наслідком збитків та зниження вартості активів.



Компанія демонструє стійкість і адаптивність у роботі в умовах війни, яка значно вплинула на економічну ситуацію в країні з березня 2022 року.

1. Зростання доходу у 2023 році (+22,1%) свідчить про ефективну адаптацію до нових умов. Можливо, компанія переналаштувала ланцюги постачання, оптимізувала логістику або знайшла нові ринки збуту, що дозволило не лише втримати позиції, а й збільшити дохід.

2. Скорочення персоналу (-19,5% у 2022 році та -9,8% у 2023 році) можна пояснити як оптимізацією витрат у складних економічних умовах, так і міграцією працівників через війну. Ці заходи могли бути вимушеними для збереження конкурентоспроможності компанії.

3. Збитки у 2023 році (-450 млн грн) є прямим наслідком війни, що спричинила зростання витрат, ускладнення логістики та, ймовірно, зменшення платоспроможного попиту в деяких регіонах. Однак фінансова стабільність підтримується за рахунок зростання ліквідності, що свідчить про збереження можливості виконувати зобов'язання навіть у кризових умовах.

4. Поточні зобов'язання (+25,9% у 2023 році) зросли через збільшення витрат на адаптацію бізнесу до воєнних реалій, таких як логістика, нові постачальники, захист активів та можливі інфляційні ризики.

5. Власний капітал скоротився на 9% у 2023 році через збитковість, проте показник залишається на достатньому рівні, що демонструє довіру акціонерів до стратегії компанії.

6. Активи компанії продовжують зростати (+15,6% у 2023 році), що свідчить про інвестиції в розвиток навіть під час кризи. Це може вказувати на довгострокову стратегію компанії щодо зміцнення позицій на ринку.

#### Рекомендації

1. Ризик-менеджмент: продовжувати працювати над стабілізацією операційних процесів, зокрема зосередитися на забезпеченні безперебійної логістики та захисту активів у зонах ризику.

2. Оптимізація витрат: зберігати баланс між витратами на адаптацію та інвестиціями в розвиток.

3. Пошук нових ринків збуту: активніше розвивати експорт та роботу в регіонах із меншою вразливістю до воєнних дій.

4. Підтримка персоналу: розробити програми підтримки та навчання, які дозволять втримати ключові кадри, адаптувати працівників до змін.

Попри складні обставини, компанія демонструє високу адаптивність і потенціал для відновлення після завершення активної фази бойових дій.

Таблиця 2.2.- Основні фінансові індикатори

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	78,62%	61,34%	56,98%	66,00%	66,60%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	18,33%	14,74%	22,89%	30,92%	39,42%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	53,10%	34,33%	29,22%	34,37%	42,18%
Коефіцієнт автономії	7,26%	5,33%	10,69%	12,12%	9,54%
Рентабельність активів (ROA)	18,46%	16,18%	19,65%	6,15%	-0,95%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	254,15%	317,37%	258,95%	53,15%	-9,47%
Чиста маржа	4,20%	4,66%	5,60%	1,70%	-0,25%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	20,57%	9,03%	17,13%	21,56%	18,39%
Коефіцієнт заборгованості	82,27%	66,71%	66,02%	66,31%	72,20%

Аналіз фінансових індикаторів компанії[2,6,9,11,22,24,37]

#### 1. Коефіцієнт поточної ліквідності

Цей показник зменшувався з 2019 року (78,62%) до 2021 року (56,98%), що свідчить про зниження здатності компанії покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Проте у 2022 році спостерігається покращення (66,00%), яке продовжилося у 2023 році (66,60%). Це

позитивний сигнал, оскільки компанія поступово стабілізує ліквідність, навіть в умовах війни.

## 2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності

Значення цього показника зростає протягом 2021–2023 років (22,89% у 2021 році до 39,42% у 2023 році). Це свідчить про збільшення обсягу грошових коштів і можливість швидко покривати зобов'язання, що є важливим у кризовий період.

## 3. Коефіцієнт швидкої ліквідності

Подібно до поточної ліквідності, цей показник знижувався до 2021 року (29,22%) і почав зростати у 2022 році (34,37%), досягнувши 42,18% у 2023 році. Це демонструє покращення фінансової стабільності та ефективності управління оборотними активами.

## 4. Коефіцієнт автономії

Рівень автономії компанії (власний капітал у структурі активів) залишався на низькому рівні. Проте у 2021–2022 роках спостерігалось його зростання (до 12,12% у 2022 році), що є позитивним. У 2023 році коефіцієнт автономії знизився до 9,54%, що може свідчити про збільшення залежності від позикового капіталу через складні економічні умови.

## 5. Рентабельність активів (ROA)

Рентабельність активів значно скоротилася: з 19,65% у 2021 році до 6,15% у 2022 році і досягла негативного значення у 2023 році (-0,95%). Це результат зниження ефективності використання активів і отримання збитків у 2023 році.

## 6. Рентабельність власного капіталу (ROE)

ROE досягла піку у 2020 році (317,37%), проте з 2021 року почала скорочуватися. У 2022 році вона знизилася до 53,15%, а у 2023 році стала від'ємною (-9,47%), що підтверджує збитковість бізнесу в умовах війни.

## 7. Чиста маржа

Чиста маржа показувала стабільне зростання до 2021 року (5,60%), але значно зменшилася у 2022 році (1,70%) та стала негативною у 2023 році (-0,25%). Це свідчить про значне збільшення витрат порівняно з доходами.

#### 8. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом

Показник коливався протягом аналізованого періоду. У 2021 році він становив 17,13%, а у 2022 році зріс до 21,56%. Проте у 2023 році значення знизилося до 18,39%, що вказує на поступове зменшення здатності фінансувати необоротні активи власним капіталом.

#### 9. Коефіцієнт заборгованості

Коефіцієнт зменшувався до 2021 року (66,02%), але у 2023 році зріс до 72,20%. Це свідчить про збільшення залежності компанії від залучених коштів, що є типовим для роботи в умовах економічної нестабільності.

#### Загальні висновки

- Ліквідність компанії поступово покращується, що свідчить про ефективне управління грошовими потоками в кризовий період.
- Збитковість у 2023 році негативно вплинула на рентабельність активів, власного капіталу та чисту маржу.
- Залежність від позикового капіталу зросла, що може створити фінансовий ризик у разі подальшого ускладнення економічної ситуації.
- Зростання абсолютної ліквідності є позитивним сигналом і свідчить про те, що компанія має ресурс для виконання короткострокових зобов'язань навіть у складних умовах.

Можна рекомендувати наступне:

1. Зосередитися на оптимізації витрат, особливо в умовах воєнного часу, щоб зменшити тиск на чисту маржу.
2. Забезпечити ефективне управління боргами та уникати значного збільшення заборгованості.
3. Продовжити роботу над покращенням ліквідності, збільшуючи обсяг грошових коштів для забезпечення стійкості в кризових умовах.

4. Підтримувати інвестиції у високоліквідні активи для збереження фінансової гнучкості.

Для аналізу фінансової стійкості та ефективності діяльності компанії наведемо порівняння ключових показників із загальноприйнятими нормативами.

Таблиця 2.3. -Порівняння фінансових показників з критеріальними значеннями

Показник	Критеріальне значення	Фактичні значення	Висновок
Коефіцієнт поточної ліквідності	>100%	78,62% → 66,60%	Нижче норми. Компанія не може повністю покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Проте зростання у 2022–2023 роках є позитивною тенденцією.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	20–50%	18,33% → 39,42%	Показник зростає та перевищує мінімальний рівень, що свідчить про достатній обсяг грошових коштів для покриття поточних зобов'язань.
Коефіцієнт автономії	>50%	7,26% → 9,54%	Значно нижче критеріального рівня. Компанія сильно залежить від позикового капіталу.
Рентабельність активів (ROA)	>10%	18,46% → -0,95%	Показник був високим до 2021 року, але у 2022 році значно знизився, а у 2023 році став негативним. Це свідчить про зниження ефективності використання активів
Рентабельність власного капіталу (ROE)	>20%	254,15% → -9,47%	Надзвичайно високі значення до 2021 року, що свідчить про ефективність капіталу. Проте негативне значення у 2023 році вказує на збитковість.
Чиста маржа	>5%	4,20% → -0,25%	Нижче норми у 2019–2021 роках і стала негативною у 2023 році. Це свідчить про зростання витрат і зниження прибутковості
Коефіцієнт покриття необоротних активів	>50%	20,57% → 18,39%	Значення залишаються нижчими за норму, що вказує на залежність від зовнішніх джерел фінансування для покриття необоротних активів.

власним капіталом			
Коефіцієнт заборгованості	<50%	82,27% → 72,20%	Вище норми. Компанія суттєво залежить від позикового капіталу, що збільшує фінансові ризики.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	70–80%	53,10% → 42,18%	Нижче норми. Проте показник демонструє тенденцію до покращення у 2022–2023 роках.

### Загальні висновки

1. Ліквідність: Основні показники ліквідності (поточна, швидка) покращуються, але залишаються нижчими за норму. Компанії варто працювати над підвищенням оборотності активів.

2. Залежність від боргів: Високі значення коефіцієнта заборгованості та низький рівень автономії свідчать про значну залежність від позикового капіталу, що створює ризики у разі ускладнення економічної ситуації.

3. Рентабельність: Зниження рентабельності активів та капіталу до негативних значень у 2023 році вказує на необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності операційної діяльності.

4. Абсолютна ліквідність: Єдине позитивне значення серед ліквідності, яке перебуває у межах нормативу, що свідчить про хорошу наявність грошових коштів.

### Рекомендації:

- Працювати над зменшенням боргового навантаження, особливо у довгостроковій перспективі.
- Оптимізувати витрати для покращення рентабельності.
- Удосконалювати управління оборотними активами, щоб покращити показники поточної та швидкої ліквідності.
- Шукати додаткові джерела інвестування у власний капітал для підвищення фінансової автономії.

Загальний висновок про фінансовий стан АТБ.

АТБ у період 2019–2023 років демонструє змішані тенденції, пов'язані з внутрішніми та зовнішніми викликами, зокрема війною, яка суттєво вплинула на фінансову стабільність у 2022–2023 роках.

Позитивні аспекти:

1. Ліквідність: Абсолютна ліквідність (39,42% у 2023 році) свідчить про наявність достатніх грошових коштів для виконання короткострокових зобов'язань, що є важливим у кризових умовах.

2. Доходи: Попри економічну нестабільність, компанія змогла досягти рекордного доходу в 2023 році (181,1 млрд грн), що свідчить про стійкість операційної діяльності.

3. Активи: Загальна сума активів компанії стабільно зростає, досягнувши 47,5 млрд грн у 2023 році, що свідчить про розширення бізнесу.

Негативні аспекти:

1. Збитковість: У 2023 році компанія зазнала чистого збитку (-450,4 млн грн), що негативно позначилося на рентабельності активів (-0,95%) та власного капіталу (-9,47%). Це пов'язано зі зростанням витрат та зовнішніми викликами.

2. Залежність від позикових коштів: Коефіцієнт заборгованості залишається високим (72,20% у 2023 році), а коефіцієнт автономії — низьким (9,54%), що свідчить про значну залежність від зовнішнього фінансування.

3. Ліквідність: Поточна (66,60%) та швидка (42,18%) ліквідність залишаються нижчими за нормативи, що вказує на обмежені можливості швидкого покриття зобов'язань оборотними активами.

4. Чиста маржа: Зниження до негативного рівня (-0,25% у 2023 році) вказує на те, що компанія стикається зі значними викликами у забезпеченні прибутковості.

Загальний висновок:

АТБ є стійкою компанією, яка змогла зберегти свої позиції на ринку та досягти зростання доходів навіть в умовах війни. Однак фінансовий стан

компанії у 2023 році свідчить про серйозні проблеми з рентабельністю, залежністю від позикового капіталу та ліквідністю.

Компанія потребує негайних заходів для оптимізації витрат, підвищення ефективності використання активів та зменшення боргового навантаження. Це дозволить не лише подолати наслідки війни, а й закласти основу для подальшого розвитку.



### 3. Економічна ефективність систем логістики для АТБ

#### 3.1. Вплив інновацій на ефективність логістичної діяльності

Глобальні тенденції в логістиці суттєво впливають на стратегічне управління підприємствами, змінюючи підходи до організації процесів, оптимізації витрат і задоволення потреб клієнтів. Ось основні напрямки цього впливу[45,48,52,57]:

##### 1. Цифровізація логістики

- Вплив на управління:

Цифрові технології, як-от системи WMS, TMS, GPS, блокчейн і штучний інтелект, змінюють підходи до управління логістикою. Підприємства адаптують свої стратегії для інтеграції цих інструментів, що дозволяє автоматизувати операції, знижувати витрати та підвищувати прозорість.

- Приклад: Впровадження блокчейн-технологій у ланцюги постачання забезпечує надійність і незмінність даних про переміщення товарів.

##### 2. Удосконалення ланцюгів постачання

- Вплив на управління:

Глобальні компанії переглядають свої ланцюги постачання, віддаючи перевагу локалізації (nearshoring) або диверсифікації постачальників для зниження ризиків. Це потребує стратегічного планування і пошуку нових партнерів.

- Приклад: Перехід від глобальних до регіональних постачань для зменшення залежності від окремих регіонів.

##### 3. Орієнтація на сталий розвиток

- Вплив на управління:

Врахування екологічних аспектів (зелена логістика) змінює стратегії компаній. Вони впроваджують енергоефективні технології, альтернативні види палива та оптимізують маршрути для зниження викидів.

- Приклад: Використання електричних транспортних засобів або інвестиції у відновлювані джерела енергії.

#### 4. Перехід до омніканальної логістики

- Вплив на управління:

Розвиток електронної комерції змушує компанії інтегрувати різні канали збуту в єдину систему. Це вимагає гнучких стратегій управління, які поєднують складські операції, доставку і зворотну логістику.

- Приклад: Створення системи “останньої милі” (last mile delivery) для забезпечення швидкої доставки клієнтам.

#### 5. Використання великих даних і аналітики

- Вплив на управління:

Підприємства використовують дані для прогнозування попиту, оптимізації запасів і планування транспортних операцій. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

- Приклад: Аналіз даних для вибору найефективніших логістичних маршрутів.

#### 6. Зростання впливу геополітичних факторів

- Вплив на управління:

Геополітична нестабільність змушує компанії адаптувати логістичні стратегії, створюючи резервні ланцюги постачання та враховуючи нові торгові бар'єри.

- Приклад: Розробка альтернативних шляхів доставки через зміну митних умов або обмеження.

#### 7. Інновації у сфері автоматизації та робототехніки

- Вплив на управління:

Впровадження автоматизованих складів, дронів для доставки та роботів для внутрішньої обробки товарів змінює організацію процесів і вимоги до персоналу.

- Приклад: Застосування роботів для виконання складських операцій у великих центрах дистрибуції.

Таким чином, глобальні тенденції в логістиці змінюють парадигму управління підприємствами, змушуючи адаптуватися до нових викликів. Інновації, екологічні ініціативи, цифровізація та геополітичні фактори формують нові стратегії, орієнтовані на ефективність, гнучкість і стійкість бізнесу. Для успіху компанії мають інтегрувати ці тренди у свою діяльність, щоб залишатися конкурентоспроможними на динамічному ринку.

### 3.2. Використання сучасних інноваційних систем логістики для АТБ

АТБ (Акціонерне товариство «АТБ-Маркет») є одним з найбільших роздрібних операторів в Україні. Використання сучасних логістичних систем, таких як WMS, TMS і GPS, може значно підвищити економічну ефективність операцій АТБ. Нижче наведено детальний аналіз економічної ефективності кожної з цих систем для компанії.

Інвестиції у впровадження WMS, TMS і GPS систем в логістиці можуть забезпечити АТБ значні економічні вигоди, знижуючи операційні витрати, підвищуючи ефективність та продуктивність, а також покращуючи якість обслуговування клієнтів. Хоча початкові витрати на впровадження можуть бути високими, довгострокові вигоди значно перевищують ці витрати, забезпечуючи компанії конкурентні переваги на ринку.

Таблиця економічних ефектів від використання WMS, TMS і GPS систем в логістиці для АТБ.

Таблиця 3.1. - Економічні ефекти АТБ від використання WMS, TMS і GPS систем

Критерій/Система	WMS	TMS	GPS
Зниження операційних витрат	Зменшення витрат на персонал на 15-25%	Зниження витрат на транспорт на 10-20%	Зниження витрат на паливо на 5-15%
	Зниження втрат від крадіжок і помилок на 20-30%	Зниження часу простою транспортних засобів на 15-25%	Зменшення витрат на технічне обслуговування на 10-20%
	Підвищення точності інвентаризації до 99%	Підвищення точності доставки до 95-98%	
Підвищення продуктивності	Підвищення швидкості виконання замовлень	Оптимізація маршрутів	Оптимізація маршрутів
	Зменшення кількості помилок	Консолідація вантажів	
Покращення якості обслуговування клієнтів	Забезпечення точного обліку товарів	Своєчасна доставка	Прозорість доставки
	Зменшення втрат від помилок	Інформаційна прозорість	Надання актуальної інформації клієнтам
Підвищення безпеки	Контроль за товарообігом	Моніторинг у реальному часі	Запобігання крадіжкам
		Забезпечення безпеки вантажів і водіїв	Підвищення безпеки водіїв
Аналітика та звітність	Інструменти для аналізу складських операцій	Детальні звіти про ефективність транспортних операцій	Звіти про маршрути
			Аналіз продуктивності

Загальна економічна ефективність	Значне зниження операційних витрат, підвищення продуктивності	Значне зниження витрат на транспорт, підвищення ефективності	Зниження витрат на паливо і технічне обслуговування, підвищення безпеки
----------------------------------	---	--	---

Надамо відповідні пояснення.

#### 1. Зниження операційних витрат:

WMS: зменшення витрат на персонал за рахунок автоматизації, зниження витрат від крадіжок і помилок завдяки точному обліку товарів.

TMS: зниження витрат на транспорт за рахунок оптимізації маршрутів, зниження часу простою транспортних засобів.

GPS: зниження витрат на паливо за рахунок вибору оптимальних маршрутів, зменшення витрат на технічне обслуговування.

#### 2. Підвищення продуктивності:

WMS: підвищення швидкості виконання замовлень, зменшення кількості помилок завдяки автоматизації.

TMS: оптимізація маршрутів і консолідація вантажів знижують витрати і підвищують ефективність.

GPS: оптимізація маршрутів за рахунок точного моніторингу в реальному часі.

#### 3. Покращення якості обслуговування клієнтів:

WMS: забезпечення точного обліку товарів, зменшення витрат від помилок.

TMS: своєчасна доставка, інформаційна прозорість для клієнтів.

GPS: прозорість доставки за рахунок надання клієнтам актуальної інформації про місцезнаходження вантажів.

#### 4. Підвищення безпеки:

WMS: контроль за товарообігом знижує втрати.

TMS: моніторинг у реальному часі забезпечує безпеку вантажів і водіїв.

GPS: запобігання крадіжкам і підвищення безпеки водіїв завдяки точному моніторингу.

#### 5. Аналітика та звітність:

WMS: надає інструменти для аналізу ефективності складських операцій.

TMS: генерує детальні звіти про ефективність транспортних операцій.

GPS: надає звіти про маршрути і продуктивність транспортних засобів.

Ця таблиця показує, як кожна система може вплинути на економічну ефективність логістичних операцій АТБ, підвищуючи продуктивність, знижуючи витрати та покращуючи якість обслуговування клієнтів.

Аналіз впливу впровадження WMS, TMS і GPS на операційні витрати АТБ

Для оцінки впливу впровадження систем WMS, TMS і GPS на операційні витрати АТБ розглянемо кожну категорію витрат окремо.

Таблиця 3.2. - Вихідні дані за 2023р

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	291 028.00	274 256.00
Витрати на оплату праці	2505	29 231 586.00	16 017 786.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 926 107.00	1 791 658.00
Амортизація	2515	4 134 481.00	3 162 392.00
Інші операційні витрати	2520	14 477 920.00	14 615 500.00
Разом	2550	50 061 122.00	35 861 592.00

#### Оцінка зниження витрат

Для оцінки впливу впровадження кожної з систем на витрати АТБ, скористаємося наступними припущеннями:

WMS:

Зниження витрат на оплату праці на 15-25% за рахунок автоматизації.

Зниження витрат від крадіжок і помилок на 20-30%.

Зниження інших операційних витрат на 10-15%.

TMS:

Зниження витрат на транспорт на 10-20%.

Зниження часу простою транспортних засобів на 15-25%.

Зниження інших операційних витрат на 5-10%.

GPS:

Зниження витрат на паливо на 5-15%.

Зниження витрат на технічне обслуговування на 10-20%.

Зниження інших операційних витрат на 5-10%.

Для спрощення розрахунків припустимо, що загальні витрати на транспорт і паливо відображені в категорії "Інші операційні витрати".

Розрахунки будуть наступні:

Зниження витрат на оплату праці (WMS):

Мінімальне зниження:  $29231586 \times 0.15 = 4384738$  тис. грн

Максимальне зниження:  $29231586 \times 0.25 = 7307897$  тис. грн

Зниження інших операційних витрат (WMS, TMS, GPS):

Мінімальне зниження (WMS):  $14477920 \times 0.10 = 1447792$  тис. грн

Максимальне зниження (WMS):  $14477920 \times 0.15 = 2171688$  тис. грн

Мінімальне зниження (TMS):  $14477920 \times 0.05 = 723896$  тис. грн

Максимальне зниження (TMS):  $14477920 \times 0.10 = 1447792$  тис. грн

Мінімальне зниження (GPS):  $14477920 \times 0.05 = 723896$  тис. грн

Максимальне зниження (GPS):  $14477920 \times 0.10 = 1447792$  тис. грн

Таблиця 3.3.- - Результати впливу на операційні витрати АТБ

Назва рядка	Код рядка	Поточні витрати, тис. грн	Мінімальне зниження витрат, тис. грн	Максимальне зниження витрат, тис. грн
Матеріальні	2500	291 028,00	0	0

витрати				
Витрати на оплату праці	2505	29 231 586,00	4 384 738	7 307 897
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 926 107,00	0	0
Амортизація	2515	4 134 481,00	0	0
Інші операційні витрати	2520	14 477 920,00	2 895 584	5 067 272
Разом	2550	50 061 122,00 грн	7 280 322	12 375 169

#### Підсумок

Мінімальне зниження витрат:

- Витрати на оплату праці: ( 4 384 738 тис. грн )
- Інші операційні витрати: ( 2 895 584 тис. грн )
- Разом: ( 7 280 322 тис. грн )

Максимальне зниження витрат:

- Витрати на оплату праці: ( 7 307 897 тис. грн )
- Інші операційні витрати: ( 5 067 272 тис. грн )
- Разом: ( 12 375 169 тис. грн )

Таким чином, впровадження систем WMS, TMS і GPS може знизити операційні витрати АТБ на суму від 7 280 322 тис. грн до 12 375 169 тис. грн на рік.

Максимальне і мінімальне значення фінансового результату визначаються шляхом розрахунку різниці між валовим прибутком і операційними витратами для кожного з варіантів (максимального та мінімального зниження витрат).

Мінімальне зниження операційних витрат: Розраховуємо фінансовий результат, віднімаючи від валового прибутку мінімальне значення зниження операційних витрат.



Максимальне зниження операційних витрат: Розраховуємо фінансовий результат, віднімаючи від валового прибутку максимальне значення зниження операційних витрат.

Таким чином, ми отримаємо діапазон значень фінансового результату, що відображає різницю між максимальним і мінімальним впливом впровадження систем на ефективність АТБ.

Максимальний вплив досягається завдяки максимальному зниженню операційних витрат після впровадження систем. У разі максимального зниження операційних витрат, ефективність використання ресурсів підвищується найбільшим чином, що призводить до значного збільшення фінансового результату компанії. Таким чином, максимальний вплив визначається саме за рахунок максимального зниження операційних витрат.

Мінімальний вплив досягається внаслідок мінімального зниження операційних витрат після впровадження систем. Навіть при найменшому зниженні витрат може спостерігатися певний рівень покращення ефективності та оптимізації процесів у компанії, але цей вплив буде менш помітним у порівнянні з іншими варіантами. Таким чином, мінімальний вплив визначається саме за рахунок мінімального зниження операційних витрат.

Максимальний та мінімальний вплив впровадження систем залежать від кількох факторів. По-перше, це потенціал оптимізації: Це може включати наявність ефективних процесів, які можна оптимізувати за допомогою впровадження систем, або ж велику кількість непотрібних операційних витрат, які можна скоротити. По-друге, це обсяг ресурсів: Чим більший обсяг ресурсів (таких як людські, матеріальні, фінансові), тим більший потенціал для зменшення витрат і відповідно для великого впливу. По-третє, це ефективність впровадження систем: Якщо впровадження систем відбувається ефективно і комплексно, з дотриманням найкращих практик, то можна очікувати більший вплив на покращення ефективності. І на останок, це стратегічне управління: Якісне стратегічне управління і визначення мети

впровадження систем також впливають на його результативність. Якщо цілі чітко сформульовані і спрямовані на досягнення конкретних результатів, то вплив може бути більшим.

Отже, максимальний та мінімальний вплив впровадження систем залежить від поєднання цих факторів і може варіюватися в кожному конкретному випадку.

Для розрахунку мінімального та максимального прибутку після впровадження систем, ми використаємо діапазон значень зниження операційних витрат (від 7,280,322 тис. грн до 12,375,169 тис. грн) і застосуємо цей діапазон до розрахунку нової собівартості та нового прибутку, як я пояснював раніше.

Таблиця 3.4. - Вплив на ефективність діяльності АТБ, тис.грн

Показники	Мінімальне зниження операційних витрат	Максимальне зниження операційних витрат
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	181 089 665.00	181 089 665.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	133 239 847.00	133 239 847.00
Мінімальний прибуток	55,130,140.00	
Максимальний прибуток		60,224,987.00

Мінімальний прибуток:

Зниження операційних витрат: 7,280,322 тис. грн

Нова собівартість: 133,239,847.00 тис. грн - 7,280,322 тис. грн = 125,959,525.00 тис. грн

Новий прибуток: 181,089,665.00 тис. грн - 125,959,525.00 тис. грн = 55,130,140.00 тис. грн

Максимальний прибуток:

Зниження операційних витрат: 12,375,169 тис. грн

Нова собівартість: 133,239,847.00 тис. грн - 12,375,169 тис. грн =  
120,864,678.00 тис. грн

Новий прибуток: 181,089,665.00 тис. грн - 120,864,678.00 тис. грн =  
60,224,987.00 тис. грн

Отже, мінімальний прибуток після впровадження систем становить 55,130,140.00 тис. грн, а максимальний прибуток складає 60,224,987.00 тис. грн.

### 3.3. Перспективи подальшого розвитку

В умовах війни торговельна мережа АТБ має враховувати обмеження, пов'язані з безпекою, нестабільністю постачання та скороченням ресурсів. Найбільш реальними для впровадження є інновації, що мають швидкий економічний ефект, мінімізують витрати і забезпечують стійкість логістичних процесів.

Ось перелік таких рішень:

#### 1. Розширення використання систем GPS-моніторингу

Реальність впровадження: Вже використовується, але в умовах війни можна посилити контроль за рухом транспорту, щоб уникнути ризиків на маршрутах.

До переваг такого напрямку можна віднести:

- Оперативне реагування на загрози (наприклад, зміна маршруту через небезпечну зону).
- Підвищення безпеки водіїв та товарів.
- Оптимізація використання пального, що критично в умовах дефіциту.

#### 2. Оптимізація транспортних маршрутів через TMS

Реальність впровадження: У поточних умовах оптимізація маршрутів є пріоритетною через нестабільну інфраструктуру.

До переваг такого напрямку можна віднести:

- Зменшення витрат на перевезення за рахунок оптимальних шляхів.
- Скорочення часу доставки, що важливо для забезпечення магазинів товарами першої необхідності.
- Гнучкість у роботі з різними постачальниками.

### 3. Використання автоматизації складських процесів (WMS)

Реальність впровадження: Інвестиції в автоматизацію складів можуть бути обмеженими, але навіть базове налаштування WMS дозволить знизити вплив людського фактору та прискорити роботу складів.

До переваг такого напрямку можна віднести:

- Швидке оброблення товарів для магазинів у регіонах, де існує підвищений попит.
- Зменшення витрат на складські операції.
- Збереження точності обліку навіть при високому навантаженні.

### 4. Використання аналітики великих даних (Big Data)

Реальність впровадження: Можливо використовувати вже зібрані дані для прогнозування попиту, оптимізації запасів та визначення найбільш ефективних поставок.

До переваг такого напрямку можна віднести:

- Зниження перевитрат на товари з низьким попитом.
- Забезпечення постійної наявності критично важливих продуктів у магазинах.
- Прогнозування змін у попиті залежно від регіональної ситуації.

### 5. Централізація логістики через основні дистрибуційні центри

Реальність впровадження: У воєнних умовах централізація складських запасів у безпечніших регіонах є найбільш доцільною.

До переваг такого напрямку можна віднести:

- Забезпечення стабільності постачання для магазинів.
- Оптимізація логістичних витрат через менше переміщення товарів між регіонами.
- Мінімізація ризиків втрати товарів у небезпечних зонах.

#### 6. Застосування IoT для моніторингу критичних процесів

Реальність впровадження: Установлення базових датчиків для моніторингу умов зберігання (температура, вологість) або стану транспорту.

До переваг такого напрямку можна віднести:

- Підтримка якості товарів, особливо харчових продуктів.
- Зменшення втрат через порушення умов зберігання чи транспортування.
- Підвищення ефективності роботи складів.

#### 7. Збільшення частки екологічної упаковки

Реальність впровадження: У межах існуючих поставок можна переходити на доступну екологічну упаковку, яка є дешевшою та доступною.

До переваг такого напрямку можна віднести:

- Зменшення витрат на пакувальні матеріали.
- Позитивний вплив на імідж компанії в очах споживачів.

#### 8. Використання локальних постачальників

Реальність впровадження: В умовах війни вигідно співпрацювати з локальними виробниками, що зменшує залежність від міжрегіональних або міжнародних перевезень.

До переваг такого напрямку можна віднести: Зменшення логістичних витрат. Підтримка економіки регіону та забезпечення стійкості постачання.

Підсумовуючи вищеназване, можна говорити, що у сучасних умовах АТБ доцільно зосередитися на вже доступних інноваціях та рішеннях, що вимагають мінімальних інвестицій, але дають значний ефект у забезпеченні безперервної роботи. Оптимізація маршрутів, посилений контроль транспорту через GPS, автоматизація складів та аналіз даних – це реальні кроки, які допоможуть компанії залишатися конкурентоспроможною навіть у кризових умовах.

## Висновки

У ході дослідження інноваційних підходів у підприємницькій діяльності торговельної мережі АТБ було досягнуто таких результатів:

### 1. Розкрито теоретичні аспекти інновацій у логістиці.

Встановлено, що інновації в логістиці є ключовим чинником підвищення ефективності сучасних компаній. Використання систем WMS, TMS та GPS дозволяє оптимізувати складські процеси, транспортну логістику та моніторинг транспорту, що знижує витрати, підвищує швидкість і точність обслуговування.

### 2. Проведено аналіз діяльності АТБ.

Торговельна мережа АТБ активно впроваджує інноваційні технології у свої процеси, що забезпечило їй лідерські позиції в Україні навіть в умовах війни. Зокрема, компанія продемонструвала гнучкість і стійкість завдяки адаптації своїх логістичних процесів до кризових обставин.

### 3. Оцінено економічні показники компанії.

Аналіз фінансових і логістичних показників АТБ показав, що впровадження інновацій дозволило оптимізувати витрати та підвищити ефективність навіть у складних умовах. Хоча чистий прибуток знизився через воєнні дії, загальна стійкість компанії та інноваційні підходи до управління дозволяють підтримувати операційну діяльність.

### 4. Розглянуто економічну ефективність логістичних систем.

Використання WMS, TMS та GPS систем у логістичній діяльності компанії сприяє зменшенню витрат на внутрішньоскладські операції, оптимізації маршрутів перевезень, підвищенню точності обробки товарів і контролю автопарку.

### 5. Надано рекомендації щодо подальшого розвитку.

З огляду на поточну ситуацію, найбільш доцільними для впровадження в АТБ є:

- розширення використання аналітики Big Data для прогнозування попиту;
- автоматизація процесів у складських приміщеннях за допомогою розширення функціоналу WMS;
- інтеграція IoT для моніторингу умов транспортування і зберігання товарів.

#### 6. Перспективи розвитку.

Враховуючи актуальні тенденції у сфері логістики, АТБ може інвестувати в екологічні інновації, посилити співпрацю з локальними постачальниками та продовжувати цифровізацію логістичних процесів. Це дозволить компанії зберігати конкурентоспроможність і гнучко реагувати на зміни ринку.

АТБ демонструє успішний приклад впровадження інновацій у логістичну діяльність, що забезпечує ефективність, надійність і стабільність у роботі навіть в умовах кризових обставин. Інноваційні підходи, інтегровані в операційні та логістичні процеси, є важливим стратегічним інструментом для подальшого розвитку та адаптації підприємства до нових викликів.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анікін Г. О., Набока Р. М. Еволюція функцій логістичної діяльності виробничих підприємств. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 3. С. 241–248. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.3.31> (дата звернення: 18.10.2024).
2. АТБ: новини компанії, інформація про АТБ. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/profile/atb-219> (дата звернення: 22.10.2023).
3. Бабайлов В., Левченко Я. Логістика – це методологія. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 27. С. 4. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.27.4> (дата звернення: 24.10.2024).
4. Багорка М., Ільченко Т., Кравець О. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-40> (дата звернення: 27.10.2024).
5. Биба В.В., Пінчук Н. М., Каралкін В.С. Інформаційні технології в управлінні ресурсами. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2110.2024.2.76> (дата звернення: 27.10.2024).
6. Доставка та оплата | АТБ-маркет. *АТБ-Маркет – доставка продуктів додому в Києві та по всій Україні*. URL: <https://www.atbmarket.com/delivery> (дата звернення: 22.10.2024).
7. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 3. С. 19- 37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419> (дата звернення: 25.10.2024).

8. Ерфан В.Й., Ридош С.В., Осадчук О.Р. Економічна сутність ризику в логістиці. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «економіка»*. 2023. № 1(61). С. 91–95. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).91-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).91-95) (дата звернення: 24.10.2024).
9. Звіт незалежного аудитора учасникам Товариства з обмеженою відповідальністю "АТБ-МАРКЕТ" станом на 31 грудня 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) (дата звернення: 22.11.2024).
10. Іртищева І., Носар А. Стратегічні орієнтири розвитку складської логістики як складової транспортно-логістичних систем регіону. *Věda a perspektivy*. 2021. № 1 (1). URL: [https://doi.org/10.52108/2695-1592-2021-1\(1\)-264-272](https://doi.org/10.52108/2695-1592-2021-1(1)-264-272) (дата звернення: 27.10.2024).
11. Код ЄДРПОУ 30487219 – ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" – Опендатабот. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/30487219> (дата звернення: 22.10.2024).
12. Козловська А.М. Логістичний маркетинг : thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10453> (дата звернення: 27.10.2024).
13. Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В., Балюк О. В. Цифровізація в підприємницької діяльності: значення та вплив. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08> (дата звернення: 27.10.2024).
14. Кононцова В.В., Марченко К.С. Роль логістичних стратегій в управлінні підприємством. *Гуманітарний і інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих вчених*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-357-9-47> (дата звернення: 27.10.2024).
15. Кравченко В. Діагностика фінансової стійкості тов «атб-маркет». *Modern engineering and innovative technologies*. 2019. № 21-02. С. 96–

100. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-052> (дата звернення: 24.10.2024).

16. Маловичко А. С. Логістична концепція розвитку транзитних перевезень України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 3 (58). С. 39–45.

17. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236> (дата звернення: 25.10.2024).

18. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) *Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої*. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721> (дата звернення: 25.10.2024).

19. Мельник Л. (2021) *Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника*. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235> (дата звернення: 25.10.2024).

20. *Методологія Lean: що це, кому та як використовувати. Тренінги з логістики в Україні, семінари з логістики в Україні, тренінг переговори в закупівлях, тренінг складська логістика, тренінг транспортна логістика, тренінг закупівельна логістика, семінари з митниці*. URL: <https://sbt.nbc.ua/bude-tsikavo/950-metodologiya-lean-shcho-tse-komu-ta-yak-vikoristovuvati.html> (дата звернення: 19.10.2024).

21. Нікішина О. В. Принципи формування логістичних ланцюгів товарних ринків: конвергенція підходів. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, вип. 3. С. 3–15.

22. *Новини бізнесу: бізнес новини в Україні і світі | liga.net. Новини*

- бізнесу: *Бізнес новини в Україні і світі* | *LIGA.net*.  
URL: <https://biz.liga.net/> (дата звернення: 22.10.2024).
23. Попова Н. В., Шинкаренко В. Г. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53.  
URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i53.73896> (дата звернення: 22.10.2024).
24. Про компанію. *АТБ-Маркет – доставка продуктів додому в Києві та по всій Україні*. URL: <https://www.atbmarket.com/company> (дата звернення: 22.10.2024).
25. Ресурсоефективні ініціативи у сучасному підприємстві : thesis / С. І. Бондаренко та ін. 2020.  
URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82495> (дата звернення: 27.10.2024).
26. Риженко О. В., Жежель В. К. Удосконалення логістичних процесів в управлінні підприємством : thesis. 2021.  
URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/25331> (дата звернення: 27.10.2024).
27. Самойленко В. В. Економічне стимулювання топ-менеджерів підприємства в умовах інноваційних змін в економіці. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2110.2023.2.34> (дата звернення: 27.10.2024).
28. Сергієнко Т. І., Крайнік О. М., Куріс Ю. В. Цифрова трансформація системи управління промислових підприємств. *Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика*. 2023. С. 111–172. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-319-7-3> (дата звернення: 27.10.2024).
29. Сержук А. В. Логістичні технології управління матеріальними потоками. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.33> (дата звернення: 25.10.2024).

30. Скіцько В. Концептуальні засади управління логістичними системами. *Вісник київського національного університету імені тараса шевченка. економіка*. 2015. Вип. 4 (169). С. 53–58.
31. Сова О. Ю. Контролінг як ефективний інструмент управління підприємством. *Облік і фінанси*. 2019. № 4 (86). С. 119–123.
32. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114> (дата звернення: 25.10.2024).
33. Сохацька О. М. Логістична діяльність підприємства в умовах глобалізації. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: economic sciences*. 2020. Т. 145, № 2. С. 76–84. URL: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.2.6> (дата звернення: 24.10.2024).
34. Стащенко Ю., Гавриловський О. Сучасні тенденції розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-87> (дата звернення: 27.10.2024).
35. 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> (дата звернення: 24.10.2024).
36. Технологія блокчейн в логістиці. *DolphinCargo*. URL: <https://dolphincargo.com.ua/ua/tehnologiya-blokchejn-v-logistici> (дата звернення: 19.10.2024).
37. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТБ-МАРКЕТ" - #30487219 - фінансова звітність за 2022 рік - clarity project. *Закупівлі - Clarity Project*. URL: [https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2022) (дата звернення: 22.10.2024).
38. Управління ланцюгами поставок: навчальний посібник / Т. О.

Колодізева. — Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. — 164 с.

39. Чуприна Х., Валяев О., Деркач А. Удосконалення системи управління оборотними активами підприємства на базі концепції just in time. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-80> (дата звернення: 19.10.2024).

40. Шиян А. С. Підвищення економічної ефективності логістичної системи сучасного підприємства : master's thesis. 2019.

URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76224> (дата звернення: 18.10.2024).

41. Що таке ERP?. *Oracle | Cloud Applications and Cloud Platform*.

URL: <https://www.oracle.com/cis/erp/what-is-erp/> (дата звернення: 19.10.2024).

42. Яшкін Д. С. Управління логістичними ризиками промислових підприємств : thesis. 2016.

URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/47796> (дата звернення: 27.10.2024).

43. 30487219 - ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" - фінансова звітність за 2023 рік - clarity project. *Clarity Project*. URL: [https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2023)

(дата звернення: 23.10.2024).

44. Award-Winning logistics shipping company in the US - your trusted source in supply chain management. *Worldwide Logistics Group*.

URL: <https://worldwidelogisticsltd.com/> (date of access: 27.10.2024).

45. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socioeconomic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P.

388- 392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986> (date of access: 25.10.2024).

46. Dubovyk S. G., Sigida N. O., Spesiviy Y. Y. Management of business supply chains, their essence and structure. *Economy and society*. 2018. No. 18. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-56> (date of access: 19.10.2024).
47. Hirna O. Logistics and supply chain: challenges of the pandemic covid-19. *Black sea economic studies*. 2020. No. 55. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.55-14> (date of access: 27.10.2024).
48. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448> (date of access: 25.10.2024).
49. Kustrich L. A., Gomeniuk M. O. Logistics and innovation: conception, management strategy and interaction. *Business inform*. 2021. Vol. 1, no. 516. P. 89–96. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-89-96> (date of access: 24.10.2024).
50. Kustrich L. Innovations in the sphere of logistics management. *State and regions. series: economics and business*. 2023. No. 3(129). URL: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-3-12> (date of access: 19.10.2024).
51. Lialina N., Matvienko-Bilyaeva G., Panchuk A. Implementation of modern logistics methods in entrepreneurial activities. *Pryazovskyi economic herald*. 2020. № 2(19). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-20> (дата звернення: 18.10.2024).
52. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. Digital economy and digital society. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570> (date of access: 25.10.2024).
53. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. Digital

economy and digital society. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570> (date of access: 25.10.2024).

54. Nesterenko R. V. The methodical aspects of providing the logistic activity of enterprises as a direction of their efficient functioning and development. *Business inform.* 2019. Vol. 2, no. 493. P. 266–270. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-266-270> (date of access: 27.10.2024).

55. Parubets O., Sugonyako D. Інноваційні підходи до розвитку транспортної логістики в Україні. *Problems and prospects of economic and management.* 2019. № 4(20). С. 147–156. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-4\(20\)-147-156](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-4(20)-147-156) (дата звернення: 24.10.2024).

56. Practical principles of increasing the logistics activities efficiency of a modern enterprise / O. Karintseva et al. *Vіsник Sums'kogo deržavnogo unіversitetu.* 2021. Vol. 2021, no. 3. P. 127–136. URL: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.3-14> (date of access: 18.10.2024).

57. Team T. I. Enterprise resource planning (ERP): meaning, components, and examples. *Investopedia.* URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/erp.asp> (date of access: 19.10.2024).

58. Usatenko O. Fundamental concepts of integrated reporting. *Oblik i finansi.* 2023. No. 3(101). P. 38–44. URL: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-3\(101\)-38-44](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-3(101)-38-44) (date of access: 27.10.2024).