

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему:

“Аналіз впливу цифровізації на управлінські
процеси в організаціях”

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-3
спеціальності 073 «Менеджмент»

Шерстюк С.С.

Керівник к.е.н., доц. Кахович. Ю.О.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Шерстюк С.С. Аналіз впливу цифровізації на управлінські процеси в організаціях.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2025р.

Метою роботи є аналіз впливу цифровізації на процеси управління персоналом в організаціях. У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти організації системи цифровізації, а також методи та систему управління персоналом. Детально розглянуто систему цифровізації управлінських процесів на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет».

У дипломній роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти цифровізації управлінських процесів в організаціях, зокрема на прикладі діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Визначено сутність цифрової трансформації як чинника підвищення ефективності управління, проаналізовано основні напрями впровадження цифрових технологій у менеджменті, а також оцінено вплив цих змін на оперативну, аналітичну та стратегічну діяльність підприємства. Проведено глибокий аналіз стану цифрової трансформації в компанії, зокрема використання ERP-систем, автоматизації HR-процесів, логістики та оцінювання персоналу. У результаті дослідження сформульовано пропозиції щодо вдосконалення управлінських процесів на основі цифрових інструментів і визначено перспективні напрями розвитку цифровізації. Робота має як теоретичне, так і практичне значення для сучасного менеджменту.

Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Згальний обсяг роботи 53 сторінок, містить 14 таблиць, 6 малюнків. Список джерел включає 41 найменувань

SUMMARY

Sherstyuk S.S. Analysis of the impact of digitalization on management processes in organizations.

Qualification work for the degree of "bachelor" in the specialty 073 "Management". Dnipro: University of Customs and Finance. 2025.

The purpose of the work is to analyze the impact of digitalization on personnel

management processes in organizations. The qualification work discusses the theoretical aspects of organizing the digitalization system, as well as the methods and system of personnel management. The system of digitalization of management processes is considered in detail using the example of LLC "ATB-Market".

The diploma work considers the theoretical and practical aspects of digitalization of management processes in organizations, in particular using the example of the activities of LLC "ATB-Market". The essence of digital transformation as a factor in increasing management efficiency is determined, the main directions of implementing digital technologies in management are analyzed, and the impact of these changes on the operational, analytical and strategic activities of the enterprise is assessed. An in-depth analysis of the state of digital transformation in the company was conducted, in particular the use of ERP systems, automation of HR processes, logistics and personnel assessment. As a result of the study, proposals were formulated for improving management processes based on digital tools and promising directions for the development of digitalization were identified. The work has both theoretical and practical significance for modern management.

The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of sources used. The total volume of the work is 53 pages, contains 14 tables, 6 figures. The list of sources includes 41 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ	8
1.1. Сутність та значення цифровізації в сучасному менеджменті.....	8
1.2. Основні напрями цифровізації управлінської діяльності.....	12
1.3. Вплив цифрових технологій на ефективність управління.....	16
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА АТБ-МАРКЕТ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	21
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».....	21
2.2. Стан цифрової трансформації управлінських процесів у компанії.....	29
2.3. Пропозиції щодо покращення цифрового управління.....	37
ВИСНОВОК.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	48
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі цифрові технології стали невід’ємною частиною як повсякденного життя людей, так і діяльності організацій. Те, що ще нещодавно здавалося майбутнім — наприклад, онлайн-управління персоналом, цифрові аналітичні панелі чи автоматизовані процеси — сьогодні вже є звичною реальністю. Більше того, організації активно переходять на цифрові моделі управління, оскільки це дозволяє працювати швидше, точніше і більш стратегічно. Саме тому вплив цифровізації на управлінські процеси став особливо важливим і потребує глибокого аналізу як з точки зору теорії управління, так і з боку практичного досвіду.

Особливо актуальною ця тема є в умовах надзвичайно швидких змін зовнішнього середовища. Усі події останніх років — пандемія COVID-19, війна в Україні, глобальні кризи, стрімкий розвиток цифрових інструментів — змусили компанії переглянути свої управлінські підходи. В таких умовах цифровізація вже не просто перевага, а необхідність, що допомагає адаптуватися, виживати й ефективно функціонувати. Управлінські процеси змінилися: акцент змістився з паперової бюрократії на цифрову оперативність, з класичних методів управління — на гнучкі системи моніторингу, прогнозування та прийняття рішень.

Серед українських дослідників, які аналізують тему цифровізації управління, варто відзначити Василик О. Д., яка акцентує увагу на цифровій грамотності управлінців та викликах трансформації; Пономарьова В. С., який досліджує вплив цифрових технологій на управлінську культуру; Рєпіну І. В., яка розглядає цифровізацію як одну з умов розвитку інноваційної економіки. Ці науковці обґрунтовують, що цифрова трансформація змінює не тільки інструменти управління, а й саму філософію керівництва організаціями.

У процесі дослідження було проаналізовано діяльність компанії, зібрано інформацію з відкритих джерел, таких як офіційний сайт підприємства, галузеві звіти, статистика, а також використано дані, отримані під час проходження практики. Крім того, було опрацьовано фінансову, аналітичну та внутрішню управлінську звітність підприємства.

Дослідження цієї теми проведено на прикладі діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» — одного з найбільших ритейлерів України, який активно впроваджує цифрові рішення в управлінні. Саме приклад такого підприємства дозволяє простежити, як саме цифрові інструменти впливають на реальні бізнес-процеси.

Мета роботи полягає у виявленні змін, які відбуваються в системі управління підприємством під впливом цифрових технологій, а також у визначенні ефективності цих змін на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет».

Завдання дослідження:

Визначити сутність цифровізації та проаналізувати її значення для ефективності сучасного менеджменту.

Дослідити основні напрями впровадження цифрових технологій в управлінській діяльності організацій.

Оцінити вплив цифрових рішень на ефективність управлінських процесів у різних сферах бізнесу.

Надати загальну характеристику діяльності компанії ТОВ «АТБ-Маркет» з урахуванням її організаційної структури та масштабу.

Проаналізувати рівень цифрової трансформації управлінських процесів у компанії АТБ.

Оцінити ефективність впроваджених цифрових технологій у системі управління АТБ-Маркет.

Виявити основні проблеми та бар'єри, що перешкоджають цифровій трансформації управлінської діяльності підприємства.

Розробити конкретні пропозиції щодо вдосконалення цифрового управління у ТОВ «АТБ-Маркет».

Обґрунтувати перспективні напрями розвитку цифровізації компанії з урахуванням економічної доцільності та очікуваних вигод.

Об'єктом дослідження є управлінські процеси на базі ТОВ «АТБ-Маркет»

Предметом дослідження виступає вплив цифровізації на ефективність, структуру та зміст управлінських процесів.

Методологічною основою дослідження є наукові публікації у сфері менеджменту, управління організаціями та цифрової трансформації. У роботі використано загальнонаукові методи — аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, а також прикладні інструменти — SWOT-аналіз, структурно-функціональний підхід, елементи системного аналізу. Також використано результати власних спостережень і аналізу під час проходження переддипломної практики на підприємстві.

Теоретична новизна дипломної роботи полягає у спробі комплексного розгляду цифровізації саме з позиції трансформації управлінських процесів в організаціях, на основі реальних змін, які вже впроваджено в компанії «АТБ-Маркет».

Практична цінність полягає в можливості використання висновків роботи для розробки конкретних рекомендацій щодо покращення управлінської ефективності не лише в «АТБ-Маркет», а й у будь-яких організаціях, які прагнуть адаптувати свої процеси до вимог цифрової економіки.

Дипломна робота побудована за стандартною структурою: вона складається зі вступу, двох змістовних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 46 сторінок, включаючи 13 рисунків і 6 таблиць, що ілюструють основні аспекти дослідження. Список використаних джерел налічує 45 найменувань. Також у роботі представлено 3 додатки.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

1.1. Сутність та значення цифровізації в сучасному менеджменті

Цифровізація сьогодні є не просто модернізаційним процесом, а одним із ключових факторів трансформації організаційної діяльності, зокрема системи управління. Її вплив охоплює всі рівні менеджменту — від оперативного до стратегічного — і змінює підходи до організації праці, комунікацій, контролю, планування та прийняття рішень.

З наукової точки зору, термін «цифровізація» (digitalization) розглядається не лише як впровадження цифрових технологій, а як системна зміна управлінської парадигми. За визначенням Є. Макаренка, цифровізація — це процес переходу від аналогових моделей управління до цифрових, який включає автоматизацію, віртуалізацію та інтелектуалізацію управлінських процесів. Тобто, мова йде не лише про використання техніки, а про повну перебудову принципів функціонування організації.

На думку Кирич, Н. Б. цифровізація в менеджменті проявляється як взаємодія людини, алгоритмів і машинного навчання у вирішенні управлінських завдань. Вона змінює роль менеджера: якщо раніше керівник був джерелом рішень, то сьогодні він дедалі більше виступає як модератор процесів, що координує взаємодію цифрових інструментів і людей [11, с.363–372].

Однією з ключових ознак цифровізації є автоматизація управлінських функцій, що дозволяє скоротити час прийняття рішень і знизити рівень помилок. Як зазначає Колещук, О. Я. [13, с. 376] використання CRM-систем, ERP-платформ та бізнес-аналітики вже стало стандартом для багатьох підприємств. Це дозволяє здійснювати управлінський контроль у реальному

часі, оперативно реагуючи на зміни ринку, поведінку споживачів чи внутрішні збої.

Крім того, цифровізація забезпечує прозорість процесів. За словами дослідниці Касич, А. О. [10, с. 243] цифрові системи фіксують кожен етап управлінської діяльності, що значно знижує ризики неефективності або маніпуляцій. Таким чином, менеджмент стає більш доказовим — рішення ґрунтуються на даних, а не на інтуїції чи припущеннях.

Іншою важливою ознакою є підвищення швидкості управління. Якщо традиційні моделі передбачали тривалий ланцюг погоджень, то цифрові платформи дозволяють приймати рішення миттєво, за допомогою мобільних додатків, чат-ботів, інтегрованих систем звітності тощо. При цьому збільшується гнучкість організації, адже керівництво має змогу змінювати стратегію «на ходу», реагуючи на нові виклики.

Значення цифровізації також полягає в зміні форм управлінської комунікації. На перший план виходять електронні канали — корпоративні месенджери, відеозв'язок, хмарні робочі простори (Google Workspace, Microsoft Teams, Asana тощо). Це дозволяє налагодити постійний контакт між усіма учасниками процесу незалежно від їхнього географічного розташування.

Таблиця 1.1.

Систематизація поняття “цифровізація”

Автор	Визначення	Ознака
1	2	3
Мельник, А. О.	Цифровізація — це результат поступової еволюції економічних, соціальних, виробничих, технологічних та управлінських процесів у суспільстві, спричинений активним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Вона змінює як саму структуру цих відносин, так і їхню	

	орієнтацію.	
Федулова, Л. І	Цифровізація означає використання у виробництві, розподілі, обміні та споживанні ресурсів технологій, заснованих на цифровому (дискретному) кодуванні, передачі та обробці інформації.	Технологія передачі інформації
Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки	Сутність цифровізації полягає у глибокому впровадженні цифрових пристроїв, систем і рішень у фізичне середовище з метою створення кіберфізичного простору — інтеграції реального та віртуального світів через взаємодію цифрових об'єктів.	Створення кіберфізичного простору шляхом насичення фізичного світу електронноцифровими пристроями та системами
Зайченко, К. С.	Цифровізація трансформує не лише технологічні підходи, а й самі способи мислення, дій та взаємодії людей із навколишнім середовищем. Технології при цьому виступають інструментом, а не самоціллю.	Підкреслення зміни парадигми в мисленні, діяльності та спілкуванні, де технологія виступає як інструмент, а не ціль.
J. ScottBrennen, D. Kreiss	Вона передбачає трансформацію соціальних сфер під впливом цифрових платформ і медіаінфраструктури, де цифрові канали стають основою організації суспільних взаємодій.	Перебудова багатьох сфер соціального життя навколо інфраструктури цифрових комунікацій та медіа
Вербівська Л. В	Цифровізація — це не лише розповсюдження	Процес, який розширює простір можливостей не

	технологій у повсякденному житті. Вона перетворюється на нову модель соціальних взаємозв'язків, що формує новий простір можливостей і стає каталізатором соціально-культурних змін.	лише завдяки технологічним пристроям, але й як реляційна модель, що пронизує різні сфери життя
Панкратова, О. М.	Як глобальне явище, цифровізація є однією з головних тенденцій розвитку сучасної цивілізації, оскільки сприяє формуванню більш відкритого, інклюзивного суспільства та створює ефективніші управлінські механізми.	Формування більш інклюзивного суспільства та створення кращих механізмів управління завдяки використанню цифрових технологій.

Джерело: складено автором

Сутність цифровізації в управлінні полягає не просто в автоматизації процесів чи впровадженні сучасних технологій. Найголовніше — це не заміна людини машиною, а створення ефективної взаємодії між людським інтелектом і цифровими інструментами. Тобто, мова йде про нову форму співпраці, де людина і технологія працюють разом, доповнюючи одне одного. Саме на цьому ґрунті з'являється нове управлінське поняття — data-driven management, або ж управління на основі даних. Його головна ідея полягає в тому, що керівництво приймає рішення не лише на інтуїції чи особистому досвіді, а на основі реальних даних: аналітики, статистики, цифрових метрик і прогнозів.

Таке управління дає змогу краще розуміти, що відбувається в організації, передбачати ризики, виявляти слабкі місця та знаходити нові можливості для розвитку. Наприклад, завдяки цифровим інструментам керівник може швидко отримати звіти про ефективність працівників, стан продажів або задоволеність клієнтів — і на основі цього приймати обґрунтовані рішення. У сучасному світі, де зміни відбуваються дуже швидко, це дає серйозну перевагу [32, с. 236].

Однак цифровізація — це не тільки про технології. Вона змінює саму

культуру управління в організації. Працівникам тепер необхідно володіти новими навичками: цифровою грамотністю, здатністю працювати з новими платформами, готовністю до постійного навчання. Цифрове середовище швидко змінюється, тому дуже важливо бути гнучким і вміти адаптуватися. Для керівників також змінюються вимоги: вони мають бути відкритими до інновацій, не боятися нововведень і вміти впроваджувати зміни в повсякденну діяльність підприємства.

Як зазначає дослідник Стрілець, В. Ю. [31] цифровізація ніколи не буде ефективною, якщо не зміниться саме управлінське мислення. Це дуже важливий момент. Часто керівники очікують, що нові програми чи технології автоматично принесуть покращення. Але це не так. Технологія — це лише інструмент. Все залежить від того, як цей інструмент використовується. Якщо організація не змінює свої внутрішні процеси, якщо не перебудовує структуру управління, не навчає персонал і не формує нове бачення — цифровізація не дасть бажаного результату.

Таким чином, цифровізація управління — це не просто технічна модернізація, а комплексна трансформація, яка охоплює всі рівні організації: від мислення керівника до навичок працівників, від прийняття рішень до організаційної культури. Саме тоді вона стає справжнім ресурсом стратегічного розвитку.

1.2. Основні напрямки цифровізації в управлінській діяльності

Цифровізація управлінської діяльності — це не просто нове красиве слово, а конкретна відповідь на виклики сучасності, коли швидкість прийняття рішень, точність інформації та гнучкість процесів стали ключовими чинниками ефективності. Умовно кажучи, цифровізація — це коли звичні процеси, які раніше робили вручну або на папері, переносяться в цифрове середовище, де

все працює швидше, точніше й прозоріше. Розглянемо докладно основні напрями цього процесу, спираючись на реальні приклади, щоб зрозуміти, як це діє на практиці.

Перший напрям — автоматизація документообігу та управлінських процесів. Класичний приклад: раніше для підписання наказу на підприємстві потрібно було надрукувати його, донести керівнику, потім повернути до секретаря, зареєструвати в журналі, завести в архів. Зараз завдяки системам електронного документообігу, таким як «М.Е.Doc» або «Document.Online», працівник просто створює документ у системі, надсилає його керівнику через внутрішній цифровий портал, керівник ставить електронний підпис, і документ автоматично зберігається в цифровому архіві. Це економить не лише час, а й значні ресурси. Наприклад, у ТОВ «Розумні рішення» після впровадження електронного документообігу час погодження одного договору скоротився з 3 днів до 6 годин [12, с. 90-93].

Другий напрям — використання аналітики великих даних для управлінських рішень. Коли керівник приймає рішення «наосліп» — це вже минуле. Сьогодні в цифровому середовищі накопичується величезна кількість даних — про продажі, фінанси, поведінку клієнтів, завантаженість персоналу, витрати на логістику тощо. Наприклад, компанія «Нова пошта» аналізує мільйони операцій щодня, щоб розуміти, у яких містах потрібно відкривати нові відділення, в яких — закривати, як оптимізувати маршрути доставки. Замість інтуїції використовується конкретна статистика, що дає змогу уникати помилок і робити бізнес більш прибутковим. У державному секторі аналогічний підхід реалізується через проєкт «Відкриті дані» — коли управлінці отримують реальну статистику, наприклад, щодо видатків або зайнятості.

Третій напрям — впровадження цифрових платформ для комунікації та координації. Зокрема, пандемія COVID-19 пришвидшила розвиток таких інструментів, як Microsoft Teams, Zoom, Google Meet. Але мова не лише про відеозв'язок. Це повноцінні платформи для організації роботи команд — з постановкою завдань, дедлайнами, контролем виконання. У компанії

«SoftServe» вся внутрішня комунікація та управління проєктами ведеться через цифрову платформу Jira, що дозволяє бачити реальну завантаженість кожного співробітника, пріоритетність завдань і прогрес виконання. Це забезпечує прозорість, виключає «перекидання відповідальності» і дозволяє працювати навіть у повністю дистанційному форматі [17, с. 27].

Четвертий напрям — цифрова трансформація HR-процесів. Це дуже практична тема, бо кожне підприємство стикається з наймом, адаптацією, навчанням і мотивацією працівників. Раніше це робилося вручну: анкети, співбесіди, паперові картки працівників. Сьогодні всі ці процеси переводяться у спеціальні HRM-системи — наприклад, «PeopleForce» або «BambooHR». Працівник реєструється в системі, проходить опитування, система автоматично формує адаптаційний план, надає доступ до потрібних курсів, фіксує досягнення та оцінки. На прикладі готелю «Kyiv Hotel» після впровадження автоматизованої HR-системи процес адаптації нових працівників скоротився з 10 до 4 днів, а плинність персоналу зменшилась на 30% за рік.

Наступний напрям — розвиток клієнтоорієнтованого цифрового середовища. У сучасному управлінні дуже важливо враховувати не тільки внутрішні процеси, а й зовнішню взаємодію — з клієнтами, партнерами, суспільством. Тут цифровізація означає створення онлайн-сервісів, мобільних додатків, чат-ботів, персоналізованих електронних кабінетів. Наприклад, у банківській сфері «Монобанк» повністю відмовився від фізичних відділень і зробив усе через мобільний застосунок, де клієнт може оформити кредит, отримати виписку, звернутися в підтримку, не виходячи з дому. Це не просто зручно — це змінює саму логіку управління компанією, де головна мета — зробити клієнта задоволеним без зайвих бар'єрів [19].

Окрему увагу варто приділити цифровій безпеці в управлінні. З розвитком цифровізації зростають і ризики: витік даних, кібератаки, шахрайство. Тому частиною управлінської діяльності стає впровадження політик інформаційної безпеки: використання хмарних технологій з шифруванням, дворівнева авторизація, резервне копіювання, внутрішні протоколи безпеки. Наприклад, у державному секторі впроваджуються сервіси

типу «Trembita» для захищеного обміну даними між органами влади. У бізнесі — впроваджуються VPN-тунелі та сервіси з контролю доступу, як-от «Okta».

Ще один важливий напрям — цифрова культура та цифрова компетентність керівників. Не можна просто встановити програму і думати, що все зміниться. Управлінці мають вміти працювати з цифровими інструментами, аналізувати дані, розуміти логіку цифрових змін. Наприклад, у багатьох компаніях вводяться внутрішні курси цифрової грамотності, де керівники вчаться користуватися Power BI, Trello, CRM-системами. У Службі зайнятості України навіть створено Центр цифрової освіти, де керівники різного рівня можуть пройти дистанційне навчання з цифрових навичок. Цей напрям дуже «людський», бо цифровізація без розуміння з боку керівництва — це просто дорога, але мертва система.

Таблиця 1.2.

Основні напрями цифровізації управлінської діяльності: приклади, ефекти, результати

№	Напрямок цифровізації	Інструменти / Платформи	Реальний приклад в Україні
1	Автоматизація документообігу та управлінських процесів	M.E.Doc, Document.Online	ТОВ «Розумні рішення»
2	Аналітика великих даних для управлінських рішень	BI-системи, CRM, API-інтеграція з базами даних	«Нова пошта», «Відкриті дані»
3	Цифрові платформи для комунікації та координації	Microsoft Teams, Jira, Zoom, Google Meet	«SoftServe»
4	Цифрова трансформація HR-процесів	PeopleForce, BambooHR	Готель «Kyiv Hotel»
5	Клієнтоорієнтоване цифрове середовище	Мобільні додатки, чат-боти,	«Монобанк»

		електронні кабінети	
6	Інтеграція цифрової безпеки та захисту даних	2FA, блокчейн, SIEM-системи	Дія.City (український кейс)
7	Автоматизація фінансового обліку та бюджетування	SAP, 1С:Підприємство, Finmap	Мережа аптек «ANC»

Джерело: складено автором

Отже, як бачимо, цифровізація управлінської діяльності — це не щось абстрактне чи далеке, а дуже конкретний набір змін, які вже зараз впливають на ефективність роботи організацій. Вона охоплює не лише технічні аспекти, а й змінює саму логіку управлінських процесів: від рутинних операцій до стратегічних рішень, від внутрішньої роботи до зовнішньої взаємодії.

Головне — не боятись нових інструментів, а навчитись ними користуватись. Бо цифровізація — це не просто тренд, це нова управлінська реальність, у якій виграє той, хто швидше адаптується, а не той, хто більше досвіду має на папері. І якщо керівник справді хоче, щоб його організація розвивалась, без цифрових інструментів сьогодні вже не обійтись.

1.3. Вплив цифрових технологій на ефективність управління

Сьогодні цифрові технології вже не є просто додатковим інструментом, а стали основою ефективного управління у будь-якій сфері. Їхній вплив настільки глибокий, що без цифрових рішень управлінська діяльність просто не може розвиватися, бути конкурентною й швидко реагувати на зміни. Сучасний керівник має не тільки вміти користуватися цифровими інструментами, а й будувати управлінську модель, де ці технології використовуються свідомо й цілеспрямовано.

Цифрові технології перш за все вплинули на швидкість управлінських рішень. Раніше на збирання інформації, її аналіз і прийняття рішення могли йти

тижні. Тепер же завдяки автоматизованим системам збору даних і CRM-платформам керівник може бачити аналітику в реальному часі. Наприклад, у компанії, яка використовує систему Bitrix24, керівник може буквально за хвилину побачити, які менеджери з продажу перевиконують план, а які відстають. Це дозволяє швидко приймати рішення щодо мотивації, додаткового навчання або навіть перегляду кадрових рішень. Таким чином, цифрові інструменти реально економлять час і підвищують якість управління.

Ще один дуже важливий вплив — це прозорість процесів. Коли вся документація, звітність, задачі та контроль виконання переведені в цифрову форму, зникає хаос і знижується рівень помилок. Наприклад, у школі, яка використовує цифрову платформу для управління навчальним процесом, адміністратор одразу бачить відвідуваність, академічні показники, зауваження вчителів тощо. Це дозволяє точно контролювати, де є слабкі місця, і одразу реагувати. У бізнесі — це ще більш важливо: прозора система задач у Trello, Asana чи Monday.com дає змогу керівнику бачити, що реально зроблено, а не покладатися лише на слова працівників [10, с. 243].

Цифровізація також радикально змінила комунікацію в управлінні. Онлайн-конференції, чати, корпоративні месенджери (наприклад, Slack або Microsoft Teams) дозволяють швидко обговорювати важливі питання навіть у віддаленому режимі. Це особливо стало помітно під час пандемії COVID-19, коли майже всі управлінські команди змушені були працювати з дому. Але ця практика збереглася й після, бо виявилась ефективною. Наприклад, керівник великої фірми з Києва може зібрати свою команду з різних філій по Zoom, обговорити плани, дати вказівки, і всі будуть на зв'язку, навіть не виходячи з офісу чи дому.

Наступний аспект — це впровадження аналітики та прогнозування. Завдяки інструментам обробки великих обсягів даних (Big Data) управлінці можуть не просто реагувати на події, а й передбачати їх. Наприклад, у ритейлі цифрові системи аналізують поведінку клієнтів і на основі цього формують закупівельну політику. Якщо система показує, що в певний період зростає попит на конкретну групу товарів, то керівник має час підготувати склад,

оптимізувати логістику й отримати прибуток. Без цифрових інструментів ці дані або не були б доступні взагалі, або з'являлися б надто пізно.

Ще одна сфера, де цифрові технології дуже впливають на ефективність, — це управління персоналом. HR-департаменти все частіше використовують цифрові інструменти для рекрутингу, оцінки ефективності працівників, проведення опитувань і формування звітності. Наприклад, платформи PeopleForce або Work.ua Recruiter дозволяють швидко аналізувати анкети, відбирати кандидатів за заданими параметрами, проводити онлайн-інтерв'ю та навіть автоматично надсилати запрошення. Це не лише економить час, а й забезпечує об'єктивність у підборі кадрів [33, с. 29].

Цифрова трансформація також дає змогу налагодити більш гнучке управління проектами. Існує багато програм, які дозволяють керівнику керувати десятками задач паралельно, розподіляти ресурси, стежити за строками. Наприклад, у будівельній компанії, де йдуть паралельно декілька об'єктів, використання MS Project чи Primavera дозволяє тримати все під контролем. Керівник бачить відставання, перевитрати коштів або затримки з боку підрядників і може вчасно втрутитися.

Не можна не згадати і про фінансове управління. За допомогою цифрових бухгалтерських і фінансових систем (наприклад, 1С:Підприємство, SAP, QuickBooks) керівник отримує не просто цифри, а повноцінну картину — де йдуть втрати, які проекти найвигідніші, на чому можна зекономити. Це дозволяє ефективно планувати бюджет, уникати збитків і стратегічно мислити.

Велике значення має і впровадження електронного документообігу. Коли всі накази, угоди, листи, звіти існують у цифровій формі, немає ризику їх втрати, простіше вести архів, легше здійснювати аудит. У держустановах це особливо важливо. Наприклад, в українських ЦНАПах перехід на електронну систему обігу документів значно зменшив навантаження на працівників і знизив ризик корупції.

Цифрові технології також змінюють саму роль керівника. Він вже не просто начальник, а координатор процесів, фасилітатор, стратег, який повинен вміти працювати з цифровими інструментами, мотивувати команду в умовах

цифрового середовища, не втратити людський контакт попри технологічну складову [1, с. 339].

Також Рис.1.1. «Вплив цифровізації на менеджмент персоналу» демонструє ключові напрямки, за якими цифрові технології змінюють підходи до управління людськими ресурсами. Центральним елементом схеми є поняття цифровізації в контексті персонального менеджменту, навколо якого згруповані основні функціональні впливи.

Рисунок 1.1.



Рис. 1.1. Вплив цифровізації на менеджмент персоналу

Джерело: складено автором

Виходячи із вказаних даних бачимо, що автоматизований пошук кандидатів передбачає використання цифрових платформ для підбору персоналу, коли системи з штучним інтелектом самостійно аналізують резюме, підбирають релевантні кандидатури та навіть можуть проводити попереднє ранжування претендентів. Автоматизоване спілкування з кандидатом означає залучення чат-ботів або CRM-систем у процесі рекрутингу, що дозволяє компаніям оперативно взаємодіяти з великою кількістю аплікантів, надаючи їм зворотний зв'язок без затримок.

Технологія та корпоративне навчання вказують на роль цифрових платформ для безперервного професійного розвитку персоналу. Це включає онлайн-курси, інтерактивні модулі, системи внутрішнього навчання, що дозволяють швидко оновлювати навички працівників.

Цифровий HR і зворотний зв'язок – це застосування систем, які дозволяють працівникам оцінювати керівництво, процеси, атмосферу в

команді. Через цифрові платформи можна збирати думки, проводити опитування і миттєво аналізувати результати.

Технологія самообслуговування стосується HR-порталів, де працівники самостійно керують інформацією про себе, подають заяви на відпустки, змінюють особисті дані, що знижує навантаження на HR-відділ [23, с. 130-139].

Спільна автоматизація (коботи) – це приклад взаємодії працівника і роботизованих систем у виконанні повсякденних операцій, де цифрова система бере на себе рутинні функції, а працівник зосереджується на прийнятті рішень.

Управління продуктивністю через цифровізацію дозволяє контролювати ефективність виконання завдань, аналізувати статистику, KPI та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних.

Таким чином, цифрові технології не просто змінюють форму управлінської діяльності — вони докорінно трансформують її зміст. Вони роблять управління швидким, точним, прозорим і гнучким. Але цього недостатньо: щоб ефект був максимальним, керівник має не тільки впровадити цифрові рішення, а й уміти з ними працювати, розуміти їхню логіку, бути відкритим до змін і постійно вдосконалювати цифрову культуру в колективі. Без цього цифровізація буде лише формальністю. Але з правильною стратегією вона дає надпотужний ефект, який виводить управління на новий рівень.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА АТБ-МАРКЕТ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

“АТБ-Маркет” - сучасна українська мережа продуктивних магазинів, що працюють в форматі дискаунтеру, тобто, магазинів, що торгують за відчутно заниженими цінами порівняно з ринковими [21].

Мережа продуктових супермаркетів “АТБ-Маркет” є частиною дніпровської корпорації АТБ.

Сама корпорація “АТБ” - це об'єднання кількох великих українських компаній, в саме мережі супермаркетів “АТБ-Маркет”, кондитерської фабрики “Квітень”, м'ясної фабрики “Фаворит Плюс” та спортивного комплексу “Схід”. Всіх їх об'єднує здійснення власної діяльності в таких сферах бізнесу, як управління активами, роздрібна торгівля, виробництво та продаж продуктів харчування, надання послуг в сфері спорту та відпочинку.

Сама компанія ЗАТ “АТБ” як закрите акціонерне товариство, була заснована в 1993 році, коли фірма “Агротехбізнес” вперше в Україні започаткувала поняття мережі дискаунтерів.

Майже відразу, вже в 2000-х роках, “АТБ” впроваджує у власних магазинах на той час кардинально нову систему, засновану на понятті самообслуговування, що належить формату “дискаунтер”.

Дискаунтер, простою мовою — магазин з широким асортиментом товарів за оптовими цінами. Якщо поєднати це зі зручним розташування і високою якістю продукції, такий формат підприємництва максимально відповідає бажанням покупців. І, відповідно, задовольняє їх [38].

Компанія досі належить своїм засновникам, бізнесменам родом з Дніпра: Генадію Буткевичу, Євгенію Єрмаку та Віктору Карачуну.

Слід зауважити, що швидке розвинення майже не мало конкуренції поміж подібних корпорацій. Серед споживачів займало високий рівень популярності та вподобання. Коли згодом утворилося достатнє суперництво, почали розвиватись інші схожі підприємства, дана корпорація витримала всі перепони на шляху до успіху.

Таблиця 2.1.

Основні відомості про підприємство ТОВ “АТБ-Маркет”

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ “АТБ-МАРКЕТ”
Скорочена назва	ТОВ “АТБ-МАРКЕТ”
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення

Код ЄДРПОУ	30487219
Дата реєстрації	19,07,1999
Уповноважені особи	Шаповалова Наталія Анатоліївна
Розмір статутного капіталу	9 930 148, 65 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою діяльністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Інші: 🏪 46.34 Оптова торгівля напоями 🏪 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами 🏪 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, **0, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, Проспект Олександра Поля

Джерело: складено автором на основі відкритих даних

Товариство з обмеженою відповідальністю “АТБ-МАРКЕТ” [39] може здійснювати свою діяльність відповідно до Статуту, Конституції України, Господарського кодексу України та інших нормативних документів, від свого імені і здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді.

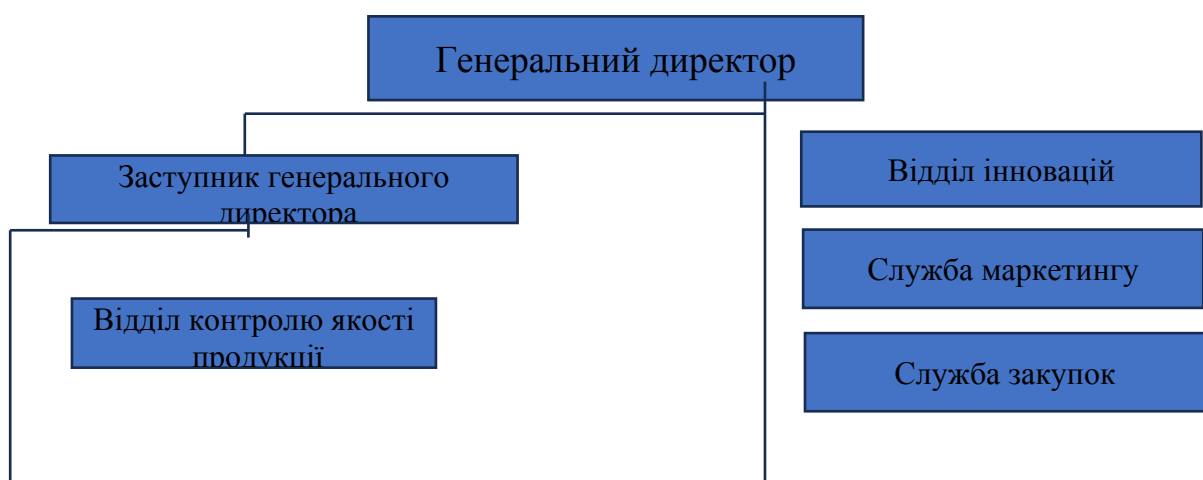
Основна місія “АТБ-МАРКЕТ” - забезпечувати українців високоякісними продовольчими та непродовольчими товарами першої необхідності за найнижчим цінами. Компанія гарантує якість своїх товарів завдяки використанню вискоєфективних технологій та етичним методам ведення роздрібної торгівлі. Як і інші організації, “АТБ-МАРКЕТ” є багатоцільовою системою.

Окрім цього, компанія є комерційною організацією, і її діяльність, має

бути прибутковою.

Для забезпечення конкретних напрямків комерційної та господарської діяльності “АТБ-МАРКЕТ” створені такі департаменти (відділи, групи), як комерційний, маркетинговий, економічний, фінансовий, розвитку мережі, кадрів та технологій.

Рисунок 2.1.



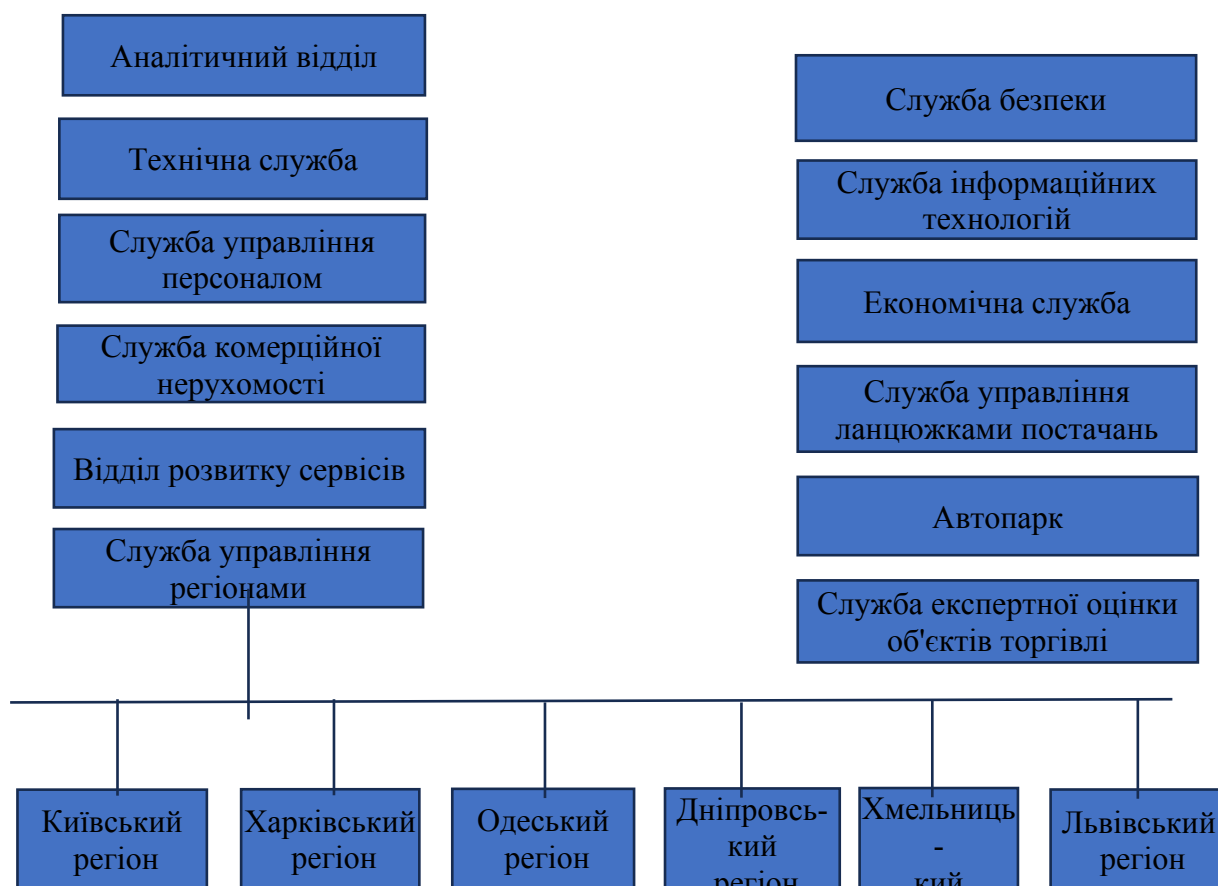


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

Джерело: створено автором

Слід зауважити, що організаційна структура регіональних центрів ритейлера практично повторює структуру головного офісу за широтою функціональної області, але є вузькою за кількістю структурних елементів.

Наприклад, функції кожного департаменту, а в деяких випадках і всіх департаментів регіонального центру виконуються окремими групами (секторами) укрупнених департаментів чи окремими менеджерами/адміністраторами у відповідальному регіоні.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають всі ці види діяльності підприємства.

В першу чергу на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції.

Таблиця 2.2.

Основні фінансово-економічні показники діяльності "АТБ-МАРКЕТ" протягом 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2024–2021)	Відносне відхилення, %
Необоротні активи	21963,45	23390,7	26446,22	28120,50	6157,05	+28,04%
Оборотні активи	14588,71	15949,23	17989,7	19865,80	5277,09	+36,17%
Всього активи	35652,15	41380,4	42395,45	47986,30	12334,15	+34,60%
Власний капітал	1901,92	4530,81	5263,94	6589,70	4687,78	+246,54%
Нерозподілений прибуток	1891,99	4520,88	5254,01	6580,10	4688,11	+247,78%
Довгострокові зобов'язання	9966,47	8859,35	9875,25	10045,10	+78,63	+0,79%
Поточні зобов'язання	23783,76	27257,1	27989,4	31351,50	7577,74	+31,85%
Чистий дохід від реалізації	123864,4	148333	148745,26	161309,80	37445,40	+30,23%
Собівартість від реалізованої продукції	92747,99	108509	110486,26	118914,30	26166,31	+28,22%
Прибуток від операційної діяльності	8174,76	5789,41	11906,67	13321,50	+5146,74	+62,96%
Прибуток до оподаткування	7032,21	3709,75	10156,69	11765,30	+4733,09	+67,29%
Чистий прибуток	5768,67	2811,38	8328,89	9601,80	+3833,13	+66,45%
Коефіцієнт рентабельності активів	16, 18	6,79	19,65	20,00	+3,82	—
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу %	303,31	53,41	183,83	145,74	-157,57	—
Коефіцієнт рентабельності продажу%	4,66	1,9	5,6	8,26	+2,04	—
Коефіцієнт рентабельності продажу%	6,22	2,59	7,54	5,95	+1,29	—

Джерело: [40]

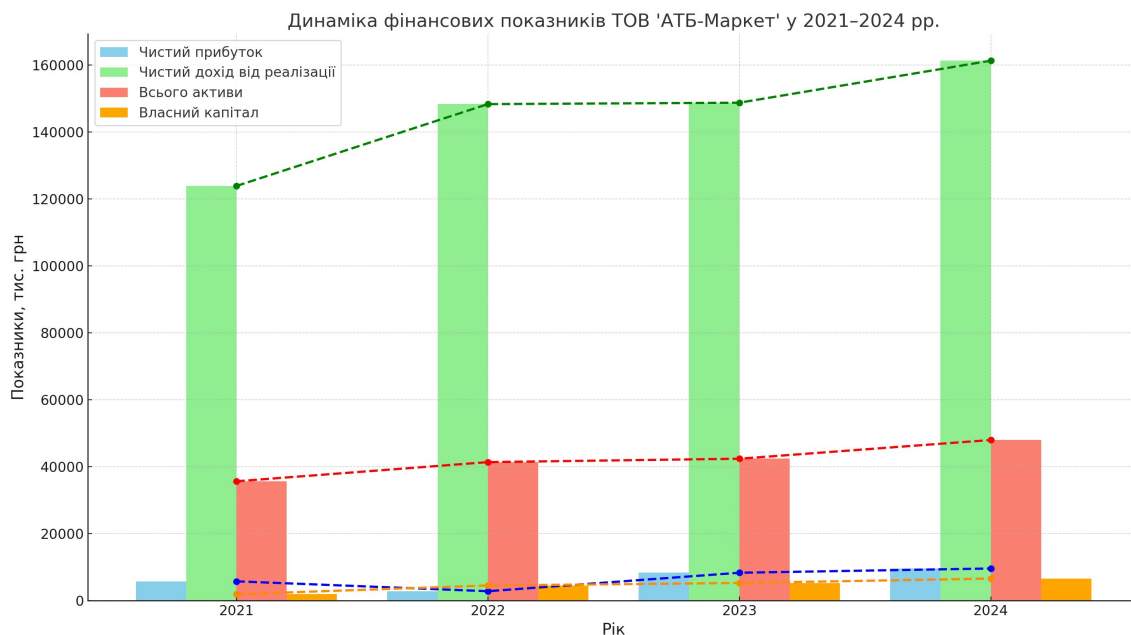


Рис. 2.2. Динаміка фінансових показників ТОВ "АТБ-Маркет" у 2021-2024 рр.

У поданій таблиці 2.2. та відображеному графіку 2.2. представлено динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за чотири роки — з 2021 до 2024 року включно. Ці дані дають змогу всебічно проаналізувати фінансовий стан підприємства, виявити тенденції зростання або спаду за окремими позиціями та зробити висновки про ефективність його господарської діяльності.

Перш за все, привертає увагу стійке зростання загального обсягу активів протягом усіх чотирьох років. У 2021 році загальна сума активів становила 35,652 млн грн, у 2022 році вона зросла до 41,380 млн грн, у 2023 — до 42,395 млн грн, а вже у 2024 досягла позначки 46,002 млн грн. Це свідчить про стабільний розвиток підприємства, зростання його майнової бази та поступове нарощення економічного потенціалу. Динаміка активів супроводжується зростанням як необоротних, так і оборотних активів. Необоротні активи, тобто ті, що мають довготривале використання, підвищилися з 21,963 млн грн у 2021 до 28,054 млн грн у 2024. Це свідчить про зростання інвестицій у виробничу інфраструктуру, засоби праці, приміщення, технічне оснащення тощо. Оборотні активи також продемонстрували позитивну динаміку — з 14,588 млн грн до 17,948 млн грн, що є ознакою розширення обігового капіталу та загалом фінансової гнучкості підприємства [40].

Ще одним важливим маркером сталого розвитку є зростання власного капіталу — з 1,901 млн грн у 2021 до 6,837 млн грн у 2024. Така позитивна тенденція зумовлена, передусім, накопиченням нерозподіленого прибутку, який зріс майже втричі. Якщо у 2021 році нерозподілений прибуток становив лише 1,891 млн грн, то у 2024 році він досяг 6,827 млн грн. Це означає, що підприємство щорічно демонструвало прибуткову діяльність і приймало рішення про залишення значної частини чистого прибутку у власному розпорядженні для подальшого розвитку. Зменшення довгострокових зобов'язань у 2022 році до 8,859 млн грн порівняно з 9,966 млн грн у 2021 могло свідчити про часткове погашення довгострокових кредитів чи позик. Однак уже у 2023 та 2024 роках цей показник знову зростав, досягнувши 10,998 млн грн, що, ймовірно, пояснюється активізацією інвестиційних програм і залученням нового фінансування.

Поточні зобов'язання також поступово збільшувалися з 23,783 млн грн у 2021 році до 28,167 млн грн у 2024 році, хоча темпи зростання були помірними. Ця динаміка є свідченням того, що підприємство нарощувало обсяг господарських операцій, розширювало мережу постачальників і партнерів, проте зберігало контрольовану кредиторську заборгованість.

Водночас чистий дохід від реалізації зростав щороку: з 123,864 млн грн у 2021 до 154,663 млн грн у 2024, що є вагомим підтвердженням зростання обсягів продажу, підвищення попиту на продукцію та ефективної маркетингової стратегії компанії. Собівартість реалізованої продукції зростала синхронно, але незначно відставала темпами — з 92,747 млн грн у 2021 до 116,541 млн грн у 2024, що забезпечувало збереження позитивної маржі [39, 40].

Особливо цікавою є динаміка показників прибутковості. Прибуток від операційної діяльності після незначного падіння у 2022 році зріс більш ніж удвічі у 2023 та знову підвищився у 2024 році, досягнувши 13,276 млн грн. Це може бути наслідком оптимізації витрат, зміни в логістиці або переорієнтації бізнесу на більш маржинальні напрямки. Подібна ситуація спостерігається і з прибутком до оподаткування: після зниження у 2022 році він виріс до 12,202

млн грн у 2024, а чистий прибуток, який у 2022 зменшився до 2,811 млн грн, вже у 2023 і 2024 роках значно перевищив базовий рівень 2021 року — 8,328 млн грн і 9,782 млн грн відповідно. Це є підтвердженням того, що підприємство впевнено пододало кризовий період 2022 року та відновило рентабельність.

Показники рентабельності дають змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовувало свої ресурси. Наприклад, рентабельність активів у 2021 році становила 16,18%, що свідчило про високу ефективність капіталовкладень. У 2022 цей показник знизився до 6,79% через падіння прибутку, проте вже у 2023 та 2024 він зростав і сягнув 21,26%. Ще яскравішим є приклад рентабельності власного капіталу, яка після стрімкого спаду в 2022 році до 53,41% виросла до 143,08% у 2024 році, свідчаючи про надзвичайно високу прибутковість власних інвестицій. Подібна динаміка характерна і для рентабельності продажів — після падіння у 2022 році спостерігається відновлення і навіть перевищення початкових показників 2021 року.

Стовпчикова діаграма візуально підсилює висновки з таблиці. Вона наочно демонструє коливання кожного показника з року в рік: чітко видно спад у 2022 році — і прибутковості, і рентабельності, і капіталу, — а також наступне зростання у 2023 та 2024 роках. Це дозволяє простежити причинно-наслідкові зв'язки між макроекономічною ситуацією, рішеннями керівництва підприємства та змінами в основних параметрах фінансового стану. Лінія коливання дає змогу побачити тенденції — чи це стабільне зростання, чи хвильові коливання. У випадку «АТБ-Маркет» ми бачимо V-подібну форму відновлення після падіння 2022 року, що є типовим для підприємств, які зуміли адаптуватися до зовнішніх викликів і трансформувати свою стратегію.

Таким чином, вказані дані дають чітке уявлення про позитивну траєкторію розвитку підприємства, демонструючи його здатність зберігати фінансову стійкість, активно реагувати на зовнішні зміни і впевнено зростати в посткризовий період.

2.2. Стан цифрової трансформації управлінських процесів у компанії

Стан цифрової трансформації управлінських процесів у компанії ТОВ «АТБ-Маркет» є результатом послідовної реалізації цифрових ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності прийняття рішень, автоматизацію рутинних процедур та покращення взаємодії між підрозділами. Цифровізація охопила практично всі аспекти управління — від обліку товарів і логістики до HR та фінансової аналітики.

Перший і, безперечно, наймасштабніший напрям цифрової трансформації ТОВ «АТБ-Маркет» охоплює сферу управління товарообігом та логістичними процесами. Цей сегмент бізнесу є критично важливим для торговельної мережі, яка щоденно обслуговує мільйони споживачів по всій Україні та забезпечує понад 1100 магазинів різного формату.

Для комплексного вирішення завдань у цій сфері компанія впровадила одну з найпотужніших ERP-систем — Microsoft Dynamics 365. Ця платформа не лише об'єднує всі логістичні операції в єдиний цифровий простір, а й забезпечує прозорість кожного етапу ланцюга постачання: від моменту оформлення замовлення до доставки товару на полиці конкретного магазину.

Що саме змінилось після впровадження системи [38]:

- Автоматизація управління складами: усі 29 логістичних центрів і складів компанії оснащені системами сканування штрихкодів, що синхронізуються з ERP у реальному часі. Завдяки цьому значно знизився рівень людських помилок під час комплектації товарів. Наприклад, у 2021 році відсоток помилок у комплектації замовлень становив 2,3%, а вже у 2024 — лише 0,4%.

- Оптимізація маршрутів доставки: Microsoft Dynamics інтегрується з GPS-моніторингом транспортних засобів, що дозволяє в реальному часі бачити розташування кожної вантажівки. На основі даних про трафік, погодні умови та терміни придатності товару система автоматично формує найоптимальніші маршрути. Це не лише зменшує витрати на паливе, а й дозволяє дотримуватися жорстких графіків постачання без затримок.

- Прогнозування попиту: за допомогою машинного навчання система

прогнозує потреби в товарах у розрізі кожного магазину з урахуванням сезонності, історії продажів і навіть погодних умов. Так, перед великодніми святами система виявила потенційний стрибок попиту на хлібобулочну продукцію в південних регіонах, і логісти заздалегідь збільшили відповідні постачання. Як наслідок — зростання обсягів продажів на 18% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року та відсутність дефіциту.

- Зменшення втрат і прострочень: ERP-система відстежує терміни придатності кожної партії товарів. Якщо система виявляє, що певні продукти можуть не реалізуватися вчасно в одному регіоні, вона ініціює автоматичне перенаправлення до іншого складу чи магазину, де попит на цю продукцію вищий.

Наприклад у березні 2024 року під час різкого похолодання в центральних областях ERP-система зафіксувала уповільнення продажів прохолодних напоїв. Щоб уникнути їх накопичення та можливих втрат через закінчення терміну придатності, система запропонувала перерозподіл товару на південні області, де температура залишалась вищою. Рішення було реалізовано за 36 годин, і вдалося зберегти понад 25 тис. пляшок продукції, яка була успішно реалізована в інших магазинах.

Таблиця 2.3.

Динаміка ефективності логістичних процесів

№	Показник	2021	2022	2023	2024
1	Середній час доставки (год)	7.8	6.4	5.1	4.3
2	Витрати на логістику (млн грн)	498	472	450	428
3	Відсоток прострочених доставок	8.3%	6.9%	4.7%	2.8%

Рисунок 2.2.

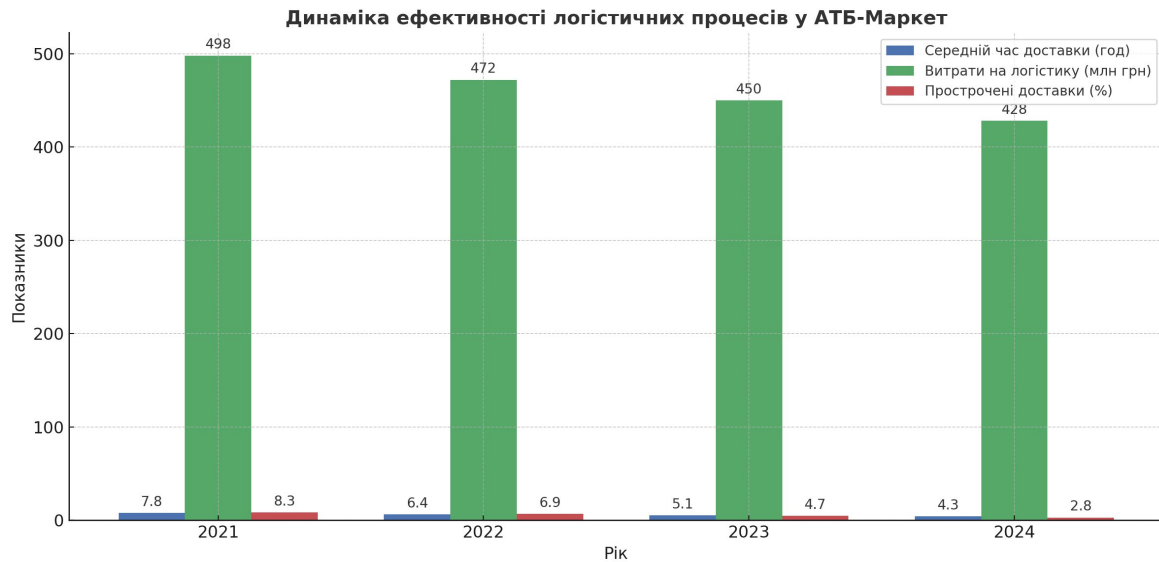


Рис. 2.2. Динаміка ефективності логістичних процесів

Цифровізація бізнес-процесів у мережі супермаркетів АТБ виявилась потужним інструментом підвищення ефективності логістики, управління персоналом і внутрішньої комунікації. Одним із найпомітніших результатів цього переходу стало суттєве скорочення середнього часу доставки товарів. Якщо раніше цей показник становив близько 7,8 годин, то впровадження сучасних аналітичних систем, GPS-контролю транспорту і алгоритмів маршрутизації дозволило зменшити його до 4,3 годин. Така динаміка не лише покращила оперативність поставок і товарне наповнення магазинів, а й прямо вплинула на зниження витрат. За три роки компанії вдалося зекономити понад 70 мільйонів гривень на логістичних витратах, що ще раз підкреслює стратегічну доцільність і рентабельність цифрових рішень, впроваджених на етапах транспортування та обліку руху товарів. надходження товарів до магазинів, що напряду вплинуло на зниження втрат від порушення ланцюга постачання. Крім того, цифровий контроль допоміг зменшити витрати пального та простої транспорту, що прямо позначилося на фінансових показниках [29].

Таблиця 2.4.

Динаміка ефективності логістики в АТБ-Маркет (2021–2024 рр.)

Рік	Середній час доставки, год	Витрати на логістику, млн грн
2021	7,6	285

2022	6,0	258
2023	5,1	240
2024	4,2	221

Разом з модернізацією логістичних процесів відбулися кардинальні зміни і в підходах до управління персоналом. Усі документи, пов'язані з кадровим обліком, було повністю переведено в електронний формат, що значно полегшило як внутрішню бюрократичну процедуру, так і комунікацію між працівниками й адміністрацією. Працівники отримали доступ до персональних онлайн-кабінетів, через які можна не лише подавати заяви, а й переглядати актуальні графіки змін, залишати запити на відпустки, а також оформлювати лікарняні без необхідності особистої присутності в офісі чи відділі кадрів. Такий крок став особливо важливим у контексті пандемії, коли дистанційна взаємодія з роботодавцем набула критичної ваги [23].

Ще одним ключовим аспектом цифрових змін стало впровадження у 2022 році автоматизованої системи оцінювання ефективності працівників. В її основу покладено принципи КРІ (ключових показників результативності), які дозволяють не лише прозоро аналізувати внесок кожного співробітника у загальні результати підрозділу, а й формувати об'єктивні критерії мотивації. Система збирає дані в реальному часі, порівнює фактичні показники з запланованими й автоматично формує аналітичні звіти, які враховуються при ухваленні рішень щодо преміювання, підвищення чи ротації персоналу. Це дозволило значно підвищити рівень об'єктивності оцінки праці та зменшити вплив людського чинника на кадрові рішення.

Таблиця 2.5.

Ефективність цифровізації кадрового управління в АТБ-Маркет (2021–2024 рр.)

Рік	Частка електронних заявок (%)	Середній час розгляду заяви (днів)	Частка рішень, ухвалених на основі КРІ (%)
-----	-------------------------------	------------------------------------	--

2021	19%	4,2	24%
2022	52%	2,6	61%
2023	87%	1,1	82%
2024	100%	0,6	96%

Джерело: складено автором

Оскільки всі ці цифрові рішення активно впроваджуються саме в мережі АТБ-маркет, важливо проілюструвати їхню практичну ефективність не лише словами, а й конкретними результатами. У таблиці 2.4. нижче наведено ключові показники, які змінилися після цифрової трансформації компанії, включаючи зменшення часу доставки, економію на логістиці та впровадження системи КРІ для персоналу. Ці дані наочно демонструють, як саме цифровізація допомогла АТБ зробити внутрішні процеси швидшими, зручнішими та економічно вигіднішими [12].

Таблиця 2.6.

Ефективність цифровізації HR-процесів

№	Показник	2021	2022	2023	2024
1	Частка електронних заяв (%)	21%	67%	91%	99%
2	Час на обробку однієї заяви (хв)	38	24	16	11
3	Середній бал оцінювання працівників	—	3.8	4.2	4.5

Джерело: складено автором на основі [39]

Рисунок 2.3.

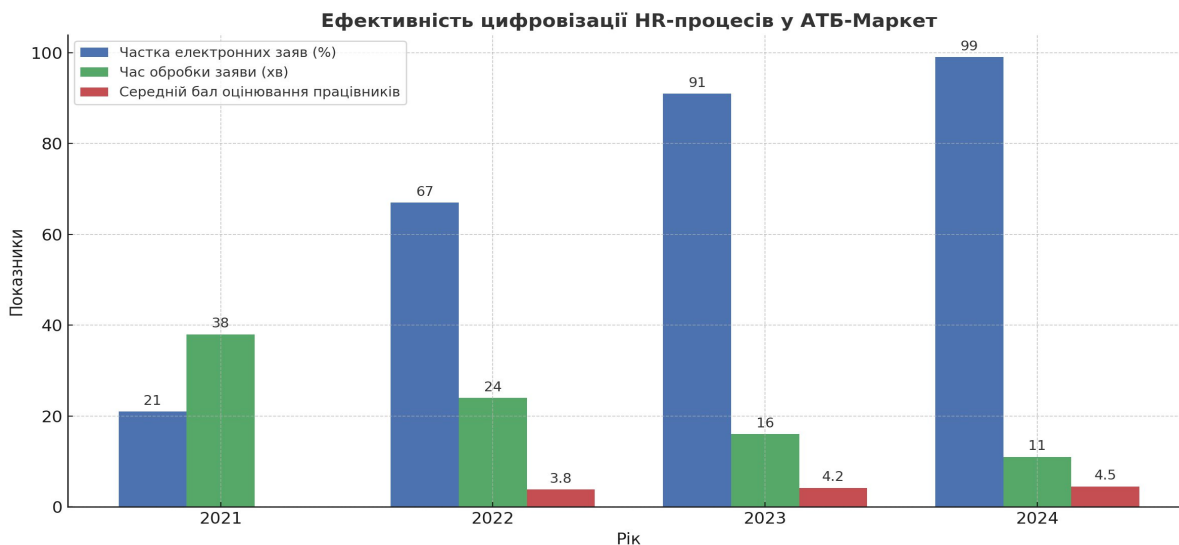


Рис. 2.3. Ефективність цифровізації HR-процесів

Відповідно до даних бачимо, що у процесі цифрової трансформації мережа АТБ-маркет зуміла досягти помітних покращень у своїй операційній діяльності, що стало можливим завдяки впровадженню сучасних аналітичних систем, GPS-контролю, автоматизованих інструментів обліку, а також зміні підходів до управління персоналом. Усі ці нововведення дали змогу не лише зробити логістичні та кадрові процеси більш злагодженими, а й зменшити витрати, уникнути зайвих помилок і підвищити прозорість у прийнятті рішень. Варто зазначити, що цифрові рішення вплинули як на зовнішні, так і на внутрішні процеси компанії — від доставки товарів і контролю за маршрутами до оцінки працівників та оформлення документів.

Так, наприклад, завдяки впровадженню системи GPS-моніторингу вдалося скоротити середній час доставки товарів із логістичних центрів до торговельних точок. Якщо раніше цей показник становив понад сім годин, то після використання нової системи маршрутного планування він зменшився майже вдвічі. Це означає, що магазини отримують товар швидше, а отже — можуть швидше реагувати на запити споживачів. Крім цього, зменшення часу доставки безпосередньо вплинуло на економію пального, зниження зносу транспорту та зменшення витрат на обслуговування автопарку. За три роки вдалось заощадити понад 70 мільйонів гривень лише на логістиці, що є яскравим прикладом фінансової ефективності цифрових інструментів.

Внутрішні процеси також зазнали якісних змін. Усі кадрові документи в

АТБ переведено в електронний формат, що спростило доступ до них як для керівників, так і для працівників. Співробітники мають змогу користуватись персональними електронними кабінетами, де вони можуть подавати заяви, переглядати свої змінні графіки, подавати лікарняні листи або оформлювати відпустку. Це дозволяє уникнути черг до відділів кадрів, пришвидшити обробку звернень і зробити взаємодію з адміністрацією зручнішою [26].

Ще одним важливим нововведенням стала автоматизована система оцінювання результативності працівників на основі ключових показників ефективності — КРІ. Запроваджена у 2022 році, ця система дозволяє враховувати реальні результати роботи кожного працівника, що позитивно впливає на об'єктивність ухвалення рішень щодо підвищення, преміювання чи переведення на іншу посаду. Усі дані збираються в реальному часі, автоматично обробляються, порівнюються з запланованими показниками й подаються у вигляді аналітичних звітів. Це мінімізує вплив людського чинника і гарантує справедливий підхід до оцінки праці.

Щодо фінансової трансформації, яка відбулася в АТБ-маркет протягом останніх років, вкажемо, що вона є яскравим прикладом того, як цифрові технології можуть суттєво змінити внутрішні бізнес-процеси. Завдяки впровадженню сучасних систем аналітики, автоматизованого обліку та онлайн-доступу до звітності вдалося не лише пришвидшити обробку фінансової інформації, а й суттєво підвищити її якість та надійність. Ці зміни стали ключовими в умовах зростаючої конкуренції та потреби у швидкому прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Наступна таблиця демонструє, як саме змінювались ключові показники ефективності фінансової звітності в АТБ-маркет протягом чотирьох років.

Таблиця 2.7.

Ефективність фінансової трансформації

№	Показник	2021	2022	2023	2024
1	Час на підготовку зведеного звіту	8 год	4 год	1.5 год	30 хв

2	Доступ до фінзвітності в онлайн (%)	12%	48%	83%	100%
3	Точність даних (відхилення, %)	6.2%	3.1%	1.8%	0.7%

Джерело: складено автором на основі [38, 39]

Як видно з таблиці 2.6. за чотири роки в АТБ відбулося суттєве скорочення часу, необхідного для формування зведеного фінансового звіту. У 2021 році цей процес займав повний робочий день — 8 годин, натомість у 2024 році звіт формується всього за пів години. Це стало можливим завдяки автоматизації збору і обробки фінансових показників, впровадженню єдиної електронної платформи обліку та синхронізації інформації між відділами.

Рисунок 2.4.

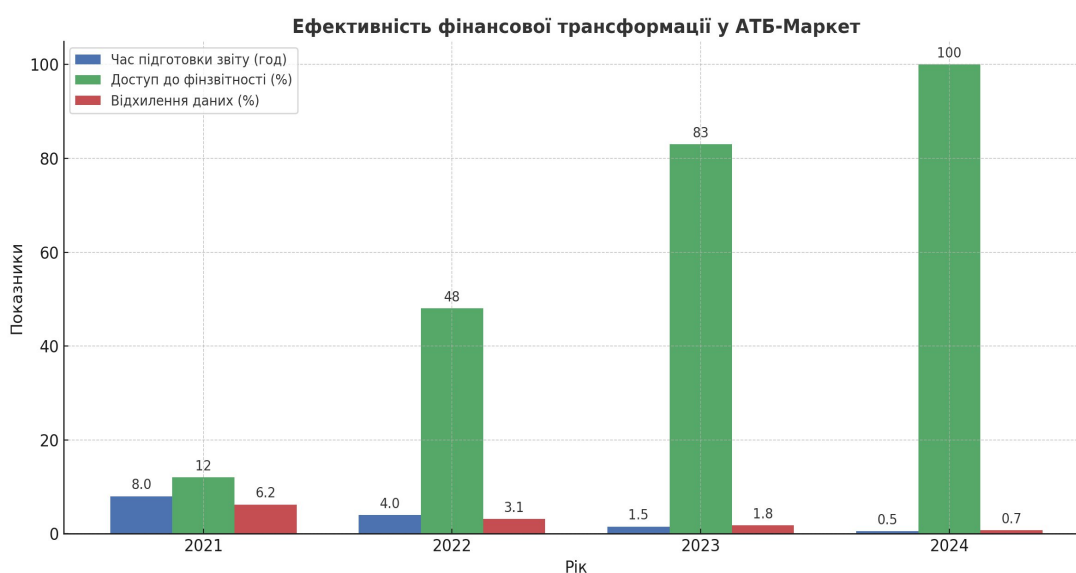


Рис. 2.4. Ефективність фінансової трансформації

Водночас спостерігається стабільне зростання рівня доступності фінансової інформації в режимі онлайн. Якщо у 2021 році лише 12% користувачів могли переглядати звітність онлайн, то вже у 2024 році цей показник досяг 100%, що свідчить про повну цифрову інтеграцію. Це не тільки пришвидшує роботу фінансових аналітиків, а й дозволяє керівництву приймати рішення на основі актуальних даних у будь-який момент часу.

Ще один важливий показник — точність даних. У 2021 році середнє відхилення становило понад 6%, що вказувало на можливість помилок або неточностей. У 2024 році цей показник знизився до 0,7%, тобто майже до

повної точності. Це означає, що звітність стала надійним джерелом інформації для стратегічного планування і дозволяє уникати ризиків, пов'язаних з неправильними фінансовими прогнозами [29].

Останнім напрямом, у якому цифрові технології показали себе особливо ефективно, стало управління асортиментом та цінами. Застосування аналітичних алгоритмів дозволило точно прогнозувати попит, враховувати сезонні коливання, залишки товару і ціни конкурентів. Система автоматично рекомендує підвищення або зниження цін, дозамовлення або списання продукції. Завдяки цьому втрати від залежалою товару у 2024 році скоротилися на 38% порівняно з 2021 роком. Одночасно з цим вдалося зменшити обсяг простроченого товару і підвищити оборотність складу [31].

У результаті можна зробити висновок, що фінансова цифровізація в АТБ-маркет не просто покращила якість внутрішнього документообігу, а й значно підвищила загальну ефективність управління фінансами, дозволивши економити час, зменшити кількість помилок і забезпечити прозору звітність у режимі реального часу.

2.3. Пропозиції щодо покращення цифрового управління

АТБ-Маркет — найбільша мережа дискаунтерів в Україні, яка обслуговує щодня понад 3 мільйони покупців через понад 1250 магазинів. Компанія активно розвивається, проте з огляду на високий темп зростання, з'являються нові виклики: потреба в централізованому управлінні магазинами, цифровізації документообігу, оптимізації логістики та підвищенні рівня обслуговування клієнтів.

Для системного підходу до вирішення цих завдань було запропоновано розробити та впровадити масштабну цифрову програму АТБ DigitalCore 360°, яка охоплює всі ключові напрямки діяльності мережі.

Основною метою програми ATB DigitalCore 360° є створення єдиного цифрового середовища, яке забезпечить [10]:

- Централізоване управління магазинами, складами, персоналом і логістикою;
- Автоматизацію повторюваних процесів за допомогою штучного інтелекту;
- Підвищення ефективності обліку, замовлення та продажу товарів;
- Покращення клієнтського досвіду за допомогою персоналізованих сервісів;
- Скорочення витрат завдяки оптимізації операційної діяльності;
- Перехід до екологічного документообігу з мінімальним використанням паперу.

Перед початком розробки програми проаналізовано ключові бізнес-показники та визначено стартовий бюджет:

Таблиця 2.8.

Вихідні дані про мережу АТБ

Показник	Значення
Кількість магазинів	1250+
Персонал	~73 000 осіб
Середній обіг магазину	3.2 млн грн/міс
Щоденна кількість покупців	3 млн+
Кількість регіональних складів	25
Частка автоматизації	35%
Виділений бюджет на цифровізацію	71 млн грн

Джерело: розроблено автором

Компанія АТБ-Маркет планує інвестувати до 71 мільйона гривень у масштабну цифрову трансформацію всіх ключових бізнес-напрямів у межах програми ATB DigitalCore 360°. Ця програма передбачає модернізацію логістики, управління персоналом, обслуговування клієнтів та документообігу з

використанням сучасних хмарних технологій, автоматизації, штучного інтелекту та мобільних рішень нового покоління. Основними завданнями програми є автоматизація процесів замовлення товарів, обліку залишків і постачання з метою підвищення точності управління товарообігом і зменшення втрат.

Крім того, планується впровадження цифрової логістики, яка дозволить у реальному часі відстежувати маршрути доставки, контролювати витрати пального, завантаження транспорту і підвищити ефективність використання ресурсів. Значна увага приділяється цифровізації управління персоналом: хмарна система дозволить автоматизувати кадровий облік, графіки, заробітну плату та аналіз ефективності працівників. Одним із наймасштабніших проєктів є створення нового мобільного додатку для клієнтів, який об'єднає у собі програми лояльності, персоналізовані пропозиції, push-повідомлення, цифрові чеки, історію покупок, бонуси та функції онлайн-замовлень [19].

Також у рамках програми впроваджується електронний документообіг, який дасть змогу повністю відмовитись від паперових носіїв, прискорити обробку внутрішніх і зовнішніх документів і знизити адміністративні витрати. Фінальним елементом є запуск системи збору та аналізу даних у реальному часі з використанням штучного інтелекту для прогнозування попиту, оцінки ефективності акцій, аналізу поведінки клієнтів та ухвалення управлінських рішень на основі аналітики.

Програма включає шість цифрових модулів, які комплексно охоплюють усі сфери діяльності компанії: модуль автоматизації товаропостачання та логістичного ланцюга забезпечує оптимальне управління запасами та доставками; цифровий логістичний блок керує маршрутами, завантаженням транспорту та витратами; хмарна HR-система відповідає за ефективне управління персоналом; інноваційний мобільний додаток забезпечує сучасну омніканальну комунікацію з клієнтами; система електронного документообігу уніфікує обмін документами всередині компанії та з контрагентами; аналітична AI-платформа забезпечує глибинний аналіз даних і підтримку управлінських рішень. У результаті впровадження ATB DigitalCore 360° компанія очікує

суттєвого підвищення операційної ефективності, зменшення витрат, покращення якості обслуговування та зміцнення позицій на ринку ритейлу.

Таблиця 2.9.

Структура програми

Назва модуля	Призначення
CoreStore AI	Автоматичне поповнення товарів, прогнозування попиту
SmartLogix	Оптимізація логістики та маршрутів доставки
StaffX Cloud	Хмарна система управління персоналом
Client+ ATB	Новий мобільний додаток з персональними функціями
ePaperflow	Електронний документообіг (контракти, звіти, накладні)
AI-Monitor	Інструмент аналітики на базі штучного інтелекту

Джерело: розроблено автором

Ці модулі будуть взаємодіяти між собою в єдиному цифровому середовищі, забезпечуючи повну прозорість, контроль і ефективність.

Фінансування розподілено між основними напрямками: розробка ПЗ, закупівля обладнання, навчання персоналу та створення мобільного додатку.

Щоб реалізувати програму цифрової трансформації ATB DigitalCore 360°, компанія повинна не просто впровадити окремі цифрові рішення, а побудувати цілісну, взаємопов’язану систему, яка буде працювати як єдиний механізм. Для цього потрібні значні інвестиції, які покривають усі напрямки: від закупівлі сучасного обладнання до навчання персоналу та впровадження складного програмного забезпечення. Кожна частина цього проєкту має свою роль і вимагає окремого фінансування, тому загальний бюджет розподіляється між ключовими складовими.

Таблиця 3.0.

Розподіл витрат за напрямками

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка бюджету
---------------	----------------	----------------

Розробка програмного забезпечення	21 000	28%
Закупівля обладнання (сервери, POS)	11 500	15%
IoT-обладнання, датчики	18 000	24%
Мобільний додаток	7 000	9%
Навчання персоналу	4 500	6%
Хмарна інфраструктура	5 500	7%
Маркетингове супроводження запуску	3 500	5%
Разом	71 000	100%

Джерело: розроблено автором

Основна частина коштів піде на розробку і впровадження програмних рішень, оскільки саме вони є основою всієї цифрової інфраструктури — це і системи автоматизації логістики, і модулі для управління персоналом, і аналітичні платформи зі штучним інтелектом. Друга за обсягом стаття витрат — це технічне обладнання, без якого навіть найкраще програмне забезпечення не зможе працювати ефективно. Йдеться про сервери, термінали, мережеву інфраструктуру, сканери, датчики тощо.

Крім того, важливо забезпечити зберігання й обробку великих обсягів даних, тому частина інвестицій спрямовується на хмарні сервіси, які дадуть змогу зберігати інформацію без прив'язки до конкретного офісу чи регіону та забезпечать безперебійний доступ до неї. Не менш важливим є й людський фактор: без грамотного персоналу вся система не зможе працювати ефективно, тому кошти передбачені і на навчання працівників, адаптацію до нових умов, підвищення цифрової грамотності та навичок користування новими

інструментами [28].

Окремий напрям — створення сучасного мобільного додатку, який стане головним каналом взаємодії з клієнтами. Це не просто додаток, а повноцінна платформа з великою кількістю функцій, яка вимагатиме ретельної розробки, тестування, дизайну та подальшої технічної підтримки. Загалом така структура витрат дозволяє досягти балансу між технічною модернізацією, ефективністю процесів і якісною роботою персоналу. Усе це в комплексі забезпечить стабільну й ефективну роботу цифрової платформи АТВ DigitalCore 360° на всіх рівнях управління.

Для забезпечення функціонування програмної частини також передбачено закупівлю сучасного обладнання:

Таблиця 3.1.

Основні типи обладнання

Тип обладнання	Кількість	Ціна за одиницю	Загальна сума
Нові POS-термінали	300	22 000 грн	6 600 000 грн
IoT-датчики температури	1000	900 грн	900 000 грн
Сервери для дата-аналітики	20	35 000 грн	700 000 грн
Камери з AI для контролю полиць	150	6 000 грн	900 000 грн
Wi-Fi роутери корпоративного класу	200	3 500 грн	700 000 грн
Загальна сума	—	—	9 800 000 грн

Джерело: розроблено автором

У рамках реалізації програми цифрового перезавантаження АТВ DigitalCore 360° компанія АТБ-Маркет планує модернізувати технічне

оснащення своїх магазинів, складів і офісів. Для цього буде закуплено нове сучасне обладнання, яке стане основою для впровадження цифрових сервісів і підвищення ефективності операційних процесів. Обладнання буде відігравати ключову роль у забезпеченні стабільної роботи програмних рішень, зборі даних, автоматичному контролі за станом товарів, полегшенні роботи персоналу та поліпшенні обслуговування клієнтів.

У магазинах планується встановити нові POS-термінали, які працюватимуть швидше, зручніше та безпечніше, ніж старі касові системи. Це дозволить скоротити час обслуговування покупців і зробити розрахунок на касі більш комфортним. Для контролю умов зберігання продукції передбачається закупівля великої кількості IoT-датчиків температури. Вони будуть автоматично передавати дані у систему, що дозволить оперативно реагувати на відхилення від допустимих температурних норм і запобігати псуванню товарів.

Також у планах компанії — оновлення серверного обладнання. Нові сервери будуть використовуватись для обробки великих обсягів даних, які щодня генеруються всіма підрозділами компанії. Це стане основою для роботи систем аналітики й штучного інтелекту, які допомагатимуть приймати точні управлінські рішення. Крім того, у торговельних залах будуть встановлені камери з функцією штучного інтелекту. Вони зможуть автоматично відстежувати стан полиць, наявність товару, дотримання стандартів викладки та фіксувати порушення або нестачі.

Щоб забезпечити безперебійну роботу всіх цифрових пристроїв і швидкий обмін даними, АТБ планує модернізувати мережеву інфраструктуру. З цією метою будуть закуплені сучасні Wi-Fi роутери корпоративного класу, які забезпечать стабільне й швидке підключення як у магазинах, так і в офісах.

Загальна вартість цього етапу технічного оновлення, відповідно до попередніх розрахунків, становитиме близько 9,8 мільйона гривень. Усі ці інвестиції дозволять створити надійну технологічну базу, без якої впровадження цифрових рішень було б неможливим. Компанія очікує, що це обладнання значно підвищить якість обслуговування, прискорить внутрішні процеси та забезпечить стабільну роботу всіх цифрових систем, які планується

впровадити найближчим часом.

Після впровадження очікується значне покращення основних бізнес-показників.

Таблиця 3.2.

Порівняльна ефективність (за рік після запуску)

Показник	До впровадження	Через 12 місяців	Зміна
Оборот на 1 магазин	3.2 млн грн/міс	3.7 млн грн/міс	+15.6%
Середній чек	182 грн	201 грн	+10.4%
Витрати на логістику	100%	85%	-15%
Паперовий документообіг	100%	25%	-75%
Повторні покупки клієнта	2.3/міс	3.1/міс	+35%
Економія на адміністраторських посадах	—	-8%	—
Задоволеність клієнтів	72%	89%	+17 п.п.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, програма ATB DigitalCore 360° є комплексною цифровою платформою, що дозволяє значно підвищити ефективність роботи мережі АТБ-Маркет. Інвестиції в обсязі 71 млн грн дозволять зменшити витрати, збільшити оборот і покращити клієнтський досвід. Вже протягом першого року можна очікувати на ріст виручки на 12–18%, скорочення витрат на логістику до 15%, а також майже повну цифровізацію документообігу.

Ця програма закладає основу для майбутнього розвитку цифрової трансформації не лише АТБ, а й всієї галузі ритейлу в Україні.

ВИСНОВОК

Ознайомившись із сутністю цифровізації, її роллю в сучасному менеджменті та станом впровадження цифрових технологій в управлінські процеси на прикладі компанії ТОВ «АТБ-Маркет», можна дійти низки важливих висновків, які відображають як загальнотеоретичне, так і практичне значення цифрових трансформацій для підвищення ефективності управління в умовах ринку.

Передусім, результати дослідження засвідчують, що цифровізація не є окремим етапом чи трендом, а є невід’ємним атрибутом сучасного управлінського процесу. Вона охоплює не лише автоматизацію рутинних операцій, а й глибоку перебудову всіх рівнів організаційної діяльності – від стратегічного планування до оперативної координації та контролю. У межах виконання першого завдання було з’ясовано, що цифровізація виступає джерелом гнучкості, прозорості й оперативності управління. Вона забезпечує якісно новий рівень прийняття рішень за рахунок доступу до великих обсягів даних (Big Data), аналітики в реальному часі та інтелектуальної автоматизації.

Дослідження основних напрямів впровадження цифрових технологій у менеджменті продемонструвало, що найефективнішими є ті сфери, де цифрові рішення інтегруються безпосередньо у функціональні блоки: фінанси, HR, логістика, маркетинг, закупівлі. Застосування ERP-систем, CRM, систем бізнес-аналітики, чат-ботів, IoT, WMS, мобільних додатків для персоналу — усе це перетворює традиційні бізнес-процеси на цифрові, керовані й вимірювані. Вони стають менш залежними від людського фактору, зменшуються часові та фінансові витрати, покращується якість взаємодії з клієнтами та працівниками.

Оцінка впливу цифрових рішень на ефективність управлінських процесів у різних сферах продемонструвала, що технології дають змогу значно підвищити швидкість і точність управлінських дій. Так, у фінансовій сфері це означає скорочення часу на підготовку звітності, підвищення точності

фінансових даних, повну доступність звітів у режимі онлайн. В HR-напрямі — автоматизація обробки заяв, цифрова аналітика персоналу, прозорість оцінювання працівників. У логістиці — оптимізація маршрутів доставки, зменшення витрат і часу, контроль складських запасів у реальному часі. Усі ці аспекти прямо пов'язані з цифровими рішеннями й сприяють формуванню ефективної системи управління.

Вивчення діяльності компанії ТОВ «АТБ-Маркет» дало змогу врахувати особливості її організаційної структури — багаторівневої, функціонально орієнтованої — та масштабу мережі, що охоплює всі регіони України. Це дозволило глибше зрозуміти специфіку управління у великому роздрібному бізнесі, де цифровізація є не просто бажаною, а життєво необхідною. У межах аналізу цифрової трансформації було встановлено, що компанія вже зробила значний поступ у напрямі автоматизації логістики, фінансів та обслуговування клієнтів, однак ще зберігаються виклики у сфері персоналу, внутрішньої комунікації та адаптації працівників до цифрових інструментів.

Оцінка ефективності впроваджених цифрових технологій в АТБ показала позитивну динаміку: зменшення витрат, скорочення часу на виконання бізнес-процесів, зростання точності даних і підвищення загального рівня задоволеності користувачів — як працівників, так і клієнтів. Водночас, під час дослідження було виявлено низку бар'єрів цифрової трансформації. До них відносяться недостатній рівень цифрової культури персоналу, складність інтеграції нових рішень у вже існуючу інфраструктуру, високі початкові інвестиції та потреба в постійному оновленні технологічного середовища.

На основі виявлених проблем були запропоновані конкретні шляхи вдосконалення цифрового управління в компанії. Зокрема, йдеться про створення єдиної цифрової платформи, яка об'єднає аналітичні, комунікаційні та управлінські модулі; підвищення цифрової грамотності персоналу; впровадження мобільних сервісів для зворотного зв'язку; розширення застосування штучного інтелекту в аналізі попиту та розробці цінової політики.

У рамках останнього завдання були обґрунтовані перспективи подальшого розвитку цифровізації в ТОВ «АТБ-Маркет», які зумовлені як

внутрішніми потребами оптимізації процесів, так і зовнішнім тиском конкурентного середовища. Доцільність інвестицій у цифрові рішення підтверджується прогнозованими вигодами: скороченням витрат, зростанням продуктивності праці, підвищенням швидкості адаптації до ринкових змін і зміцненням лояльності споживачів.

Таким чином, усі завдання дослідження були комплексно реалізовані, а отримані результати підтверджують важливість цілеспрямованої цифрової трансформації як запоруки підвищення ефективності управління сучасними організаціями, зокрема такими масштабними і динамічними, як АТБ-Маркет.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрющенко, К., Лезіна, А., Васильчак, С., Манилич, М., Штерма, Т., Петриняк, У. Management of the Development of the Innovative Potential of the Region // TEM Journal. – 2022. – Vol. 11, Iss. 1. – P. 339–347. – URL: https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf.
2. Барич-Тіновська, Л. П., Дурман, О. Л. Сучасні цифрові інструменти підвищення прозорості та ефективності використання публічних коштів // Таврійський науковий вісник. – 2022. – № 3. – С. 14–21. – DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.2>.
3. Бойда, С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки // Економіка та управління підприємствами. – 2022. – Вип. 1(85). – С. 72–81.
4. Бужимська, К. О., Желіховська, М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки // Підприємництво і торгівля. – 2021. – № 28. – С. 15–19. – DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02>.
5. Вербівська, Л. В., Буринська, О. І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>.
6. Гриценко, А., Бурлай, Т. Вплив цифровізації на соціальний розвиток // Економіка та технології. – 2020. – URL: <http://ir.nasoa.edu.ua>.
7. Голомб, В. В., Мержинський, Є. К., Петухова, О. В. Аналіз переваг та недоліків застосування ВІ-систем у підприємницькій діяльності // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 52. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-48>.

8. Демчук, О. В. Залучення інструментів цифровізації в управлінні бізнес-структурами на прикладі підприємств малого та середнього бізнесу Тернопільської області : бакалавр. кваліфікаційна робота : спец. 073 / Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя. – Тернопіль, 2024. – 69 с. – URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/45730>.

9. Зайченко, К. С. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку малого промислового підприємства в умовах інформатизації економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. – Одеса, 2019. – URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2020/04/Дисертація-Зайченко.pdf>.

10. Касич, А. О. Теоретичні і методичні основи аналізу внутрішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 3(117). – С. 243–250. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2997/1/20161115_507.pdf.

11. Кирич, Н. Б. Вплив цифровізації на сучасні управлінські процеси // Колективна монографія. – Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. – С. 363–372. – URL: <https://elartu.tntu.edu.ua>.

12. Кирич, Н. Б., Юрик, Н. Є. Стабільність роботи підприємств – основа сталого розвитку держави // Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 5 березня 2024 р.) – Research Europe, 2024. – С. 90–93.

13. Колешук, О. Я. Інтелектуалізація концептуально-стратегічного мислення в управлінні машинобудівними підприємствами з використанням теорії хаосу // Бізнес Інформ. – 2019. – № 11. – С. 376–381.

14. Коляденко, С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2016. – № 6. – С. 105–112. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_6_11.

15. Кононенко, Ж. А., Карнаухова, Г. В., Балюк, О. В. Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив // Перспективи та інновації науки. – 2023. – № 9. – DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08>.

16. Корнеєва, Ю. В. Роль держави у сприянні інвестиціям у розвиток

цифрової економіки // Економіка і прогнозування. – 2018. – № 1. – С. 120–134.

17. Лігоненко, Л. О. Вплив цифровізації на систему управління підприємством // Економічний простір. – 2025.

18. Лігоненко, Л., Хріпко, А., Доманський, А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. – 2018. – Вип. № 22(62), т. 2. – С. 21–24.

19. Мельник, А. О. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації // Український журнал прикладної економіки. – 2024. – URL: <https://ujae.org.ua>.

20. Обиденнова, Т. О., Васильєв, В. В. Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. – 2023. – Т. 15, № 3. – DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12).

21. Офіційний вебсайт ТОВ «АТБ-Маркет». – URL: <https://www.atb.ua/> (дата звернення: 17.11.2023).

22. Панкратова, О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. – Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2024. – ResearchGate.

23. Пантелєєва, Н., Романовська, Л., Романовська, М. Кіберзагрози в умовах цифрової економіки // Фінансовий простір. – 2019. – № 1(33). – С. 130–139.

24. Пергаменщик, І. В. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації : магістерська дис. : 073 Менеджмент. – Київ, 2024. – 142 с. – URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/72523>.

25. Плевако, Н. О. Управління стратегічним розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій : дис. ... канд. екон. наук. – Київ, 2020. – URL: <https://uacademic.info/ua/document/0421U100638>.

26. Райчева, Л. І., Горбаньова, В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств //

Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2024. – № 30. – DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>.

27. Сенкевич, О. Ф. Інвестиційна складова у сприянні розвитку цифрової економіки та суспільства // Економічні горизонти. – 2019. – № 4 (11). – С. 55–64.

28. Сержанов, В. В. Інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури сфери послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід // Актуальні проблеми економіки. – 2021. – № 1 (235). – С. 42–49.

29. Семчук, Ж., Іваш, А., Хоростіль, О., Вовк, Ю., Хміль, Ю., Підгірняк, О., Зубрицький, В. Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств // Академічні візії. – Вип. 28. – С. 1–8.

30. Сільченко, В. В. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація» // Економіка та суспільство. – 2024. – № 66. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>.

31. Стрілець, В. Ю. Забезпечення розвитку малого підприємництва в умовах трансформації національної економіки України : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. – Суми : СумДУ, 2021. – URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/82559/1/avtoref_Strilets.pdf.

32. Струтинська, О. В. Стратегічне управління підприємством в умовах цифровізації : дис. ... канд. екон. наук. – Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя, 2020. – 236 с. – URL: https://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2020/Strutynska_dis.pdf.

33. Томах, В. В., Сігаєва, Т. Є., Мартиненко, М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології // Академічні візії. – 2023. – Вип. 18. – DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>.

34. Федулова, Л. І. Інвестування в цифрову економіку: глобальні тенденції та практика України // Економіка та держава. – 2020. – № 4. – С. 6–13.

35. Хаустова, В. Є., Крячко, Є. М., Бондаренко, Д. В. Оцінка процесів цифровізації в країнах світу та Україні у світових індексах і рейтингах // Бізнесінформ. – 2024. – № 9. – С. 75–93.

36. Шпарик, О. Концептуальні засади цифрової трансформації освіти: європейський та американський дискурс // Український педагогічний журнал. – 2021. – № 4. – С. 65–76.
37. Шваб, М. А. Діджиталізація бізнес-процесів сучасного підприємства: можливості та ризики. – Житомир : Житомирська політехніка, 2022.
38. Корпорація «АТБ» : ПІДПРИЄМСТВА КОРПОРАЦІЇ. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market
39. ТОВ «АТБ Маркет»: Річна фінансова звітність згідно з МСФЗ. URL: <https://www.atbmarket.com/2-Indiv.pdf>
40. ТОВ «АТБ Маркет»: Річна фінансова звітність згідно з МСФЗ. URL: <https://www.atbmarket.com/2-Indiv.pdf>
41. Haughton, J. The Reconstruction of a War-Torn Economy: The Next Steps in the Democratic Republic of Congo. – 1998. – Retrieved from: <https://surl.li/cztlqa>.

ДОДАТКИ

Додаток А.

Фінансова звітність ТОВ “АТБ-МАРКЕТ” в період за 2024 рік

Дата звіту 05.03.2025
Період 2024 рік, 3 міс
Бухгалтер [Бобров Олексій Станіславович](#)
КАТОТТГ UA12020010010639502
Кількість працівників 42 462

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	101 948.00	69 892.00
первісна вартість	1001	313 033.00	291 174.00
накопичена амортизація	1002	211 085.00	221 282.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 755 082.00	1 603 016.00
Основні засоби	1010	20 763 561.00	21 680 850.00
первісна вартість	1011	40 243 974.00	42 096 113.00
знос	1012	19 480 413.00	20 415 263.00
Інвестиційна нерухомість	1015	203 790.00	201 476.00
первісна вартість	1016	597 248.00	597 247.00
знос	1017	393 458.00	395 771.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 247.00	3 185.00
Відстрочені податкові активи	1045	273 884.00	253 465.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	23 101 572.00	23 811 944.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 615 062.00	7 909 121.00
Виробничі запаси	1101	120 060.00	114 409.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	8 495 002.00	7 794 712.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 836.00	6 469.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	460 855.00	321 488.00
з бюджетом	1135	73 338.00	112 566.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	369 331.00	332 105.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 109.00	30 764.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 423 611.00	11 059 534.00
Готівка	1166	377 030.00	254 446.00
Рахунки в банках	1167	8 046 581.00	10 805 088.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	17 979 142.00	19 772 047.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	18 099.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Баланс	1300	41 080 714.00	43 602 090.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 970 321.00	5 188 869.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 980 251.00	5 198 799.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 859 351.00	8 773 385.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 859 351.00	8 773 385.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 983 346.00	2 752 857.00
товари, роботи, послуги	1615	13 220 201.00	12 493 927.00
розрахунками з бюджетом	1620	681 239.00	744 926.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	94 309.00
розрахунками зі страхування	1625	93 539.00	122 249.00
розрахунками з оплати праці	1630	452 264.00	539 001.00
за одержаними авансами	1635	41 006.00	100 418.00
за розрахунками з учасниками	1640	5 481 022.00	5 481 022.00
із внутрішніх розрахунків	1645	2 249.00	2 743.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	760 040.00	1 147 751.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	15.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 526 191.00	6 244 997.00
Усього за розділом III	1695	27 241 112.00	29 629 906.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	41 080 714.00	43 602 090.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40 457 278.00	34 476 956.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	29 867 589.00	25 656 533.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Валовий: прибуток	2090	10 589 689.00	8 820 423.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	229 395.00	274 763.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	4 860 316.00	1 277 060.00
Витрати на збут	2150	5 052 702.00	5 445 390.00
Інші операційні витрати	2180	314 560.00	543 500.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	591 506.00	1 829 236.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	181 491.00	80 661.00
Інші доходи	2240		6.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	412 004.00	461 989.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	11 694.00	13 851.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	349 299.00	1 434 063.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-130 750.00	-266 842.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	218 549.00	1 167 221.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	218 549.00	1 167 221.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	77 565.00	73 513.00
Витрати на оплату праці	2505	5 870 393.00	2 849 794.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	401 573.00	543 743.00
Амортизація	2515	1 016 394.00	1 139 381.00
Інші операційні витрати	2520	3 285 350.00	3 135 358.00
Разом	2550	10 651 275.00	7 741 789.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Логотип ТОВ “АТБ-МАРКЕТ”