

24
09.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

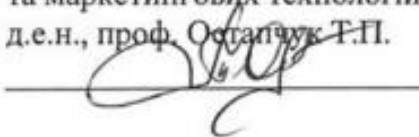


ВІЛІЙЧУК Дарія Русланівна
(здобувач вищої освіти групи МО-66)

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ
ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Орлова К. Є.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г. Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Вілійчук Д. Р. Удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління маркетинговою товарною політикою підприємства та визначено напрями удосконалення у даній сфері.

Ключові слова: маркетингова товарна політика, підприємство, товар, асортимент, конкурентоспроможність.

Annotation

Viliichuk D. R. The improvement of the marketing product policy of enterprise. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work examines the peculiarities of the marketing product policy management and defines the ways of improvement of corresponding process.

Keywords: marketing product policy, enterprise, goods, range, competitiveness.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи формування маркетингової товарної політики підприємства</i>	6
1.1. Поняття та роль маркетингової товарної політики підприємства.....	6
1.2. Формування маркетингової товарної політики підприємства.....	12
1.3. Методичні засади оцінки ефективності маркетингової товарної політики підприємства.....	18
1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері маркетингової діяльності підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	34
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення маркетингової товарної політики ТОВ «АТБ-маркет»</i>	36
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	36
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «АТБ-маркет».....	43
2.3. Оцінка маркетингової товарної політики ТОВ «АТБ-маркет».....	50
2.4. Напрями удосконалення маркетингової товарної політики підприємства.....	62
Висновки до розділу 2	71
<i>Висновки</i>	72
<i>Список використаних джерел</i>	75
<i>Додатки</i>	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах при високій конкуренції на ринку, підприємства мають адаптовуватись під потреби та поведінку споживача. Один із елементів, який визначає рівень конкурентоспроможності є маркетингова товарна політика, яка займається окремими аспектами управління асортиментом, ціноутворенням, просуванням і якістю продукції. Прибутковість компанії значною мірою залежить від того, як підприємство формує свій продуктовий портфель, контролює якість та пристосовує товарну структуру до потреб ринку. В свою чергу маркетингова товарна політика визначає стосунки між підприємством та клієнтом, постачальником, іншим бізнесом.

Один з основних показників маркетингової товарної політики вагоме місце займає обсяг реалізації товарів, що показує попит на окремі товари, ефективність маркетингових заходів. Аналіз цього показника в поєднанні з іншими (рівнем рентабельності, часткою власних торгових марок, ROI) дозволяє комплексно оцінити стан маркетингової товарної політики підприємства та визначити напрями її удосконалення.

Значну кількість робіт присвячено удосконаленню маркетингової товарної політики у наукових дослідженнях, зокрема праці С. М. Ілляшенка, О. Є. Громова, Н. С. Кубишиної та О. В. Зозульова, Г. Л. Багієва, Н. Р. Іванечка, Ф. Котлера, М. Портера, Дж. Маккарті та інші.

Дослідження маркетингової товарної політики є та залишатиметься актуальним у довгостроковій перспективі, оскільки товар – це основа будь-якої ринкової діяльності. Нестабільність сучасного світу, інновації, зміни у потребах постійно вимагатимуть оновлення підходів до управління асортиментом, ціною та брендом.

Усе вищезазначене зумовило актуальність обраної теми, визначення мети та постановку завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Тематика дослідження є повністю релевантною проблематиці спеціальності 073

«Менеджмент» і відповідає напряду професійної підготовки.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ і практичних підходів до формування та реалізації маркетингової товарної політики підприємства, а також розробка пропозицій щодо її вдосконалення на прикладі діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».

Визначена мета обумовила розв'язання наступних **завдань**:

- дослідити теоретичні основи формування маркетингової товарної політики підприємства;
- провести аналіз нормативно-правового та інформаційного забезпечення відносин у сфері маркетингової товарної політики;
- провести організаційно-управлінський стан компанії;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «АТБ-Маркет»;
- провести оцінку маркетингової товарної політики ТОВ «АТБ-Маркет»;
- визначити напрями удосконалення маркетингової товарної політики підприємства

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є процес управління маркетинговою товарною структурою підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення маркетингової товарної політики підприємства.

Методи дослідження. Методологічну основу бакалаврської кваліфікаційної роботи становить системно-структурний підхід, що дозволяє розглядати процес формування маркетингової товарної політики підприємства як складову інтегрованої системи управління маркетингом. Такий підхід забезпечує цілісне уявлення про функціонування товарної політики як важливого елемента загальної стратегії підприємства в умовах ринку. Для досягнення поставленої мети у дослідженні були використані різні методи, серед яких: методи абстрагування, аналізу й синтезу, дедуктивного та індуктивного мислення, логічного аналізу, а також метод системного підходу, що включає:

- монографічний метод застосовувався для дослідження наукових джерел,

підручників і нормативно-правової документації;

- методи теоретичного узагальнення, аналогії та порівняння використовувалися для розкриття сутності та основних характеристик товарної політики;

- класифікаційний підхід дозволив упорядкувати елементи товарної політики та визначити їх місце в загальній системі маркетингу;

- візуально-аналітичні методи сприяли графічному поданню результатів дослідження;

- маркетингові методи: SWOT-аналіз, ABC-аналіз, конкурентний профіль.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані річних звітів ТОВ «АТБ-Маркет», Інтернет-ресурси.

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні напрямів удосконалення маркетингової товарної політики підприємства, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності товарів та ефективності їх просування на ринку. Обґрунтовано очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів у сфері управління товарним асортиментом.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Основний зміст роботи викладено на 74 сторінках друкованого тексту. Робота містить 23 таблиці та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 90 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Поняття та роль маркетингової товарної політики підприємства

У наш час ведення бізнесу в кризових ситуаціях для ефективної організації маркетингової діяльності підприємства важливо грамотно формувати товарну політику. Під час її реалізації слід враховувати, що товар відіграє центральну роль у маркетинговому комплексі. Товарна політика є ключовою ланкою в процесі продажу продукції комерційними організаціями та невід'ємною частиною загальної маркетингової стратегії. Подібна ефективна політика збільшує товарообіг підприємства і відповідно чистий прибуток, що дає змогу організації покращувати свої бізнес-процеси і задовольняти потреби все більшої частини населення.

Маркетингова товарна політика невід'ємно пов'язана з першим елементом комплексу 4P – product (товар). Підприємству необхідно визначитись, що саме виробляти, для кого, якого сегменту покупців і чи цей товар буде задовольняти потреби клієнтів, адже це найголовніша мета маркетингової політики – забезпечення населення необхідним продуктом. «Виробляти те, що затребуване на ринку, а не просувати те, що зроблено» – ось головне гасло маркетингу [1].

Щоб детально розібратися в сутності поняття маркетингової товарної політики, розглянемо кілька тлумачень різних науковців.

С. М. Ілляшенко розглядає маркетингову товарну політику як сукупність заходів щодо планування продукції в руслі концепції маркетингу, принципів і методів оптимізації товарної політики, а також підходів до розробки та виведення на ринок нової продукції [26].

Ю. С. Шипуліна та Д. В. Райко у своєму навчальному посібнику визначають маркетингову товарну політику як комплекс дій підприємства, спрямованих на формування та управління конкурентоспроможним асортиментом товарів,

враховуючи ефективне використання існуючих можливостей для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку компанією [63].

Як бачимо, дані визначення акцентують увагу на задоволення потреб споживачів і комплекс заходів щодо використання продукції, введення і виведення товарів, тобто усі операції, пов'язані з товарним асортиментом.

Для проведення більш ґрунтовного дослідження сутності маркетингової товарної політики узагальнимо деякі наукові підходи до тлумачення даного поняття у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності категорії «маркетингова товарна політика»

№	Автор(и)	Визначення
1	2	3
1.	Кубишина Н.С., Зозульов О.В.	«Маркетингова товарна політика - це комплекс стратегічних рішень підприємства стосовно формування та управління товарного асортименту, покращення якісних характеристик товару згідно з потребами споживачів, підвищення конкурентоспроможності товару на всіх етапах життєвого циклу товару, введення нових товарів на ринок та виведення з нього товарів» [35, с. 8].
2.	Зоріна О.І., Сиволовська О.В.	Маркетингова товарна політика - це комплекс заходів, у межах якого один або кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей фірми [23, с. 9].
3.	Попова Л.О.	Маркетингова товарна політика – система дій підприємства для визначення місця товару на ринку, задоволення конкретного потенційного споживача товарами, можливості їх вибору [57, с. 5].
4.	Лялюк А. М	Маркетингова товарна політика - це комплекс заходів, у межах якого один або кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей фірми [41, с. 13].
5.	Громова О.Є., Шевчук Ю.В.	Сутність маркетингової товарної політики полягає у визначенні й розвитку оптимальної структури вироблених і реалізованих товарів на основі поточних і довгострокових цілей підприємства. [17, с. 2].
6.	Тараненко І.В.	Товарна політика – це комплексна діяльність з оптимізації асортименту, створення та виробництва нових товарів, модифікації товарів, припинення випуску продукції, що не має попиту [68, с. 4].
7.	Сенишин О. С., Кривешко О. В.	Маркетингова товарна політика – це комплекс заходів, пов'язаних із формуванням конкурентних переваг і створенням товарів, що задовольняють потреби покупців і забезпечують отримання необхідного прибутку підприємством. Це – комплекс заходів, у рамках якого один

Продовження табл. 1.1

1	2	3
		або декілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей фірми [66, с. 147].
8.	Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю.	Маркетингова товарна політика – маркетингова діяльність підприємства, яка пов'язана з реалізацією стратегічних і тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності товарів, а також формування товарного портфеля з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку [25, с. 74].
9.	Захарченко П.В., Герега О.В., Скрипник А.Л., АртаріКолумб Б.Ю., Вотченікова О.В., Еркес О.Є., Омельяненко О.П., Горда І.О.	Маркетингова політика являє собою узагальнення найбільш успішних підходів побудови комплексів маркетингу товарів підприємства, і водночас використовується для побудови комплексів маркетингу нових товарів [22, с. 64].
10.	Черехаха Є. В.	Маркетингова товарна політика – це обґрунтований, цілеспрямований алгоритм і комплекс маркетингових дій та організаційно-економічних заходів відносно забезпечення конкурентоспроможності будь-якого товару та портфеля товарів, формування стратегії та тактики їх розвитку з урахуванням інтересів споживачів, рівня впливу конкурентів, виробничих та інших ресурсних можливостей, які будуть сприяти більш формальному розвитку підприємства [77, с. 2].

Таким чином, ми вважаємо, що сутність маркетингової політики полягає в комплексі заходів зі створення такого товарного асортименту, який б задовільнив актуальні потреби населення, зробив підприємство конкурентоспроможним на всіх стадіях життєвого циклу, підтримав рівень прибутковості на належному рівні, створив нові або вивів товари з продажу.

Повернемося до згаданого комплексу 4Р, який включає в себе Product, Price, Promotion, Place. Відповідно до цих складових розробляються різні функціональні політики, які сформуємо на рис. 1.1.

Всі згадані складові тісно між собою пов'язані, наприклад, цінова політика взаємодіє з товарною, оскільки вартість продукту залежить від його якості, дизайну та собівартості. Збутова політика визначає, які місця будуть основними в реалізації товарів (інтернет-сайти, фізичні магазини). Оскільки через збут ми продаємо товари, нам потрібно розповсюдити інформацію про те, що такий товар існує, тому комунікаційна політика, або просування розробляє рекламні

стратегії, через які споживачі будуть взаємодіяти з компанією. Основний акцент у даній роботі буде поставлено на товарну політику з огляду на об'єкт дослідження. Товарна політика безпосередньо пов'язана зі створенням лінійки товарів, упаковки та дизайну, унікальних характеристик продукту, формуванням його якості.

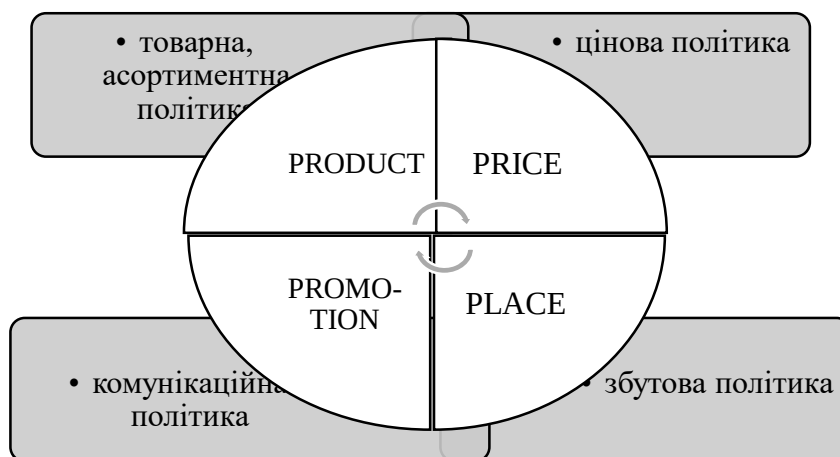


Рис. 1.1. Структура комплексу 4Р

Джерело: узагальнено автором на основі наукових досліджень

Якість товару є ключовим елементом маркетингової товарної політики, оскільки саме вона визначає рівень задоволеності споживачів, конкурентоспроможність продукції та імідж підприємства. Висока якість сприяє формуванню лояльності клієнтів, зростанню попиту та забезпеченню довгострокового успіху компанії на ринку. Згідно з дослідженням Л. В. Козин, споживачі враховують якість і ціну найважливішими чинниками при виборі продукту [32].

Товарна політика вирішує ряд інших завдань, окрім задоволення потреб споживачів:

- ефективного використання наявних виробничих потужностей;
- формування асортименту на основі аналізу рентабельності та прогнозованого прибутку;
- залучення нових споживачів через розширення сфер застосування існуючих товарів;
- оптимізація випуску продукції, оновлення товарів з урахуванням їх

життєвого циклу та балансу між новими й традиційними виробами;

- вихід на ринок з інноваційними продуктами та поступове вилучення застарілих товарів, які втрачають конкурентні позиції

Виходячи з основних завдань, маркетингова товарна політика має на меті забезпечити підприємство прибутком, підвищити його впізнаваність на ринку, знизити витрати на маркетинг і в цілому покращити імідж компанії. Кожне підприємство визначає самостійно товарну політику на основі своєї спеціалізації, розміру, ситуації на ринку збуту та фінансових можливостей. На основі аналізу зовнішнього середовища, компанія вирішує як найефективніше використати маркетингову товарну політику, щоб сформувати ту асортиментну групу товарів, яка б задовольнила потреби ринку [77].

Товар з точки зору маркетингу – це ніщо інше як результат праці. Він призначений для того, щоб привернути увагу споживача, зацікавити придбати і в кінцевому результаті задовільнити його потребу.

Проте, щоб задовільнити потребу цього клієнта, потрібно зважати на ідею створення товару, яка має 3 рівні: товар за задумом визначає, що споживач буде купувати і які потреби для нього пріоритетніші; наступним питанням буде, як виробнику реалізувати цю ідею, тобто ми переходимо на другий рівень – товар у реальному виконанні (виробляється продукт за п'ятьма характеристиками: якість, властивості, упаковка, дизайн, назва); при переході на третій рівень, товар з підкріпленням, пропонуються додаткові послуги такі як гарантія, післяпродажне обслуговування, доставка [25].

Щоб оцінити рівень різноманітності товарів, підприємства використовують показники товарної номенклатури і асортименту.

Товарний асортимент, або товарна лінія включає в себе набір однотипних продуктів. Їх однотипність можна визначити за розміром, видом, специфікою. Як приклад можна навести кавоварки: крапельні, ріжкові, капсульні.

Натомість товарна номенклатура - це впорядкований список усіх категорій продукції та окремих товарних позицій, які виробляє підприємство [26, с. 11].

Підприємство має формувати і пропонувати продуктовий портфель, який

забезпечуватиме прибутковість і надасть можливість завоювати значну частку ринку. Саме цих два показники виявили експерти Бостонської консультативної групи, які допомагатимуть встановлювати пріоритети в управлінні продуктами. Ефективне управління асортиментом створить високу конкурентоспроможність підприємства. Однак оцінку продуктового портфелю необхідно проводити регулярно раз на півроку, частіше – якщо змінюється маркетингова політика. Окрім удосконалення наявного асортименту, підприємство повинно аналізувати перспективи нових продуктів та їх впровадження на ринок. Важливо ще на етапі планування та розробки товару оцінювати його майбутній вплив на діяльність компанії та ефективність просування. Між іншим, попит, ціна і формування асортименту тісно пов'язані між собою. Тому при розробці продуктового портфелю ключовим завданням є забезпечення максимальної відповідності запитам покупців за мінімальних витрат часу на вибір і придбання товарів [30].

Упаковка товару є важливим елементом у комунікації зі споживачем, а саме у візуальній комунікації. Крім того, що вона захищає товар від механічних пошкоджень, інформує покупця про характеристики продукту, пакування викликає бажання придбати товар. Саме влучне повідомлення і дизайн закликає людину звернути увагу саме на цю позицію серед усього асортименту. Щоб забезпечити конкурентні переваги та вигідне розміщення товару на полиці, необхідно враховувати ключові атрибути продукту: його дизайн і зовнішній вигляд, характеристики, ціну, бренд, етикетку та упаковку (форма, матеріал, додаткові пакувальні елементи) та канали збуту. Усі ці складові взаємопов'язані, і при розробці продукту важливо зберігати їхню гармонійність, а також забезпечувати зручність і зрозумілість інформації для споживачів. Потрібно зазначити, що упаковка має лише три секунди, щоб зацікавити потенційного покупця. За цей короткий проміжок часу споживач встигає помітити її форму, співвіднести з рекламним образом та прочитати найпомітніші написи. Тому розробка дизайну пакування – важливий аспект для компанії, який потребує значної уваги, щоб сформувати гарне перше враження, впізнаваність бренду та залучення більшого сегменту покупців [11, с. 15].

Отже, маркетингова товарна політика (МТП) є важливим елементом стратегічного управління підприємством, що визначає як формувати, розвивати та просувати товарний асортимент відповідно до потреб ринку. Це комплекс процесів розробки, модифікації та вилучення товарів, забезпечуючи конкурентоспроможність продукції та ефективне задоволення запитів споживачів.

Товарна політика формує асортимент, залучає нових споживачів, оновлює і оптимізує продукцію, поступово вилучає застарілі товари.

Тож, основною метою маркетингової товарної політики є створення та підтримка оптимального товарного асортименту підприємства, який відповідає вимогам ринку, забезпечує покращення продажів, підвищує лояльність клієнтів і формує довгострокову конкурентну перевагу на ринку.

1.2. Формування маркетингової товарної політики підприємства

У теперішній час підприємству набагато складніше утриматись на ринку через високу конкуренцію. Необхідно постійно проводити моніторинг того чи іншого товару, його відповідність до потреб споживачів. Те, що є сьогодні, може завтра бути застарілим і потребувати оновлення. Тому, виробникам потрібно завжди проводити аналіз ринку, покращувати якість продукції, вводити нові види товарів. Крім того, важливо розширювати коло потенційних споживачів і збільшувати ринкову частку.

Розробка ефективної товарної політики є важливою складовою маркетингової діяльності. Вона включає комплекс цілеспрямованих дій виробника, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності продукції. Це передбачає ухвалення послідовних рішень щодо формування та оновлення асортименту, визначення оптимальних ринкових сегментів, розробку упаковки, маркування, а також організацію післяпродажного обслуговування товарів.

Розробка маркетингової товарної політики (МТП) на підприємстві є комплексним процесом, що вимагає участі різних підрозділів та спеціалістів.

Основну роль у цьому процесі відіграє відділ маркетингу, до складу якого можуть входити підрозділи, відповідальні за вивчення ринку, планування збуту, рекламу та інші функції, пов'язані з товарною політикою. Все залежить від того, чим займається підприємство: виробництво широкого асортименту товарів або навпаки вузька спеціалізація. В більшості випадків, за відділ маркетингу відповідає маркетинг-директор, а підпорядковуються йому керівники різних напрямів маркетингу: керівник, який відповідає за рекламу, маркетингові дослідження, керівник зі збуту; керівник, що відповідає за групи товарів, конкретні групи товарів [29].

Як зазначають О. Є. Громова, Ю. В. Шевчук, основною метою МТП є створення конкурентоспроможного товару та такого, який б зміг задовольнити потреби споживачів, а також, що є очевидним фактом, робив підприємство прибутковим [18].

Визначено, що усі цілі маркетингової товарної політики пов'язані з покращенням конкурентних переваг товару, з прибутком та споживачами. Наприклад, автори виділяють такі цілі як [18]:

- задоволення потреб;
- покращення іміджу компанії;
- зменшення витрат на маркетинг в цілому;
- зростання частки ринку;
- покращення товарообороту.

Л. О. Попова та О. М. Прядко визначили елементи маркетингової політики підприємства (рис. 1.2), ґрунтуючись на двох видах товарного маркетингу: споживчого й торгівельного, і таким чином поєднуючи їх в одне ціле. Це створює комплексний підхід до ринку, який охоплює більшу аудиторію, оптимізує канали збуту та посилює впізнаваність бренду. У висновку така стратегія допомагає підвищити ефективність рекламних кампаній, що є важливим у маркетинговій політиці [57].

Торговельний маркетинг включає в себе сегментацію ринку, мотивацію торгових агентів, аналіз ринкової частки, перевезення та зберігання продукції.

Натомість споживчий маркетинг забезпечує позиціонування торговельної марки, аналіз товару, фіксування споживчої ціни.

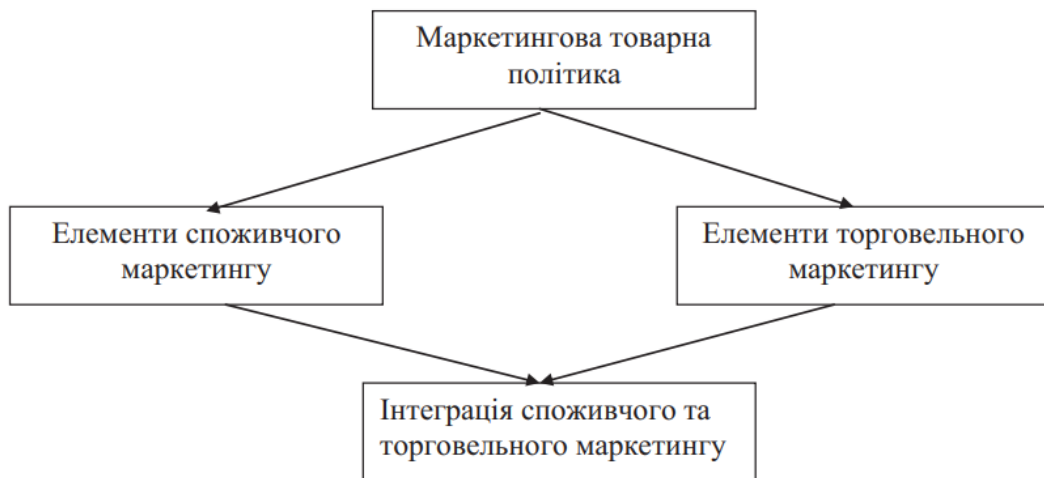


Рис. 1.2. Елементи маркетингової товарної політики [57]

На думку Марчук О.О., формування конкурентоспроможної товарної політики здійснюється за такими етапами:

1. аналіз невдоволених потреб споживачів;
2. вивчення попиту та пропозиції на ринку;
3. ухвалення рішення про зміну асортименту, оновлення або покращення продукції;
4. керування життєвим циклом товару;
5. диференціація та удосконалення продукції;
6. розробка стратегій підвищення корисності та привабливості товару для споживачів;
7. прийняття рішень щодо упаковки, фасування та маркування продукції [43].

Як бачимо, перш за все, досліджуються потреби покупців і відповідно до них удосконалюються або виробляються товари. Кожний продукт має свій життєвий цикл, який також аналізується і корегується. У підсумку, зміна асортименту або його удосконалення є основою у формуванні

конкурентоспроможної маркетингової товарної політики.

Однак, під час формування асортименту підприємство повинно враховувати такі критерії, як широта, насиченість, глибина та гармонійність товарного ряду. Вони дають змогу ефективно керувати асортиментною політикою, спрямовуючи її на підвищення конкурентоспроможності продукції [43].

Таблиця 1.2

Основні показники товарної номенклатури і приклади досліджуваного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» [24]

Показник	Визначення	Приклад
Ширина номенклатури	Загальна кількість товарних категорій	Молочні продукти, хлібобулочні вироби, ковбасні вироби та м'ясо, фрукти та овочі, напої
Глибина	Різновиди та варіації кожного товару	Молоко 2,5% (ТМ «Своя Лінія») Молоко 1,5% (ТМ «Своя Лінія») Молоко 3,2% (ТМ «Своя Лінія»)
Насиченість	Сукупна кількість продукції, представленої в товарній номенклатурі	Чай: Чорний чай (ТМ «Своя Лінія», ТМ «Greenfield», ТМ «Lipton»); Зелений чай (ТМ «Ахмад», ТМ «Своя Лінія», ТМ «Грінфілд»); Трав'яний чай (ромашковий, м'ятний, імбирний)
Гармонійність	Спільні характеристики товарів із різних асортиментних груп	Молочна продукція: молоко, кефір, масло, сир Випічка: булочки, сушки, кекси

Можемо зробити висновок, що чим більше основних категорій товарів у магазині, тим ширший його асортимент. Чим більший вибір варіацій одного товару (за жирністю, смаком, наповнювачами, складом), тим глибший асортимент. Насиченість асортименту означає велику кількість товарних позицій у межах цих груп. Молоко і випічка є гармонійними продуктами, оскільки їх можна споживати разом.

Розробка асортиментної політики підприємства орієнтована на повне задоволення споживчого попиту та створення сприятливих умов для отримання стабільного прибутку.

Для того, щоб спланувати та підібрати оптимальний асортимент товарів,

виробники слідуєть таким принципам: 1) відповідність споживчого попиту напрямам діяльності підприємства; 2) комплексне задоволення потреб споживачів у межах обраного сегменту ринку; 3) формування оптимальної широти, глибини та стабільності асортименту; 4) створення умов для досягнення оптимального рівня прибутковості.

Варто пам'ятати, що оптимальний асортимент товарів для кожного підприємства є унікальним, оскільки враховуються такі фактори як попит, збут, фінансові ресурси. Тому, сформувавши такий спектр товарів постає перед виробником складним і постійним процесом [13].

Створення нового товару є головною частиною маркетингової товарної політики. Як зазначає Ілляшенко С.М. зміна або створення товарного асортименту – це частина стратегічного маркетингового управління. Разом з цим застосовується ряд методичних інструментів, які допомагають у визначенні, підборі або виведення продукту з продажу. Узагальнимо на рис. 1.3 інструменти товарної політики підприємства.

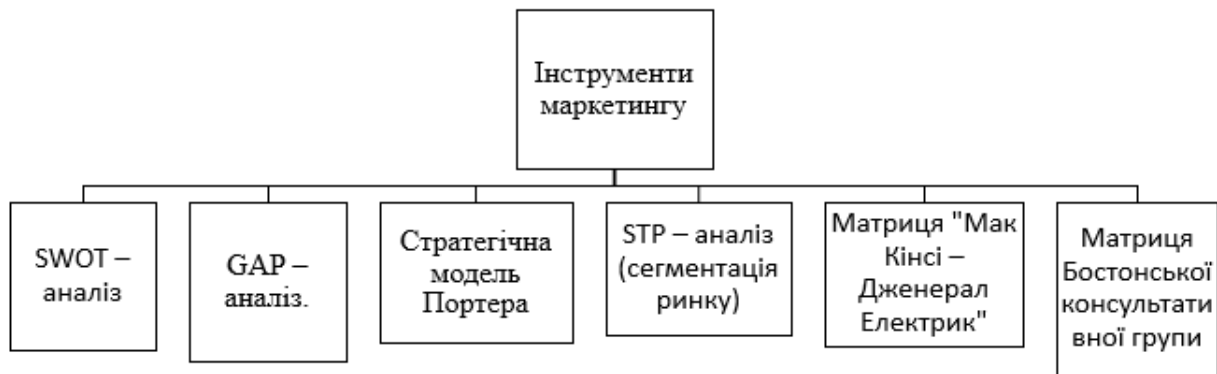


Рис.1.3. Інструменти маркетингової товарної політики підприємства [26, с. 123]

Розглянемо більш детально визначені інструменти.

SWOT – аналіз поєднує у собі зовнішнє середовище (аналіз факторів, які сприяють або перешкоджають розвитку) з внутрішнім (сильні або слабкі сторони підприємства). У підсумку визначаються ті товари, для впровадження яких існують як зовнішні, так і внутрішні передумови. Котлер підкреслює, що SWOT-

аналіз є фундаментом для розробки ефективних маркетингових стратегій, оскільки він забезпечує глибоке розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на бізнес.

GAP – аналіз (англ. gap – прогалина) дозволяє, на основі аналізу фактичних і потенційних напрямів формування прибутку від виробництва та продажу різних видів продукції, виявити ринкові прогалини, які можуть бути заповнені новими товарами.

Модель Портера дозволяє ідентифікувати та проаналізувати конкурентні переваги підприємств або видів діяльності (товарів) залежно від їхньої ринкової частки та рівня рентабельності. Це слугує основою для вибору стратегії розвитку: цінове лідерство – зниження витрат для встановлення найнижчих цін на ринку; диференціація – створення унікальних товарів, що відрізняються від продукції конкурентів і орієнтовані на конкретні споживчі сегменти; концентрація – зосередження ресурсів на одному або декількох ринкових сегментах, поєднуючи елементи цінового лідерства та диференціації [26].

Матриця Бостонської консультативної групи дозволяє оцінити ефективність виробництва та збуту продукції підприємства шляхом аналізу поточних і прогнозованих часток ринку та темпів їхнього зростання. На основі отриманих даних визначають можливі стратегії подальшого розвитку таких як зростання (важкі діти - інвестування для збільшення частки), утримання (зірки – зберігання поточної частки), «збір врожаю» (дійні корови – максимізація прибутку), стратегія виходу (собаки – вихід з нерентабельних сегментів).

Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» аналізує привабливість фактичних або потенційних ринків у поєднанні з конкурентоспроможністю окремих напрямків діяльності, визначають найбільш доцільні для розвитку сфери. Тут додаються 2 нові стратегії: пошук ніші та вибіркового розвитку, що означає зосередження на найперспективніших видах діяльності.

STP – аналіз (сегментація ринку) допомагає визначити сегменти або ніші на яких підприємство зможе найефективніше реалізувати свої конкурентні переваги відповідно до специфічних ринкових умов [26].

Також Ілляшенко С.М. говорить про те, що кожна методика відповідає певному рівню. До прикладу, SWOT–аналіз використовується часто на корпоративному рівні, а STP–аналіз на товарному [26].

Як доповнення, Рожко В.І. зазначає, що основним показником ефективності різних складових асортименту є обсяг збуту. Він допомагає визначити продукцію, яку доцільно виключити з виробничої програми. Для цього використовується спеціальний аналіз, одним із варіантів якого є ABC-аналіз. За основу беруться окремі товари або асортиментні групи, канали збуту. Фактично, цей метод є ранжуванням асортименту за різними критеріями [65].

Отже, процес формування маркетингової товарної політики є важливою складовою успішної діяльності підприємства на ринку. Його основна мета полягає у створенні конкурентоспроможного товарного асортименту, що відповідає потребам і очікуванням споживачів. Для досягнення цієї мети необхідно враховувати специфіку ринку, особливості цільової аудиторії та стадію життєвого циклу продукції. Також важливу роль відіграють рішення щодо розробки дизайну, упаковки, брендування та сервісного обслуговування, що сприяють підвищенню цінності товару в очах покупців. Відомо багато різноманітних інструментів товарної політики, які можуть видозмінити, оновити або визначати етап життєвого циклу товару. Оптимальна номенклатура продукції приносить підприємству прибуток та конкурентні переваги.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності маркетингової товарної політики підприємства

В умовах глобалізації, посилення ринкової конкуренції та активного розвитку цифрових технологій успішність підприємства значною мірою залежить від розробки та впровадження ефективної маркетингової стратегії. Водночас питання результативності маркетингової діяльності залишається предметом наукових дискусій, оскільки дослідники пропонують різні підходи до його оцінки. Аналіз ефективності маркетингового забезпечення дає змогу

ухвалювати обґрунтовані стратегічні та тактичні рішення, спрямовані на оптимізацію управління маркетинговими процесами в компанії.

Л.В. Балабанова і М. Туган-Барановський говорять про те, що давати оцінку ефективності маркетингу потрібно за такими критеріями як споживачі, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегія, оперативна ефективність. Г. Ассель стверджує, що ефективність маркетингової діяльності рівна ефективності витрат на маркетинг. І як приклад, додамо Ф. Котлера та К.Л. Келлера про зв'язок показників ефективності маркетингу з чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища [12, с. 332].

На основі цих трактувань, можна сказати, що оцінка ефективності маркетингової діяльності залежить від багатьох чинників. Кожний автор трактує ці фактори по-різному. Однак, насамперед, маркетинг пов'язаний зі внутрішнім та зовнішнім середовищем: прибуток підприємства, персонал, витрати; економічне, соціальне, політичне становище, конкуренти.

Під час ухвалення рішень (введення нових товарів, виведення) потрібно проводити моніторинг згаданих середовищ підприємства. Зобразимо їх на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Чинники впливу на ефективність маркетингової товарної політики підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [24-26]

Обидва середовища безпосередньо впливають на ефективність маркетингової товарної політики. Наприклад, достатній рівень фінансів дозволяє збільшувати інвестиції в розробку або вдосконалення нових товарів, а використання якісних матеріалів та інновацій забезпечать швидку реалізацію та просування.

Кількість споживачів та конкурентів визначають те, як компанія буде працювати: чи змінювати асортимент стосовно потреб чи вдосконалювати аби створити унікальну пропозицію продукту відмінну від конкурентів.

Як зазначають І. В. Гонтарева, Д. В. Мангушев, А. О. Жденовська [15] до фінансово-економічних показників, які використовуються для прийняття рішень щодо збільшення чи скорочення товарного асортименту відносяться: виручка від реалізації товарів і послуг, прибуток, рентабельність виробництва продукції, товарообіг, маржинальний дохід та конкурентоспроможність товару. Розглянемо кожний з них детально у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Фінансово-економічні показники ефективності маркетингової товарної політики підприємства [15, с. 10]

Показник	Визначення	Приклад
1	2	3
Виручка від реалізації товарів і послуг	Показник часто використовують для розрахунку інших параметрів, але водночас це один із найважливіших пунктів у звітності. Варто зазначити, що виручка відображає масштаби діяльності підприємства, при цьому лише незначна частина всього обсягу виручки може формувати прибуток. Тому цього недостатньо, щоб оцінити ефективність маркетингу.	«АТБ-Маркет» активно розвиває власні торгові марки (Private Label), пропонуючи товари за доступними цінами. У 2023 році частка продукції власних марок у загальній виручці збільшилася до 30%. Така асортиментна політика вплинула на виручку підприємства.
Прибуток	На основі прибутку за рахунок АВС-аналізу можна зробити висновок щодо доцільності вибору певного товару для підприємства. Водночас досягнення максимального прибутку може бути результатом як ефективного управління реалізацією окремих товарних позицій, так і збільшення обсягу інвестицій у конкретний продукт порівняно з	Високий рівень прибутковості дає можливість компанії експериментувати з новими позиціями на полицях магазинів.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
	іншими. На додаток, зі зростанням обсягів збуту існує ризик неповного врахування витрат, пов'язаних із виробництвом (або закупівлею) та реалізацією продукції.	
Рентабельність виробництва продукції	Показник, який розраховується шляхом ділення прибутку від реалізації конкретного товару на його собівартість. Під час прийняття рішення стосовно оптимізації асортименту, потрібно брати до уваги оборотність товару і корегувати відповідно до сезонності.	Напої та снеки власного виробництва АТБ (наприклад, «Своя Лінія» або «Розумний вибір») мають нижчу ціну, що стимулює попит, і водночас забезпечують вищу маржинальність для компанії
Товарообіг	Показник показує, за який період буде реалізований товар. Прискорення товарообігу є ключовим завданням в умовах обмежених оборотних коштів. Чим триваліше знаходиться продукт на складі, тим дорожче обходиться його обслуговування.	Якщо продукція «Своя Лінія» почала випереджати за товарообігом аналогічні товари інших брендів, це свідчить про високу довіру покупців.
Маржинальний дохід	Різниця між виторгом та змінними витратами. Якщо після введення акції загальний маржинальний дохід товару залишається стабільним або зростає за рахунок збільшення обсягу продажів, то така маркетингова стратегія ефективна.	Продукти як хліб, молоко, крупи можуть мати низьку маржу, але високий обсяг продажів компенсує цей показник.
Конкурентоспроможність товару	Відносна оцінка споживчих та цінових характеристик товару, що визначає здатність продукції успішно продаватися на конкретному ринку протягом заданого періоду.	Запуск власних торгових марок дозволяє контролювати якість і знижувати вартість продукції, що робить її конкурентоспроможною на ринку

Як зазначають автори статті, показники виручки, прибутку, рентабельності, які використовуються у дослідженнях АВС- аналізу, дають уявлення про майбутній шлях товару: чи потрібно виключити продукт або ж навпаки вкласти більше капіталу в удосконалення. На додачу, якщо спостерігається низька рентабельність конкретного виду продукції та й ще велика його кількість на полицях магазину, можна точно стверджувати, що треба вносити корективи у асортимент [15].

На основі вищезгаданої інформації, можемо сказати, що показники доцільно використовувати при розробці нового продуктового портфелю або

оптимізації наявного асортименту. Використання різних методик, таких як ABC-аналіз, надає чітке уявлення про групи товарів, які приносять прибуток або навпаки збиток. Ефективне управління асортиментом надає змогу завойовувати лояльність споживачів, приносити дохід та конкурентоспроможність підприємства.

Існують ще багато показників, якими можна провести оцінку ефективності маркетингової діяльності компанії. Аналізуючи ці показники в комплексі, можна зробити в майбутньому висновки про успішність маркетингової діяльності та визначити шляхи її вдосконалення.

О. Ю. Біленький сформував і запропонував комплекс показників із 5-ти груп, які оцінюють існуючий товарний асортимент підприємства: показники, що характеризують асортиментну політику, показники фінансових результатів асортиментних груп, показники оптимізації структури асортиментів, регламентуючі показники асортименту, якісні показники ринкової адекватності товарів [8].

Вважаємо за доцільне більш детально дослідити таку групу, як якісні показники ринкової адекватності товарів.



Рис.1.5. Якісні показники ринкової адекватності товарів [8, с. 7]

Сила марки показує міру обізнаності споживачів про бренд компанії, сприйняття та рівень лояльності. Як показало дослідження Edelman Trust Barometer 2023, 59% споживачів приймають рішення про покупку саме через довіру до бренду. Це сприяє формуванню лояльності та почуття безпеки,

водночас зміцнюючи позитивну репутацію компанії [82].

Відповідність перевагам споживачів означає набір таких характеристик товару, які будуть мати найбільшу цінність для клієнтів. Ціннісний товар – це той, який має відповідати очікуванням споживача: висока якість, цілісна упаковка з повною інформацією про товар, гарний дизайн, безпечні матеріали, екологічність тощо.

Відповідність перевагам роздрібної торгівлі відповідає ключовим вимогам і очікуванням роздрібних продавців, що сприяє їх ефективному продажу в магазинах чи онлайн-платформах.

Кожний етап життєвого циклу товару має свою стратегію оптимізації асортименту. Планування, модифікування, обслуговування, елімінування – кожна стратегія відповідає періоду існування товару на ринку. Якщо на впровадженні, маркетинг акцентує на ціни, просування, розподіл, якість товару, то на етапі зрілості компанія припиняє виробництво товарів із найменшим попитом серед споживачів, віддаючи перевагу використанню ресурсів для випуску більш прибуткових або нових продуктів (модифікація) [2]. Одним із ключових інструментів, що надає можливість ідентифікувати пріоритетні стратегії щодо розвитку продуктів підприємства, є матриця Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ).

Матриця БКГ допомагає визначити, які продукти варто активно просувати, а які скорочувати. Також вона формує пропозиції щодо стратегії ціноутворення, реклами та розвитку асортименту.

За допомогою цих показників, визначається місце товару на ринку, його конкурентоспроможність серед інших товарів-аналогів. Якісна характеристика показує наскільки продукт відповідає потребам споживача та вимогам ринку. Високий рівень цих показників сприяє підвищенню лояльності клієнтів, збільшенню продажів та зміцненню позицій компанії на ринку.

Д. І. Овчарук, Р. В. Бойко зазначають, що оцінювати ефективність маркетингу потрібно спираючись на часовий проміжок. У короткостроковому періоді товарна політика визначається показниками, що відображають рівень

доходу, а у довгостроковому вимірі – пов’язаних з брендом, таких як лояльність споживачів, впізнаваність, асоціації та загальне сприйняття компанії на ринку [44].

Західні дослідники поділяють показники оцінки ефективності маркетингової діяльності на фінансові та нефінансові (табл. 1.4), які дозволяють підприємству отримати комплексне уявлення про ефективність маркетингової стратегії, балансуючи між короткостроковими доходами та довгостроковим впливом на бренд.

Таблиця 1.4

Фінансові та нефінансові показники оцінювання ефективності [44]

Фінансові	Нефінансові
фінансові показники – оборот, прибуток, рентабельність, інші показники прибутковості такі як ROI	показники купівельної поведінки – лояльність клієнтів, проникнення, кількість нових клієнтів
ринкові показники – частка ринку, частка реклами та рекламних акцій	вимірювання змін споживчої поведінки – задоволення клієнтів, здатність розпізнавати бренд, мета покупки
оцінювання інновацій – кількість нових продуктів, частка продажу нових продуктів	дослідження прямих клієнтів – рівень розподілу, постачальник рентабельність, якість обслуговування

При оцінці ефективності маркетингової діяльності за фінансовими показниками особливу увагу приділяють аналізу рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI). Цей підхід є важливим, оскільки він базується на співвідношенні отриманого прибутку та витрат на маркетингові заходи. Значення ROMI постійно коригується відповідно до змін у конкурентному середовищі, споживчих потребах і витратах на маркетингові канали. Як зазначає Дж. Ленсколд, рентабельність інвестицій у маркетинг є єдиним показником, що дозволяє отримати комплексне уявлення як про прибутки, так і про вкладені ресурси [9].

Як бачимо, кожен із проаналізованих підходів має свої специфічні особливості використання залежно від поставлених цілей, що дозволяє застосовувати їх у різній практичній діяльності підприємства. Цілі застосування різних підходів до оцінки ефективності маркетингової товарної політики можуть

бути різноманітними, залежно від потреб і стратегічних пріоритетів підприємства. Наприклад, коли підприємство хоче збільшити прибутковість або ж підвищити середній чек, воно може використовувати розрахунки ROI, порівнявши прибуток, отриманий від маркетингової активності, із витратами на неї. Щоб посилити впізнаваність бренду компанія може провести опитування клієнтів, щоб зрозуміти, наскільки впізнаваний її бренд та які асоціації він викликає. Перед виходом на новий ринок компанія може провести SWOT-аналіз, щоб оцінити свої сильні сторони та потенційні ризики.

На основі зібраної інформації, ми систематизували набір показників, які б могли якнайкраще провести оцінку ефективності маркетингової товарної політики підприємства. Подамо їх на рис. 1.5.



Рис.1.6. Показники оцінки ефективності МТП

Джерело: систематизовано автором

Отже, на даний момент не існує загальноприйнятого підходу до вибору критеріїв класифікації та об'єктів оцінки ефективності маркетингової товарної політики. Варто зауважити, що набір показників і методів оцінювання визначається індивідуально для кожного підприємства з урахуванням його галузевої специфіки, етапу розвитку, ринкової ситуації та бізнес-стратегії. До того ж, аналіз ефективності маркетингу слід проводити в динаміці, враховуючи довгострокові тенденції, оскільки короткострокові успіхи можуть бути наслідком зовнішніх сприятливих факторів, а не результатом продуктивної

роботи маркетингової команди. Недостатньо оцінювати ефективність лише за доходами, а важливо враховувати впізнаваність бренду, рівень залученості клієнтів та репутацію компанії. Лояльні клієнти частіше взаємодіють з брендом, рекомендують його іншим і забезпечують стабільний попит.

1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері маркетингової діяльності підприємства

На сьогодні, сучасний маркетинг стає все більш вагомим у діяльності підприємств, його роль у реалізації продуктів і послуг займає значну частину витрат компаній. Тому маркетингова діяльність загалом і товарна політика зокрема потребують нормативно-правового регулювання так само, як і інша діяльність у бізнесі. Оскільки держава надає свободу у виборі та реалізації товарів, вона вимушена впроваджувати законодавчі системи для забезпечення чітких правил у діяльності підприємств, бо відсутність регулювання з боку держави може спричинити негативні наслідки для населення країни.

Маркетингова товарна політика містить ряд норм, які зафіксовані і в загальних, і в спеціальних нормативно-правових актах. Вони відображають різноманітні інтереси держави: соціальні, економічні, політичні, духовні. Така законодавча база дозволяє будувати відносини між підприємством і державою, підприємством та іншим бізнесом на офіційних юридичних засадах [7].

Аналізуючи маркетингову діяльність з точки зору правового регулювання, необхідно враховувати законодавчі норми, що визначають його ключові елементи: інформацію про товар, механізми збуту, ціноутворення, захист прав споживачів, а також внутрішнє управління компанією та її персоналом. Маркетингові правовідносини можна поділити на дві основні категорії: ті, що стосуються зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

До правовідносин зовнішнього середовища належать взаємодія підприємства з клієнтами, партнерами, постачальниками, посередниками та державними установами. Внутрішні правовідносини охоплюють організаційні

аспекти маркетингової діяльності, зокрема, створення маркетингової системи, управління процесами та розподіл функцій у межах компанії [33].

Найголовніше місце в ієрархії нормативно-правових актів посідає Конституція України. Існують кілька важливих законів, які регулюють маркетингову діяльність в нашій країні. Вони визначають вимоги до якості товарів, забезпечують захист бренду, встановлюють чесну конкуренцію і правила рекламування певних груп товарів чи послуг.

Один із вагомих законів є Закон України «Про захист прав споживачів», який визначає вимоги до якості товарів, реклами, інформації для споживачів; встановлює взаємовідносини між споживачами продукції, робіт і послуг та виробниками, продавцями й постачальниками різних форм власності, закріплює права споживачів, а також встановлює систему їх захисту та основні засади реалізації державної політики у сфері споживчих прав. Він також зазначає, що безпека продукції, яка є на першому місці, це відсутність шкоди для життя, здоров'я, майна і навколишнього середовища при нормальних станах застосування, зберігання, перевезення, виробництво і утилізації товару.

До того, контроль за дотриманням прав споживачів щодо безпечності та якості харчових продуктів, надання інформації про їх характеристики, включаючи маркування, здійснює уповноважений центральний орган виконавчої влади, який відповідає за реалізацію державної політики у цій сфері [61].

Таблиця 1.5

Ключові положення Закону «Про захист прав споживачів» [60]

Основні права споживачів	Обов'язки продавців і виробників	Механізми захисту прав споживачів
Право на безпеку товарів і послуг	Надання достовірної інформації про товар	Повернення або обмін товару неналежної якості
Право на належну якість продукції	Гарантія якості продукції та дотримання умов обслуговування	Відшкодування збитків у разі порушення прав
Право на інформацію про товар (склад, характеристики, умови використання).	Відповідальність за шкоду, завдану неякісним товаром або послугою	Контроль з боку державних органів та накладення санкцій на порушників

Як бачимо, Закон спрямований на забезпечення справедливих відносин між споживачами та бізнесом, захист від неякісної продукції та недобросовісної реклами. А у разі порушенні цих прав, людина як споживач має право на відшкодування збитків та право на звернення до суду або контролюючих органів.

Закон України «Про рекламу» регулює правила рекламної діяльності, захищаючи права споживачів і встановлюючи чіткі вимоги до змісту реклами. Він спрямований на те, щоб інформація, яку отримують люди, була правдивою, законною та етичною.

У Законі прописано, що реклама може бути внутрішньою або зовнішньою. Ті матеріали, які розміщуються всередині будівлі (кінотеатри, театри, вистави, спортивні заходи) є внутрішніми і мають бути погоджені з власником будівлі на їх розміщення. Однак, у будівлях державних органів і місцевого самоврядування, закладах освіти така реклама забороняється. Відповідно зовнішня реклама розміщується на відкритому просторі (банери, на поверхнях споруд і транспорту).

Одним із головних принципів є достовірність – реклама не повинна вводити споживачів в оману, обіцяючи те, що товар або послуга насправді не можуть забезпечити. Також важливо, щоб реклама не містила дискримінаційних елементів і не порушувала етичних норм. Наприклад, вона не повинна принижувати конкурентів або створювати хибне враження про їхні товари.

Особлива увага в законі приділяється захисту дітей. Заборонено рекламувати товари чи послуги, які можуть завдати шкоди їхньому здоров'ю або моральному розвитку. Окремо регулюється реклама лікарських засобів – вона не може гарантувати повного зцілення або не містити попередження про можливі побічні ефекти.

Деякі категорії товарів, як-от тютюнові вироби, електронні сигарети та алкоголь, взагалі не можуть рекламуватися. Політична реклама теж має свої особливості – вона повинна бути чітко маркованою, щоб виборці розуміли, хто стоїть за її поширенням.

Якщо ж закон порушується, на рекламодавців та розповсюджувачів реклами можуть накладатися штрафи, а саму рекламу – заборонити. Таким чином, цей закон забезпечує рівні умови на ринку та допомагає споживачам отримувати чесну й корисну інформацію про товари та послуги [63].

Інакший закон, який представляє захист бренду і торгової марки звучить як Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг». Власник зареєстрованого знака отримує виключне право використовувати його та забороняти іншим копіювати чи застосовувати подібне позначення без дозволу. Це дозволяє компаніям захищати свої бренди від недобросовісної конкуренції. Закон також передбачає міжнародний захист, що дає можливість українським підприємствам реєструвати свої знаки в інших країнах та користуватися правовою охороною відповідно до міжнародних угод [61].

Однак, як стверджує Л. Л. Тарасенко, Закон «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» не відображає сучасного використання торгової марки, оскільки був прийнятим давно і не несе інформації про регулювання брендів у цифровому світі. За інформацією, щороку спостерігається значне зростання кількості знаків для товарів і послуг. Виробники подають на реєстрацію понад 30 000 нових знаків щорічно. Після реєстрації вони отримують правовий статус торговельної марки, а їхні власники набувають виключне право на використання, зокрема в онлайн-просторі.

Існує ще такий термін як «trade dress», який тісно пов'язаний з використанням знаків для товарів і послуг. Хоча в українському законодавстві він не закріплений, цей спосіб індивідуалізації широко застосовується в країнах ЄС і США. В Україні «trade dress» також активно використовується суб'єктами господарювання у комерційній діяльності, охоплюючи елементи фірмового стилю, такі як оформлення інтер'єру, екстер'єру тощо. Проте чинне законодавство прямо не регулює механізм правового захисту такого стилю [69].

Питання чесної конкуренції, заборону маніпулятивної реклами та недобросовісних маркетингових практик регулює Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». Закон передбачає заборону на надання

неправдивих або спотворених відомостей про діяльність конкурента, його товари чи послуги, які можуть завдати йому репутаційної або фінансової шкоди. Заборона на рекламу, яка маніпулює споживачами, вводить їх в оману або містить неправдиві твердження щодо переваг товару чи послуги. За можливі порушення передбачені штрафи, анулювання ліцензій, примусові зміни реклами або упаковки товарів, а в окремих випадках – судові позови від постраждалих сторін [59].

Більше того, існують інші нормативно-правові акти, які регулюють конкуренцію в країні: Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про Антимонопольний комітет України», а органами, які працюють над забезпеченням захисту від недобросовісної конкуренції, є суди України, Антимонопольний комітет та правоохоронні інститути.

Згідно із законодавством України, якщо буде виявлено незаконне використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки або копіювання продукції, зацікавлені сторони мають право звернутися до Антимонопольного комітету України чи його територіальних відділень. Вони можуть подати заяву з вимогою вилучити товари, що містять неправомірно використані позначення або є копіями виробів іншого підприємства, як у виробника, так і у продавця [71].

Окрім державних нормативних актів, вагоме значення у регулюванні маркетингу мають корпоративні нормативні документи, які вибудовуються на рівні компаній. Вони спрямовані на встановлення правил маркетингової роботи компанії та підвищення ефективності її маркетингового відділу. До джерел нормативного регулювання також належать загальновизнані міжнародні принципи та норми, ухвалені міжнародними організаціями для врегулювання ключових питань глобального ринку. Таким чином, головною ціллю створення нормативної бази маркетингового регулювання є розробка результативної правової системи, що поєднує сучасні інструменти та важелі впливу, спрямовані на підвищення результативності маркетингової діяльності та забезпечення довгострокового успіху організації [37].

Механізм захисту прав споживачів у країнах ЄС має багаторівневу

структуру, що забезпечує рівновагу між державним контролем та механізмами саморегулювання як з боку виробників, так і споживачів. Вона базується на трьох ключових принципах: гармонізація стандартів якості та безпеки для гарантування вільного руху товарів, послуг і капіталу в межах ЄС; відповідальність приватного та державного секторів за дотримання встановлених вимог за принципом «менше контролю – більше відповідальності»; активна участь споживчих організацій у регулюванні ринку.

Варто зазначити, що підходи до захисту прав споживачів суттєво відрізняються між країнами ЄС. У деяких ситуаціях ці розбіжності створюють перешкоди для функціонування єдиного внутрішнього ринку. Наприклад, національні відмінності у законодавстві, яке регулює підприємницьку діяльність, орієнтовану на кінцевого споживача, а також різниця у правових принципах і судовій практиці можуть ускладнювати комерційні процеси всередині Євросоюзу[31].

Політика ЄС у сфері захисту прав споживачів базується на двох основних документах: Європейській Програмі захисту прав споживачів 2012 року, яка визначає стратегічний напрям розвитку цієї політики, та Програмі захисту прав споживачів на 2014–2020 роки. Згідно з цими програмами основними пріоритетами у сфері захисту споживачів є забезпечення їхньої безпеки, підвищення рівня обізнаності та створення ефективних механізмів відшкодування завданої шкоди.

Розвиток цифрових технологій значно впливає на систему захисту прав споживачів у ЄС, роблячи цей аспект одним із ключових напрямів європейської політики. Захист споживачів у межах єдиного цифрового ринку регулюється низкою нормативно-правових актів ЄС, зокрема Директивою 2011/83/ЄС про захист прав споживачів та Регламентом 2016/679 (GDPR), ухваленим Європейським Парламентом і Радою 27 квітня 2016 року, який встановлює правила обробки персональних даних та забезпечує їхній вільний рух, замінивши Директиву 95/46/ЄС. Крім того, у сфері цифрових послуг діють спеціальні директиви, що регулюють окремі аспекти захисту прав споживачів. Серед них –

Директива 2000/31/ЄС, яка визначає правові рамки надання інформаційних послуг, включно з електронною комерцією, Директива 2002/22/ЄС, що стосується прав користувачів електронних мереж та зв'язку, а також Директива 2002/65/ЄС, яка регулює дистанційний маркетинг фінансових послуг для споживачів [75].

Як зазначає Р. Ханік-Посполітак, захист прав споживачів є важливою складовою політики як Європейського Союзу, так і України. В ЄС ця сфера інтегрована у всі напрями діяльності та сприяє формуванню єдиного ринку. В Україні ж нормативно-правова база також є послідовною та узгодженою із європейськими стандартами. Обидві системи визнають пріоритетність споживчих прав, оскільки вони стосуються кожного громадянина [73].

Права споживачів не можуть залишатися лише декларацією – їхнє практичне забезпечення потребує конкретних механізмів на рівні підприємства. Одним із таких механізмів є ефективна система управління якістю, яка дозволяє не лише контролювати відповідність товару стандартам, а й постійно вдосконалювати продукцію з урахуванням споживчих очікувань. Для керуючого організації ключовим завданням є введення системи управління якістю (СУЯ) на основі стандарту ISO 9001:2015, а також забезпечення її сумісності з іншими стандартами ISO у сфері менеджменту. Такий підхід сприятиме покращенню управлінських процесів, безперервному вдосконаленню якості продукції, оптимізації витрат та підвищенню прибутковості. Крім того, він зміцнить репутацію керівника як прогресивного управлінця та сприятиме формуванню стратегічного мислення, орієнтованого на управління ризиками.

Нова версія стандарту ISO 9001:2015 орієнтується на фокусуванні управління виробничими процесами товарів чи послуг, головною метою яких є повне задоволення потреб клієнтів. Це досягається через залучення всіх працівників підприємства та активну роль керівництва у впровадженні та розвитку системи управління якістю. Даний стандарт визначає, що на якість товару впливають кілька факторів (рис. 1.6).

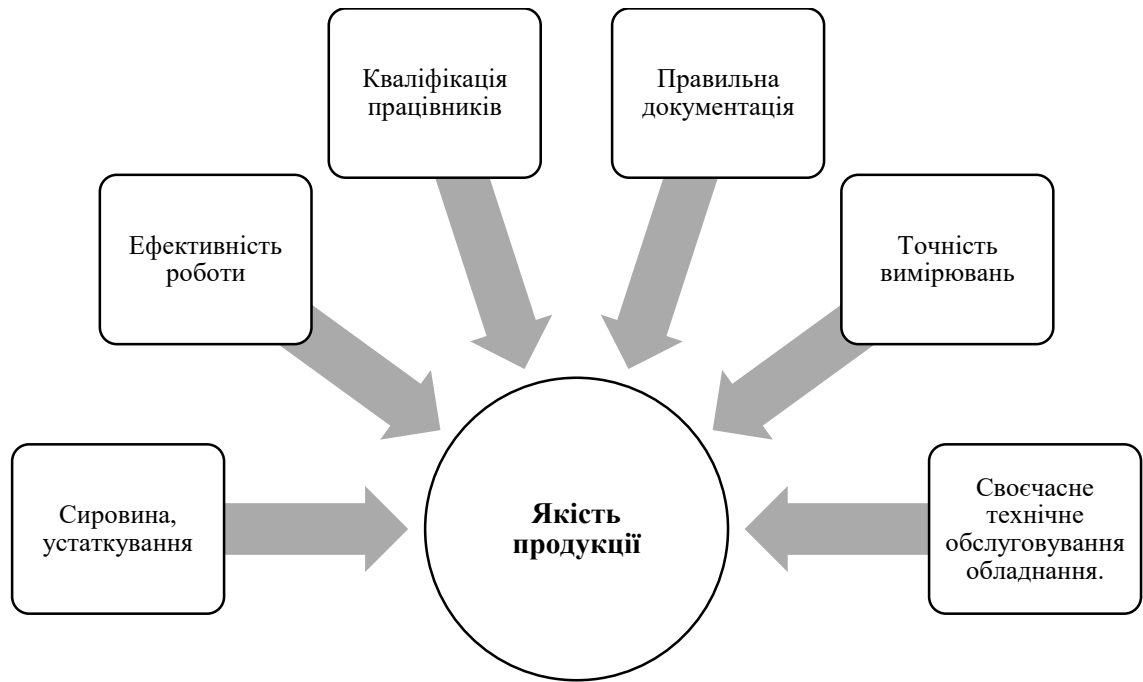


Рис. 1.7. Чинники, від яких залежить якість продукції

Джерело: складено автором за матеріалами [24-26]

Якщо ж підприємство дотримується усіх вимог, пов'язаних з міжнародним стандартом, воно завойовує лояльність серед споживачів, а також партнерів; зменшує витрати та збільшує моніторинг якості.

Стандарти ISO 9001:2015 зосереджені не лише на контролі якості продукції, а й на управлінні якістю в цілому. Сертифікація за цим стандартом свідчить про високий рівень відповідності системи управління якістю підприємства, що визнається в будь-якій сфері його діяльності [34].

Нормативно-правове забезпечення маркетингової товарної політики є важливим інструментом формування стратегії підприємства. Дотримання правових норм не лише забезпечує законність діяльності, а й сприяє підвищенню довіри споживачів та створенню позитивного іміджу компанії. Закони України стосовно регулювання реклами, якості продукції, прав споживачів є важливими компонентами на законодавчому рівні, однак їм не вистачає незначного оновлення в області цифровізації та регулювання введення бізнесу в Інтернеті.

Висновки до розділу 1

Маркетингова товарна політика компанії відіграє важливу роль в її діяльності, оскільки забезпечує конкурентоспроможність на ринку та відповідність потребам споживачів. Те, наскільки товар відповідає вимогам (якість, актуальність, дизайн, цілісність, корисність) ринку має вагоме значення для підприємства, адже це напряду впливає на прибуток і в цілому на репутацію.

Визначено, що завданнями маркетингової політики є задоволення потреб споживачів, а також створення оптимального асортименту, який буде, окрім прибутку, залучати ще й нових клієнтів. Впливаючи із завдань, основними цілями підприємства є удосконалення іміджу, зменшення витрат на маркетинг та покращення товарообороту.

Досліджено критерії, які описують товарну номенклатуру і допомагають підвищити конкурентоспроможність продукції. На прикладі «АТБ-Маркет» ми описали ширину номенклатури, глибину, насиченість та гармонійність.

Проведено глибоке вивчення інструментів маркетингової товарної політики. Наприклад, за допомогою матриці БКГ можна визначити позицію товару на ринку і розробити відповідно стратегію щодо покращення продукту (інвестування, виведення з ринку, підтримка на існуючому рівні); SWOT-аналіз проводить загальну оцінку підприємства (як зовнішнього так і внутрішнього середовища) для того, щоб підібрати ефективну маркетингову стратегію; STP – аналіз, який проводить сегментацію ринку, показує на яку цільову аудиторію компанія може розраховувати і відповідно до неї покращувати асортимент та проводити додаткові дослідження.

За допомогою таких показників як прибуток, конкурентоспроможність товару, етапи життєвого циклу, сила марки, задоволення клієнтів, матриця БКГ та ROI можна оцінити ефективність маркетингової товарної політики. Визначено, що лише фінансових показників недостатньо для оцінки, оскільки це не показує повну картину діяльності товарного маркетингу, реальний рівень ефективності відображається ще й в кількості задоволених клієнтів, їх

залученості, рівень попиту.

Розглянуто ряд законів та інших нормативних документів, які регулюють товарну політику на законодавчому рівні. Стандартизація продукції є важливим кроком, який показує відповідний рівень контролю якості та готовність до залучення іноземних партнерів, це в свою чергу завойовує лояльність споживачів і приносить прибуток компанії, а разом з цим високу репутацію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

ТОВ «АТБ-маркет» є провідною торговельною компанією України, яка працює у сфері роздрібної торгівлі товарами повсякденного попиту. Компанія була заснована у 1993 році, а перші магазини під брендом «АТБ» з'явилися у 2003 році. Головний офіс компанії розташований у місті Дніпро. Компанія має аббревіатуру «АТБ», що означає «АгроТехБізнес». У 2022 р. дана роздрібна мережа мала свої магазини в 22 областях України. ТОВ «АТБ-маркет» належить до підприємств, що мають суспільну значущість, і здійснює підготовку фінансової звітності згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) [56].

Як повідомляє журнал «Forbes.ua» обсяг виручки найбільшого українського ритейлера «АТБ-Маркет» у 2024 році збільшився на 15% і сягнув 248,8 млрд грн, згідно з пресрелізом компанії. Станом на початок 2025 року в групі компаній АТБ працює близько 59 000 осіб. Із них понад 48 000 українців задіяні в роботі торговельної мережі «АТБ-Маркет». Як зазначає компанія, понад 4 500 її працівників наразі проходять службу в лавах Збройних сил України [84].

Підприємство має позитивну ділову репутацію, є впізнаваним брендом на національному рівні та продовжує зміцнювати свої позиції в умовах сучасних економічних викликів.

«АТБ-Маркет» активно розвиває власні бренди, серед яких «Своя лінія», «Розумний вибір» і De Luxe. Частка продукції під private label у загальному виторзі мережі становить 22%. У компанії представлено близько 900 найменувань товарів власних торговельних марок, виробництвом яких займаються 140 підприємств. Обсяги щомісячних закупівель по кожній позиції

коливаються від 500 тисяч до 50 мільйонів гривень. Також у мережі представлений тимчасовий асортимент товарів, що реалізується в спеціальних кошиках. До нього входить близько 40 різних товарних груп, зокрема посуд, побутова електротехніка, одяг, шкарпетки, колготки, текстиль, дитячі іграшки, книги та інші категорії продукції [39].

Узагальнимо основну інформацію про підприємство на реєстраційній картці (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Реєстраційна картка ТОВ «АТБ-Маркет» [88]

1. Повна назва підприємства - Товариство з обмеженою відповідальністю АТБ-маркет
2. Скорочена назва підприємства - ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
3. Юридична адреса - Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, Проспект Олександра Поля
4. Фактичне місцезнаходження - Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, Проспект Олександра Поля
5. Телефон – 3807700366, 3807700377
6. Факс - +38 (077) 00-141
7. Код ЄДРПОУ - 30487219
8. Номер і дата державної реєстрації- 19.07.1999
9. Дата заснування та фактичний термін діяльності, років - 25 років 8 місяців
10. Форма власності – Товариство з обмеженою відповідальністю
11. Організаційно-правова форма – Корпорація
12. Уповноважені особи - Шаповалова Наталія Анатоліївна, керівник
13. Розмір статутного капіталу - 9 930 148,65 грн

Основний вид діяльності підприємства – 47.11 «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами», проте ТОВ «АТБ-Маркет» займається й іншими видами діяльності такі як:

- 46.34 Оптова торгівля напоями
- 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
 - 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- Товарообіг має тенденцію зростання, що означає про ефективність бізнес-процесів у тому числі товарної політики.

Товарообіг ТОВ «АТБ-Маркет» відображено на рис. 2.1

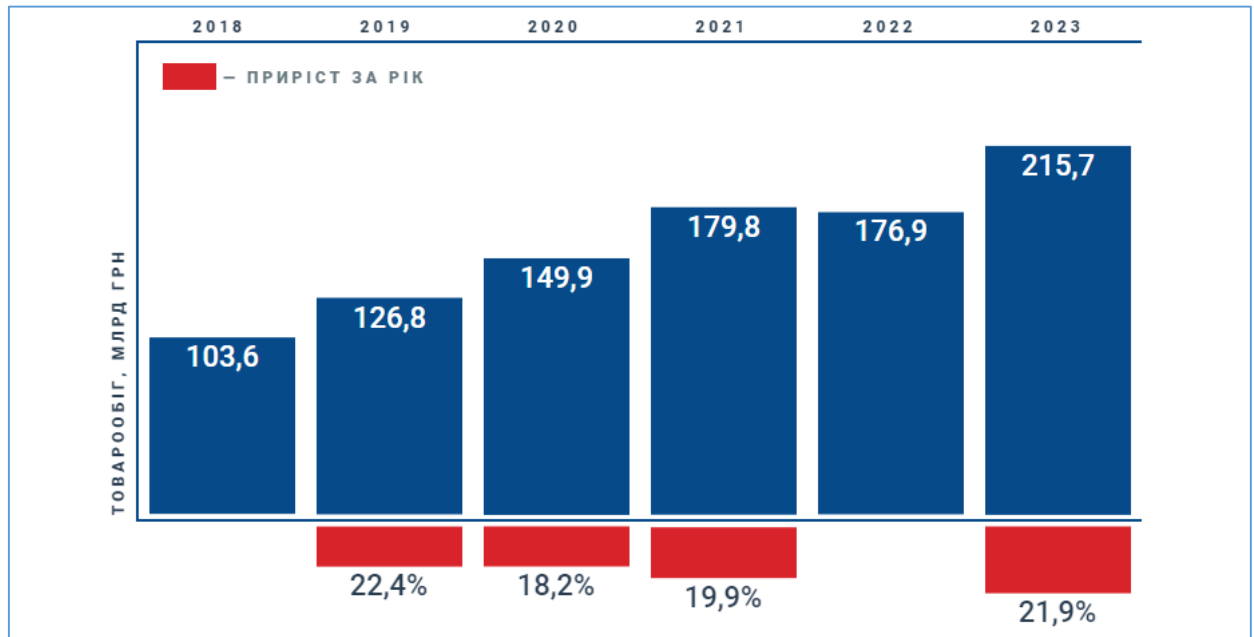


Рис. 2.1. Товарообіг ТОВ «АТБ-Маркет» [49]

Як бачимо, у 2023 р. товарообіг збільшився майже на 22%. Не зважаючи на політико-економічну ситуацію в Україні, підприємство розвивається та залишається досить прибутковим. Це свідчить про високу ринкову активність та за рахунок активного обігу компанія використовує ресурси для впровадження нових товарів.

Система взаємодії з постачальниками у мережі «АТБ-Маркет» вирізняється високим рівнем структурованості та чіткістю встановлених правил. Компанія запровадила прозорий механізм співпраці, що охоплює визначення термінів постачання, вимог до якості, кількості продукції, допустимого рівня браку та параметрів калібрування. За свідченнями учасників ринку, вимоги мережі є жорсткими, але послідовними. Як зазначає екскерівник представництва FMCG-компаній (FMCG – продукти масового споживання): «В АТБ ставлять

перед фактом: якщо не виконуєте умов, вас просто виведуть з мережі». Такий підхід свідчить про прагнення компанії підтримувати стабільну якість продукції та відповідальність усіх учасників логістичного процесу. Також, за словами постачальників затримка у здійсненні оплати за певні товари може бути 40-90 днів [85].

ТОВ «АТБ-Маркет» співпрацює зі значною кількістю постачальників, основних з яких наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні постачальники ТОВ «АТБ-Маркет» [55]

Постачальник	Характеристика
ТОВ «Агро-Овен»	Компанія є одним із постачальників м'ясної продукції
ТОВ «ВПК Агро»	Постачає сільськогосподарську продукцію, зокрема м'ясо та м'ясні вироби.
ТОВ «АПК Грін Лайн»	Займається постачанням овочів та фруктів до мережі супермаркетів
Фермерське господарство «Таврія-Скіф»	Постачає овочеву продукцію, зокрема борщовий набір
ТОВ «Пепсі Ко Україна»	Співпрацює з «АТБ» понад 20 років, постачаючи безалкогольні напої та інші продукти
Компанія «Восток»	Мережеве обладнання, комп'ютерна техніка та обладнання для автоматизації обліку

Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» побудована за територіально-функціональним принципом, що поєднує централізоване стратегічне управління з оперативним регіональним контролем. Територіальний принцип означає поділ по територіям, однак згідно з функціями – це лінійна структура, у висновку маємо лінійно-функціональний тип структури. В свою чергу центральний офіс керує стратегічними функціями управління, а регіональні центри виконують оперативні завдання, поставлені вищим керівництвом. Магазини безпосередньо контактують з клієнтами і реалізують товари. Організаційна структура управління забезпечує ефективне функціонування компанії, дозволяючи швидко приймати рішення та адаптуватися до змін ринку за допомогою численної кількості спеціальних служб та відділів, які займаються питаннями в рамках їхніх компетенцій. Тут

представлені різноманітні відповідальні групи, які разом створюють потужну команду для ведення ефективного та успішного бізнесу. Організаційну структуру управління ТОВ «АТБ-Маркет» представлено на рис. 2.2.

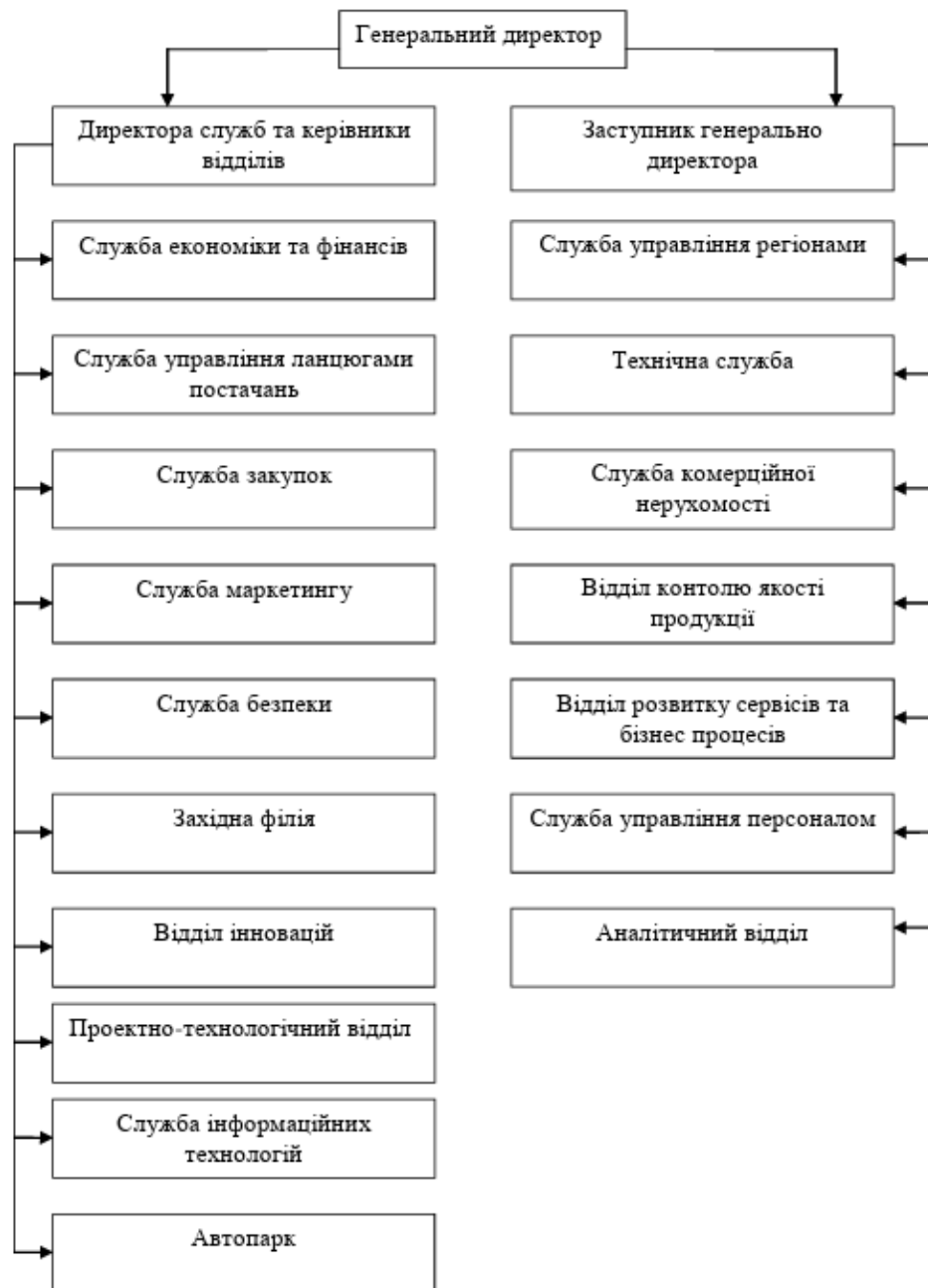


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-Маркет» [86]

Проте, є певний недолік даної структури управління через велику кількість відділів: впровадження нових програм супроводжується ускладненням узгодження між функціональними групами, у підсумку маємо, що регулювання взаємодії між лінійними та функціональними керівниками є складним процесом

через розподіл повноважень і можливі конфлікти інтересів у прийнятті управлінських рішень.

Основні бізнес-процеси ТОВ «АТБ-Маркет» (табл. 2.3) - це ті послідовні дії, за допомогою яких і працює підприємство, тобто виробництво і надання послуг клієнтам. Кожний бізнес-процес додає цінності для кінцевого товару, що є важливим для продуктивності компанії та задоволення споживачів.

Таблиця 2.3

Основні бізнес-процеси ТОВ «АТБ-Маркет» [48]

Бізнес-процес	Характеристика
Закупівлі	Підписання контрактів із постачальниками здійснюється централізовано, за чіткими умовами щодо якості, термінів поставки, обсягів. Компанія має власну розвинену логістичну мережу, включаючи 10 сучасних розподільчих центрів, що дозволяє оптимізувати доставку товарів до понад 1300 магазинів по Україні.
Виробництво	Після затвердження продукту, починається його виробництво, оскільки компанія має власні торгівельні марки, ми вважаємо цей бізнес-процес як основний: наймання працівників, виготовлення товару і його пакування, відправка.
Обслуговування клієнтів	Забезпечити швидке обслуговування, вигідні ціни та доступність товарів. Продажі ведуться виключно через власні магазини у форматі дискаунтера.
Маркетинг	АТБ використовує цінову стратегію «завжди низька ціна». Основний акцент робиться на промоакції, знижки, програми лояльності. Компанія обмежує витрати на рекламу, концентруючи увагу на ефективності маркетингових кампаній.
Розробка продукту	Асортимент формується на основі принципу «швидкого обігу» та включає власні торгові марки: «Своя лінія», «Розумний вибір», De Luxe. Для розробки використовуються різні масиви даних, ця інформація відображає найбільш затребувані товарні категорії, враховує регіональні відмінності та сезонні зміни попиту, а також сприяє вибору найбільш доцільного типу пакування.
Управління фінансами	Компанія проводить моніторинг та оптимізацію витрат; проводить виплати заробітних плат.
Управління якістю	У компанії впроваджується міжнародно визнана комплексна система управління безпекою харчових продуктів. Починаючи з липня минулого року, магазини мережі «АТБ» проходять аудит та отримують сертифікацію на відповідність міжнародному стандарту ISO 22000:2005, який базується на принципах системи HACCP.

Розробка нового продукту в компанії є складним процесом, що включає аналіз даних, підбір виробників, проведення тендерів. Проте не зважаючи на ці аспекти, підприємство має чимало товарів під власним брендом включаючи кондитерські вироби, косметику, продукти харчування, побутова хімія. Кожна лінійка товарів власного виробництва націлена на різні сегменти споживачів. До прикладу, «Розумний вибір» для тих споживачів, які обирають товари за найнижчою ціною, товар відповідає державним нормам, має простий дизайн. Однак, «De Luxe» є преміальним брендом, який поєднує в собі найвищу якість, гарне пакування та продукти з різних країн.

Відділ контролю якості та власна сертифікована лабораторія компанії «АТБ-Маркет» здійснюють моніторинг характеристик товарів на всіх стадіях співпраці - від перевірки сировини до оцінки готового виробу. Товари потенційних постачальників проходять обов'язкову закриту дегустацію, під час якої команда експертів аналізує смакові та органолептичні властивості. На завершальному кроці виробники беруть участь у відкритому ціновому тендері, що проходить на спеціальному цифровому сервісі [67].

Отже, ТОВ «АТБ-Маркет» - це компанія-лідер на ринку роздрібної торгівлі. Його товарообіг має тенденцію до зростання завдяки ефективності бізнес-процесів. Закупівля оптимальної кількості товарів, ефективний маркетинг, власні торгові марки – вся структура успішно налагоджена для функціонування магазинів. Чітко побудована організаційна структура дозволяє швидко приймати рішення та ефективно розподіляти обов'язки.

Основною характеристикою товарної політики компанії є акцент на широкому асортименті товарів повсякденного попиту, зокрема продуктів власних торгових марок (Private Label), які дозволяють запропонувати конкурентну ціну при збереженні необхідної якості. Компанія проводить сегментацію споживачів і відповідно до їх створює нові товари.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «АТБ-Маркет»

Для ефективного ведення бізнесу та своєчасного виконання фінансових зобов'язань необхідно забезпечувати компанію фінансовими ресурсами. Аналіз фінансового стану є одним із найважливіших елементів у системі управління підприємством і прийнятті стратегічних господарських рішень. Окрім власників, його результати мають значну цінність для широкого кола інших зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, інвесторів, кредиторів та державних органів. Тому, саме фінансовий аспект показує рівень ефективності господарської діяльності. Фінансовий стан підприємства є показником не лише рівня його життєздатності, а й демонструє потенціал розвитку суб'єкта господарювання, дозволяючи виявити можливості для поліпшення існуючого стану справ [75].

Розглянемо і складемо динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» (табл. 2.4) на основі останніх трьох років. Аналіз здійснено на основі фінансової звітності ТОВ «АТБ-Маркет», що знаходиться у відкритому доступі в мережі Інтернет.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	148332869	181089665	208905300	60572431	40,84
2	Валовий прибуток, тис. грн.	37611845	47849817	56270396	18658 551	49,61
3	Чистий прибуток, тис. грн.	2527690	(450399)	3099374	571684	22,62
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	41738081,5	44284325	51009166,5	9271085	22,21
5	Середньорічна вартість необ. активів, тис. грн.	24773897,5	23868578,5	26221322	1447424,5	5,84
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	16964184	20405971,5	24773506,5	7809322,5	46,03
7	Сер.чис. працівників, осіб	48872	44094	46084	-2788	-5,7
8	Фондовіддача	6,64	8,4	8,76	2,12	32
9	Фондомісткість	0,15	1,12	0,11	-0,04	-26,67
10	Фондоозбр., тис. грн /ос.	456,9	489,1	517,25	60,35	13,21
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3035,13	4106,9	4533,14	1498,01	49,36
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,74	8,87	8,43	-0,31	-3,55

За даними табл. 2.4, фінансові результати підприємства мають тенденцію до зростання, а саме чистий прибуток зріс майже на 23%. Зазначимо, що у 2023 році компанія отримала збиток (450 399 тис грн), але вже наступного звітного періоду перевищила показники минулих років. На це вплинуло значне зростання чистого доходу (41%). За словами В. Карачуна (співвласник ТОВ «АТБ-Маркет»), на збільшення виторгу вплинуло 2 причини: інфляція, а також відтік людей від конкурентів до «АТБ». Мережа має потенціал щорічно відкривати 100–120 магазинів, однак цьому заважають дефіцит будівельників та умови воєнного стану. Співвласник також зазначив, що компанія не використовує позики, а лише власні кошти [87]. Тому, щорічне відкриття магазинів дає більший дохід підприємству та відповідно чистого прибутку.

Щодо чисельності працівників спостерігається негативний приріст (близько 6%), як зазначалось раніше ТОВ «АТБ-Маркет» повідомляв про значну кількість мобілізованих працівників, це зумовило значне скорочення персону. За джерелами, компанії не вистачає кадрів таких як вантажників, охоронців та кваліфікованого персоналу, оскільки окрім мобілізації значна частина молоді виїхала закордон [10]. Тож, демографічна змінна має вагомий вплив на діяльність бізнесу ТОВ «АТБ-Маркет».

Продуктивність праці зросла на 49,4% через постійне збільшення доходу компанії, інвестиції в навчання персоналу, розвиток своїх працівників, що збільшує їх ефективність та продуктивність загалом.

Фондовіддача збільшилась на 32%, це обумовлено розширенням асортименту та підвищенням якості обслуговування, що збільшує обсяги продажів без значного збільшення інвестицій в основні засоби. Водночас спостерігається зменшення оберненого показника фондомісткості (-27%) тобто зменшення частки основних засобів, необхідної для отримання одиниці доходу і це позитивна економічна тенденція: компанія ефективніше використовує свої матеріальні ресурси.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 3,6%, збільшення інвестицій у відкриття нових магазинів, розширення мережі може призвести до

збільшення запасів та дебіторської заборгованості і відповідного зниження даного показника.

Розглянемо баланс компанії «АТБ-Маркет» і дамо коротку характеристику його стану (табл. 2.5). Згідно з табл. 2.5 маємо такі висновки: найбільший позитивний результат у 2024 р. компанія має за статтею «грошові кошти», що збільшився майже на 77%, це свідчить про те, що підприємство оптимізувало платіжну дисципліну та збалансувало рух грошових коштів. Дебіторська заборгованість майже не змінилась, дещо знизилась (-2%), це свідчить про ефективний контроль над дебіторами. Підприємство активно розвивається і ефективно керує операційною діяльністю, судячи зі збільшення активів (а саме оборотних – 48,6%). Компанія більше фінансує діяльність за рахунок позикових коштів, а не за рахунок власного капіталу (збільшення лише на 5,8%), поточні зобов'язання зросли на 47%, такий стан підвищує ризики і може призвести до нестачі ліквідності. Зареєстрований капітал залишився незмінним, отже підприємство не залучало нових інвесторів

На основі проведених розрахунків складемо рисунок для кращого зображення питомої ваги показників у 2024 р. (рис. 2.3).

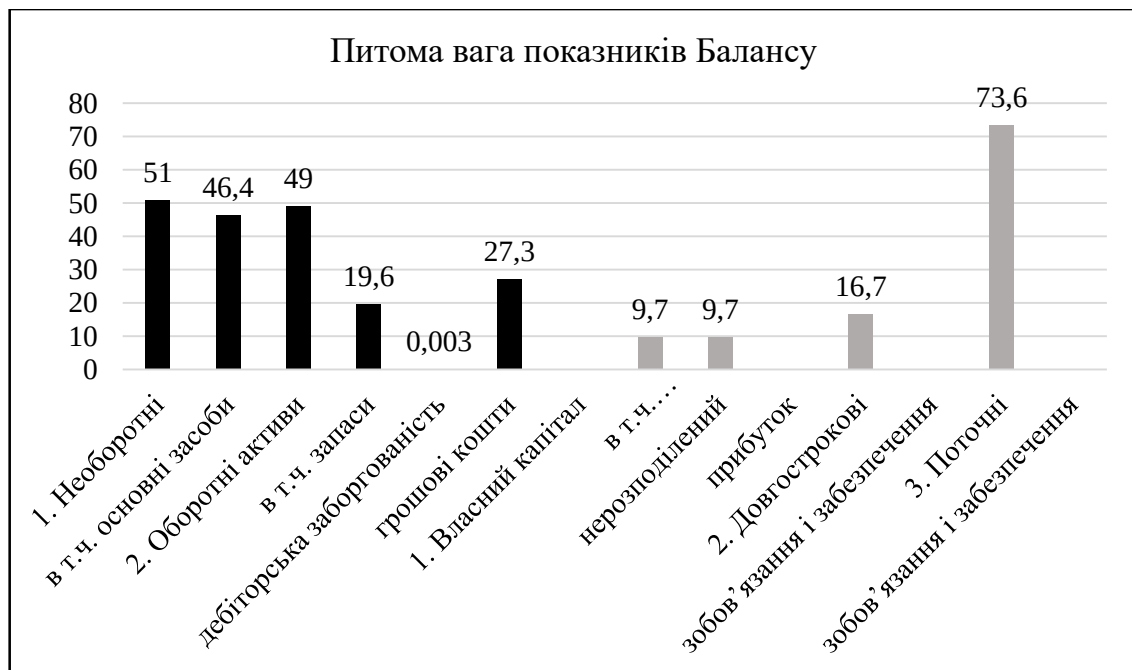


Рис. 2.3. Питома вага статей балансу ТОВ «АТБ-Маркет» станом на 31.12.2024 р., %

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	23 101 572	56,2	24 635 585	51,9	27 807 059	51	4 705 487	20,37	-5,2
в т.ч. основні засоби	20 763 561	50,5	22 365 282	47,1	25 308 189	46,4	4 544 628	21,89	-4,1
2. Оборотні активи	17 979 142	43,8	22 832 801	48,1	26 714 212	49	8 735 070	48,59	5,2
в т.ч. запаси	8 615 062	21	8 370 136	17,6	10 671 534	19,6	2 056 472	23,87	-1,4
дебіторська заборгованість	1 836	0,01	1 705	0,004	1 800	0,003	-36	-2	-0,007
грошові кошти	8 423 611	20,5	13 515 622	28,5	14 884 161	27,3	6 460 550	76,7	6,8
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	4 980 251	12,1	4 529 851	9,5	5 269 225	9,7	288 974	5,8	-2,4
в т.ч. зареєстрований капітал	9 930	0,02	9 930	0,02	9 930	0,02	0	0	0
нерозподілений прибуток	4 970 321	12,1	4 519 921	9,5	5 259 295	9,7	288 974	5,81	-2,4
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	8 859 351	21,6	8 672 402	18,3	9 109 090	16,7	249 739	2,82	-4,9
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	27 241 112	66,3	34 285 683	72,2	40 152 082	73,6	12 910 970	47,4	7,3
БАЛАНС:	41 080 714	100,0	47 487 936	100,0	54 530 397	100,0	13 449 683	32,74	-

Рисунок зображує значну частку поточних зобов'язань та забезпечень, які займають понад 74% балансу. У структурі активів, що виділено темнішим кольором, майже однаково займають вагоме місце в балансі оборотні та необоротні показники.

Тепер розглянемо фінансові результати діяльності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	148 332 869	181 089 665	208 905 300	60 572 431	40,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	110 721 024	133 239 848	152 634 904	41 913 880	37,86
Валовий: прибуток (збиток)	37 611 845	47 849 817	56 270 396	18 658 551	49,61
Інші операційні доходи	1 196 654	1 125 906	1 349 664	153 010	12,79
Адміністративні витрати	11 026 796	23 972 873	21 255 540	10 228 744	92,76
Витрати на збут	22 040 993	23 012 908	28 844 969	6 803 976	30,87
Інші операційні витрати	1 115 154	1 386 650	2 340 246	1 225 092	109,86
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	4 625 556	603 292	5 179 305	553 749	12
Фінансові витрати	1 648 708	1 708 397	1 853 781	205 073	12,44
Інші витрати	29 941	20 021	86 714	56 773	189,62
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	3 356 764	(210 779)	4 144 676	787 912	23,47
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 527 690	(450 399)	3 099 374	571 684	22,62

Протягом аналізованого періоду, підприємство має позитивні фінансові результати, не зважаючи водночас на зростання витрат. За результатами аналізу даних табл. 2.6 можемо сформулювати наступні висновки:

– чистий дохід у 2024 р. збільшився на 40,84% порівняно з 2022 р., це показує, що компанія працює ефективно, є конкурентоспроможною на ринку завдяки власним стратегіям; спостерігаємо також позитивну динаміку і валового прибутку (зростання майже на 50%);

– потрібно звернути увагу на зростання адміністративних витрат, які майже на 93% більше ніж у 2022 р., витрати на збут зросли на 31%, ці витрати пов'язані з маркетинговою діяльністю, логістикою, виходом на нові ринки, розширення магазинів теж має вплив на витрати, оскільки потрібно інвестувати

кошти в рекламу, бренд, проводити заробітні виплати персоналу та будувати нові склади для збереження товару;

— зростання інших витрат, найімовірніше, пов'язане з одноразовими подіями, змінами в політиці обліку, макроекономічною ситуацією, або підвищеною соціальною відповідальністю компанії, оскільки підприємство багато робило благодійних внесків під час війни, ймовірно це і збільшило інші витрати; за даними, ТОВ «АТБ-Маркет» перевела 1,5 млрд грн на благодійний фонд, що і позначилось у фінансових показниках[72];

— після значного зниження прибутку у 2023 р., наступний рік став часом відновлення (зростання на 22,62% порівняно з 2022 р.), це свідчить про те, що компанія адаптувалась до викликів економічних умов країни

Проведений аналіз структури активів, пасивів, а також основних доходів і витрат дозволяє зробити висновки щодо змін в ресурсній базі підприємства та напрямів їх використання. Проте, для більш повного розуміння економічного стану підприємства, проведемо розрахунки динаміки показників оцінки фінансового стану (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «АТБ-Маркет»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р.
	2022	2023	2024	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,66	0,67	0,67	0,01
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,39	0,37	0,06
3. Чистий оборотний капітал	-9 261 970	-11 452 882	-13 437 870	-4 175 900
4. Коефіцієнт автономії	0,121	0,095	0,097	-0,024
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,138	0,106	0,107	-0,031
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-1,01	-0,88	-0,84	0,17
7. Коефіцієнт оборотності активів	3,55	4,09	4,1	0,55
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	31,19	38,08	42,64	11,45
9. Рентабельність госп. діяльності, %	1,76	-0,25	1,53	-0,23
10. Рентабельність власного капіталу, %	53,15	-9,47	63,26	10,11
11. Рентабельність продукції, %	25,36	26,42	26,94	1,58

За даними табл. 2.7 відмітимо низький рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт покриття має стабільне значення в межах 0.67, що є менше нормативного значення, це означає, що компанія не може покрити короткострокові позики за рахунок оборотних активів.

Чистий оборотний капітал має тенденцію до спаду через збільшення поточних зобов’язань та низький рівень власного капіталу, ще однією причиною можуть бути витрати на розширення.

Коефіцієнт фінансової стабільності не досягає оптимального нормативного значення (>1), це свідчить про зростання фінансових ризиків.

Рентабельність господарської діяльності зменшилась на 0,23 пункти за рахунок попереднього збиткового року, однак має позитивну динаміку у 2024 р.

Рентабельність продукції зросла на 1,6 пункти, що показує ефективну виробничу діяльність.

Отже, аналіз показників фінансово-економічного стану ТОВ «АТБ-Маркет», показав певні як досягнення, так і недоліки та проблеми: позитивна динаміка чистого доходу, оборотних активів, однак більш негативні показники в коефіцієнтах ліквідності та фінансової стійкості.

На основі проведених досліджень, підкріпимо та узагальнимо розрахункову частину за допомогою SWOT-аналізу, який містить комплексний підхід до оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT- аналіз підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Широка мережа магазинів (22 області України) 2. Впізнаваний бренд, лідер на ринку 3. Власні торговельні марки (900 найменувань) 4. Високий дохід, продуктивність праці, фондівіддача 5. Широкий асортимент продукції 6. Ефективний контроль над дебіторами	1. Негативне значення чистого оборотного капіталу 2. Високий рівень поточних зобов’язань 3. Зниження фінансової стійкості, коливання рентабельності господарської діяльності 4. Високі витрати на збут та адміністративні витрати 5. Нестача персоналу

Продовження табл. 2.8

1	2
Можливості	Загрози
1. Розвиток онлайн-покупок 2. Удосконалення системи електронних чеків 3. Розвиток кас-самообслуговування 4. Запровадження власної доставки, мінікафе з власною випічкою 5. Удосконалення логістичних процесів	1. Інфляція, політична ситуація в країні 2. Поява або посилення конкуренції на ринку роздрібно́ї торгівлі 3. Ризики енергетичної інфраструктури 4. Нестача працівників чоловічої статі через війсьну дію 5. Зростання відсотків за позики

Отже, не зважаючи на ряд недоліків та загроз, підприємство успішно функціонує на ринку, має свої сильні сторони і потенціал до цифрової трансформації. Варто розробити стратегії на посилення фінансової стабільності та ефективності операційної діяльності.

2.3. Оцінка маркетингової товарної політики ТОВ «АТБ-Маркет»

В теперішніх умовах, підприємство самостійно визначає оптимальну кількість асортименту, який буде зміцнювати ринкову позицію та приносити дохід. Формування асортименту – необхідна частина маркетингової товарної політики для високого рівня конкуренції та загалом комерційної діяльності.

Асортиментна політика тісно пов'язана зі стратегією діяльності торговельного підприємства та відіграє ключову роль у його ринковому позиціонуванні. Через різноманітність типів, форматів і способів ведення бізнесу, процес формування товарного асортименту може суттєво відрізнятися залежно від специфіки конкретного підприємства чи його групи [5].

Торгівельні формати відрізняються за кількома параметрами такими як вид торгівлі, торгова площа, середній товарний чек, широта асортименту, річний обсяг обороту та територіальне розташування (табл. 2.9).

Звісно, окрім цих форматів існують ще мінімаркет з вузьким асортиментом продукції та бутік (гастрономи класу преміум і суперпреміум), який орієнтується на споживачів вищого класу та пропонує елітні товари.

Основні формати торгівлі [45, с. 18]

Формат торгівлі	Характеристика	Приклади типів торгівлі в Україні
Гіпермаркет	- Середній та економічний ціновий сегмент. - Графік роботи – подовжений або цілодобовий, без вихідних днів; - Забезпечено зручне транспортне сполучення, включаючи безкоштовну доставку; - Наявна велика автостоянка для покупців. Співвідношення продовольчих і непродовольчих товарів у товарному асортименті становить приблизно 70% до 30%; - Обслуговування в торговельному залі відбувається без участі продавців;	«Ашан», «Караван», «Епіцентр К», «Fozzy»
Супермаркет	- Середній ціновий сегмент; - Графік роботи подовжений, без вихідних; - Присутня парковка; - Присутні продавці; - Співвідношення продовольчих і непродовольчих товарів становить 80% до 20%;	«Сільпо», «Рукавичка», «Фуршет», «Еко-маркет», «Вопак», «Квартал економ магазин», «Копійка»
Кеш енд керрі	- Ціновий сегмент – середній, економ; - Робота без вихідних; - Здебільшого реалізація товарів здійснюється у фірмовій упаковці виробника; - Присутня велика парковка; - 60/40 продовольчих та непродовольчих товарів	«METRO Cash & Carry»
Дискаунтер	- Економ ціновий сегмент; - Графік 9.00-23.00, без вихідних; - Невелика парковка або її відсутність; - Невеликий асортимент; - Співвідношення продовольчих і непродовольчих товарів становить 90% до 10%; - Обслуговування в торговельному залі відбувається без участі продавців	«АТБ», «Thrash»

В даному випадку досліджуване підприємство ТОВ «АТБ-Маркет» є дискаунтером. Дискаунтер, або супермаркет економ-класу, є популярним форматом роздрібної торгівлі, орієнтованим на покупців, для яких визначальними є доступна ціна товарів та зручне розташування торговельного об'єкта – переважно поблизу місця проживання.

У сучасних умовах конкуренції все більше власників використовують мультиформатний підхід, відкриваючи магазини різних типів для залучення максимально широкої споживчої аудиторії. При цьому вибір конкретного формату магазину має базуватися на таких чинниках: асортимент, ціновий діапазон, додаткові послуги, сприятлива атмосфера, зручність транспортної розв'язки

Формат дискаунтеру у межах товарної політики сприяє оптимізації витрат, підвищенню обсягів продажу та формуванню лояльної клієнтської бази за рахунок збалансованого поєднання ціни, якості та доступності [40].

ТОВ «АТБ-маркет» здійснює маркетингову товарну політику через багаторівневу управлінську структуру, де за різні аспекти відповідають окремі підрозділи та посадові особи.



Рис. 2.4. Суб'єкти управління товарною політикою

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Як і в більшості подібних підприємств Центральний офіс, займається стратегічними напрямками, якщо брати до уваги маркетингову частину, сюди

входитиме управління асортиментом, ціноутворення, сегментування та аналіз трендів серед населення.

Комерційний відділ зазвичай займається товарним асортиментом: пошук постачальників і заключення договорів, аналіз продажів.

Відділ логістики займається реалізацією товарного асортименту, тобто забезпечення вчасного постачання, моніторинг обігу товарів.

У ТОВ «АТБ-Маркет» маркетингова товарна політика зорієнтована на задоволення широкого попиту, підтримання конкурентоспроможності та розвиток власних торгових марок. Наприклад,

- товарний асортимент формується широко для забезпечення повсякденних потреб споживачів;

- компанія постійно оновлює асортимент, виводить низькорентабельні товари та запроваджує нові позиції відповідно до змін у споживчих трендах;

- АТБ активно розвиває власні бренди: «Своя Лінія», «De Luxe», «Розумний вибір»; вони формуються за моделлю оптимального співвідношення ціна/якість;

- компанія реалізує політику постійно низьких цін, доповнену акційними пропозиціями, ціни на товари власних марок, як правило, нижчі за середньоринкові;

- компанія активно використовує маркетингові інструменти для комунікації: рекламні буклети, мобільний додаток, PR-кампанії, якісна візуалізація продуктів у магазині, відповідність трендам, співпраця з українськими артистами (О. Полякова, DZIDZIO) [28].

Кожен із понад 1200 торговельних об'єктів мережі «АТБ-Маркет» пропонує асортимент, що налічує понад 3,5 тисячі найменувань товарів. Значну частку в структурі асортименту становлять продукти під власними торговими марками компанії, серед яких представлені як товари щоденного споживання, так і спеціальні пропозиції для святкових подій. Завдяки майже тридцятирічному досвіду діяльності на роздрібному ринку, компанія ефективно орієнтується в уподобаннях споживачів та своєчасно адаптується до змін попиту.

Наприклад, нова власна торгова марка «День у День», представлена в мережі «АТБ-Маркет», охоплює майже всі основні товарні категорії, включаючи продукти харчування, кондитерські вироби, непродовольчі товари, косметичні засоби та побутову хімію. У рамках цієї торгової марки споживачам пропонуються товари щоденного попиту – зокрема серветки, мило, шампуні, чай, солодощі, кисломолочна продукція тощо. Основною перевагою бренду є доступна ціна, що досягається завдяки мінімізації торговельної націнки без втрати якості [67].

Товари під власними торговими марками в мережі можуть бути на 30–40% доступнішими за аналогічну продукцію інших брендів. У магазинах ТОВ «АТБ-Маркет» частка Private Label (рис. 2.6) становить понад чверть загального асортименту – близько 26% [3].

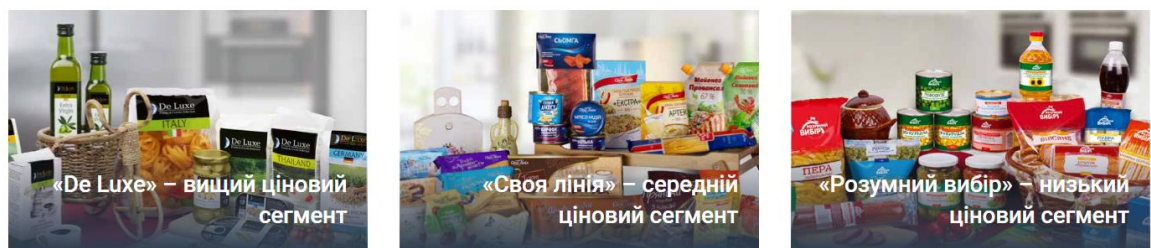


Рис. 2.6. Власні торгові марки АТБ

На сьогодні виробництво продукції власних торгових марок мережі «АТБ» здійснюється більш ніж 140 компаніями. Щомісячні обсяги постачання окремих позицій ВТМ коливаються в межах від 500 тисяч до 50 мільйонів гривень. З кількома постачальниками підприємство підтримує безперервну співпрацю протягом 15 років [36].

ТОВ «АТБ-Маркет» постійно оновлює спеціальні пропозиції, надаючи акції на широкий спектр товарів. Це дозволяє споживачам заощаджувати на продуктах харчування, побутовій хімії та товарах щоденного вжитку. Акційна система розроблена так, щоб охопити якнайбільше позицій з асортименту.

Також, мережа запровадила зручний механізм накопичення бонусів, які можна використовувати для отримання знижок у майбутньому. Це заохочує

клієнтів частіше робити покупки та отримувати додаткові вигоди [16].

Оскільки акційні пропозиції оновлюються щотижня, це дозволяє завжди знаходити актуальні знижки, враховуючи сезонні вподобання покупців. Наприклад, восени, коли зростає інтерес до теплих страв, знижки переважно охоплюють овочі, фрукти та інші інгредієнти для приготування домашньої їжі. Це допомагає заощаджувати та водночас мотивує споживачів обирати більш корисні продукти завдяки привабливим цінам.

Таблиця 2.10

Власні торгові марки ТОВ «АТБ-Маркет» [49]

ВТМ	Сегмент	Ключові товарні позиції
«De Luxe»	Преміальний сегмент, стриманий дизайн, висока якість	Молочні продукти, ковбасні вироби, крупи, гастрономія, снеки, кава та чай, шоколад
«Своя лінія»	Середній ціновий сегмент, оптимальне співвідношення ціна/якість	Молочні продукти, м'ясо та ковбаси, бакалія, консерви, кава та чай, побутова хімія
«Розумний вибір»	Економний сегмент, доступні та якісні товари, найнижчі ціни серед всіх ВТМ	Бакалія, молочні продукти, крупи та каші, побутова хімія, заморожені продукти

Акційні пропозиції в АТБ охоплюють основні товарні категорії (рис. 2.4), що є невід’ємною частиною щоденного споживання. Експерти роздрібної торгівлі зазначають, що найбільшим попитом користуються знижки на продукти харчування, адже саме вони займають вагомую частину витрат українських родин.

Молочні продукти	М'ясо та риба	Овочі та фрукти	Побутова хімія
• Йогурти, сир і молоко • Знижка 15-25%	• Куряче філе чи свіже м'ясо • Знижка 10-20% (часто під час сезонних кампаній)	• Сезонні товари, як яблука чи картопля • До 30%	• Пральні порошки, гелі для душу та миючі засоби • Знижка 10-30%

Рис. 2.4. Поширені акційні позиції в ТОВ «АТБ-Маркет» [21]

Найвищі знижки овочів та фруктів компанія пропонує покупцям, оскільки ці товари швидко псуються та мають невеликий термін придатності. Це не лише

скорочує витрати, а й сприяє екологічному споживанню, зменшуючи обсяг харчових відходів. Завдяки цьому в магазині завжди є свіжа зелень, овочі та сезонні продукти.

Завдяки акціям побутової хімії, можна застатися товарами на довгий період часу без великих затрат.

Ціноутворення відіграє ключову роль у системі маркетингової діяльності підприємства, оскільки рівень цін безпосередньо впливає на сприйняття товару споживачами, визначає конкурентне позиціонування компанії на ринку та суттєво позначається на її фінансових результатах. Для покупця проявом реалізації підприємством певної цінової маркетингової політики є загальний рівень цін у порівнянні з конкурентами. Саме він відображає ринкове цінове позиціонування компанії та свідчить про її стратегічний вибір між моделями високих, середніх або низьких цін [38].

ТОВ «АТБ-Маркет» позиціонує себе як дискаунтер з низькими цінами. Ми провели порівняльний аналіз загального рівня цін досліджуваного підприємства та 5-ти інших компаній-конкурентів України (табл. 2.10). Було відібрано 6 поширених асортиментних груп, які є присутні у всіх об'єктах на поточний 2025 рік (ціни вказані без урахування знижок).

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз роздрібних цін у торговельних мережах, грн

Підприємство	Макаронні вироби «La Pasta» Пір'я, 400 г	Олія 3л «Олейна» Традиційна Соняшникова рафінована	Молоко 0,84 кг «Ферма» 3,2%	Сир кисломолочний 350г «Молокія» 5%	Шоколад молочний «Milka» без добавок 90г
«АТБ-Маркет»	39,90	286,70	60,80	89,90	76,20
«Сільпо»	49,50	299	64	91,50	77,40
«Ашан»	45,10	294,30	61,10	88,60	73,90
«Фора»	41,90	292	60,80	98,60	73
«Еко Маркет»	47,40	293,90	61,30	104,25	83,65

Отже, курсивом ми виділили найнижчі ціни за товар. Звісно було обрано не така велика кількість товарів, але візуально по даним категоріям таким як

бакалія, молочні продукти мережа «АТБ-Маркет» переважно пропонує нижчі роздрібні ціни серед представлених конкурентів. Окрім того в аналіз не було включено продукти власних торговельних марок. Така цінова політика відповідає позиціонуванню АТБ як дискаунтера та підтверджує його орієнтацію на покупця з середнім або нижчим рівнем доходу.

Таким чином, механізм ціноутворення в ТОВ «АТБ-маркет» залежить не лише від витрат і ринкових умов, але й від стратегічного позиціонування окремих товарів, зокрема ВТМ. Для ефективного управління асортиментом і подальшого коригування цінової політики доцільно використовувати аналітичні інструменти, такі як АВС-аналіз.

Основним показником ефективності багатьох складових асортиментних груп вважаються обсяги збуту. Вони дають змогу виявити товари, які доцільно вилучити з виробництва. Для цього й застосовується згаданий метод аналізу. АВС-аналіз - це спосіб структурного аналізу, що ґрунтується на впорядкуванні об'єктів дослідження за визначеними критеріями, такими як обсяг продажів, прибутковість або частка у загальному асортименті. Згідно з методом, товари ділять на три категорії: А – найбільш прибуткові, В – менш важливі, С – другорядні [80].

Проведемо АВС-аналіз ключових асортиментних груп ТОВ «АТБ-Маркет» такі як молочні продукти, бакалія, заморожені продукти, безалкогольні напої та алкогольні, снеки, побутова хімія та корми для тварин. Результат поданий у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

АВС-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

Асортиментна група	Виручка, млн грн	Частка, %	Накопичена частка, %	Група
1	2	3	4	5
Бакалія	39 600,25	18,96	18,96	А
Молочні продукти	33 891,41	16,22	35,18	А
Фрукти та овочі	31 349,43	15,00	50,18	А
Алкоголь	22 000,78	10,53	60,71	А
Снеки, солодощі	19 806,21	9,48	70,19	А
Заморожені продукти	17 627,01	8,44	78,63	В
Побутова хімія	15 417,56	7,38	86,01	В
Безалкогольні напої	15 400,85	7,37	93,38	В

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
Корми для тварин	7 258,39	3,47	96,85	С
Інші групи товарів	6 553,41	3,15	100,00	С
Всього	208 905,3	100	х	

Згідно з результатами проведеного аналізу, найменш критичними з точки зору формування доходу є групи: корми для тварин та інші групи товарів (категорія «С»), такий асортимент не має великого попиту, тож потрібно виявити причини та посилити маркетинг на дані товари.

До найбільш важливих асортиментних груп відносяться бакалія, молочні продукти, фрукти та овочі, алкоголь, снеки та солодощі (група А). Формування асортиментної політики за даними товарними групами має відбуватися на засадах посиленого контролю та проактивної позиції.

Важливим компонентом товарної політики підприємства є управління якістю продукції.

Керівництво АТБ приділяють велику увагу якості та безпеці продукції. Усі асортиментні категорії проходять перевірку у лабораторіях, з якими співпрацює компанія. Кожний товар має відповідати стандарту ISO 22000:2005, це свідчить про те, що АТБ як організація дотримується принципам HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points – аналіз ризиків і критичні точки контролю).

Також, відомо про аудит, який проводиться на підприємствах-постачальниках. Значний акцент робиться на забезпеченні відповідності вимогам щодо якості та безпеки сировини й готової продукції, дотриманні екологічних стандартів виробництва, питаннях охорони праці та ефективному управлінні на всіх рівнях діяльності компанії [58].

Проведення ABC-аналізу дозволило виявити найбільш важливі товарні позиції, які формують основну частку виручки компанії. Однак для ефективного управління товарною політикою цього недостатньо. Важливо також оцінити позицію підприємства на ринку відносно основних конкурентів, зокрема в ключових категоріях продукції.

З цією метою доцільно провести аналіз конкурентного профілю, який дозволить визначити сильні й слабкі сторони компанії порівняно з іншими

учасниками ринку та виявити потенційні точки зростання. Візьмемо до порівняння Сільпо як преміум/інноваційний сегмент, Ашан як середній ціновий сегмент та Thrash!Траш! як дискаунтер (табл. 2.12). Бальну оцінку було отримано на основі опитування споживачів.

Таблиця 2.12

Конкурентний профіль АТБ порівняно з конкурентами

Критерій	Ваг а	Бальна оцінка (1-5)				Зважена оцінка			
		АТ Б	Сільп о	Аша н	Thrash!Траш !	АТ Б	Сільп о	Аша н	Thrash!Траш !
Ширина асортименту	0,12	3	5	4	2	0,36	0,6	0,48	0,24
Глибина асортименту	0,10	3	4	4	2	0,3	0,4	0,4	0,2
Охопленість цільової аудиторії	0,10	4	4	4	3	0,4	0,4	0,4	0,3
Якість обслуговування	0,10	3	5	5	2	0,3	0,5	0,5	0,2
Якість товарів	0,12	4	5	5	4	0,48	0,6	0,6	0,48
Розвиненість ВТМ	0,10	5	3	4	1	0,5	0,3	0,4	0,1
Рівень цін	0,15	5	2	4	5	0,75	0,3	0,6	0,75
Зручність розміщення товару	0,05	4	4	4	3	0,2	0,2	0,2	0,15
Вигідність бонусної програми	0,08	4	4	5	1	0,32	0,32	0,4	0,08
Інноваційність	0,08	3	5	5	3	0,24	0,4	0,4	0,24
Загальна оцінка	1	38	41	44	26	3,85	4,02	4,38	2,74

За загальним рейтингом, лідер на ринку є Ашан (4,38 б.) завдяки якості товарів, обслуговування, інноваційності та бонусній програмі. Підприємство має збалансований і потужний профіль, орієнтований на середній сегмент.

Сільпо сильний у ширині та глибині асортименту, якості обслуговування та інноваційності. Проте, слабші позиції за цінами та розвиненістю ВТМ, що знижує загальну оцінку.

АТБ має перевагу у ціновій політиці та власних торгових марках. Має нижчі оцінки за якість обслуговування та інноваційність, що свідчить про фокус на масовий сегмент із пріоритетом на функціональність. Однак є потенціал зміцнити позицію, розвиваючи слабкі місця, не втрачаючи фокусу на цінах.

Аутсайдером в даному дослідженні виявився Thrash!Траш!, єдине, що є сильна позиція за рівнем цін, але програш майже в усіх інших аспектах - слабка ВТМ, якість товарів, сервіс.

Аналіз конкурентного середовища дозволив виявити сильні та слабкі сторони основних гравців на ринку роздрібної торгівлі. У сучасних умовах посилення конкуренції та підвищення вимог з боку споживачів все більшої актуальності набувають нефінансові чинники, зокрема орієнтація компаній на сталість, відповідальність і підтримку екологічного тренду.

На сьогодні, еко-товари стали не просто нововведенням на ринку, а як важливим елементом асортиментної політики. Підприємства стають все більше відповідальними за сталий розвиток населення, тому бути в тренді «зеленого брендингу» є важливим аспектом для ТОВ «АТБ-Маркет». Зрозуміло, щоб еко-товар лідирував серед інших позицій, йому потрібно мати ряд переваг: бути екологічним на всіх етапах виробництва, мати ефективну рекламну кампанію [14]. Досліджуване підприємство активно впроваджує екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Це показує, що компанія стурбована екологічною ситуацією в світі та демонструє приклад як еко-свідомого та відповідального бізнесу. Як зазначає Борис Марков, генеральний директор корпорації «АТБ»: «Соціально відповідальне ведення бізнесу – одне з пріоритетних завдань Корпорації «АТБ». Програми, спрямовані на вирішення екологічних проблем, поліпшення екологічної ситуації в місті і країні в цілому, є невід’ємною частиною стратегії компанії» [51].

- Відтак АТБ запровадила біорозкладні пакети з кукурудзяного крохмалю, які при попаданні в ґрунт зможуть розкластися через один рік. Разом з цим, магазин пропонує споживачам купувати еко-сумки;

- ТОВ «АТБ-Маркет» перейшов на LED-освітлення та системи рекуперації тепла (тепло, яке вивільняється від роботи холодильників використовується на опалення), що дозволяє зменшити споживання енергії та знизити викиди парникових газів [53];

- «АТБ» реалізує проєкт зі збору використаних батарейок, у рамках якого

вже утилізовано понад 200 тонн небезпечних відходів, що сприяє збереженню екології [47];

- Компанія тестує використання багаторазових пластикових ящиків для покупок, які можуть витримувати до 25 кг ваги, як альтернативу одноразовим пакетам [90];

- Підприємство запровадило електронні чеки, що дозволяє зменшити кількість паперових ресурсів; всі чеки можна знайти в застосунку «АТБ», який окрім цього містить багато інших опцій таких як сканер, картка АТБ з бонусами та вигідними пропозиціями [55];

Однак, ми вважаємо, що недостатньо просто запровадити електронні чеки, необхідно постійно проводити рекламні кампанії та інформувати споживачів про дану екоініціативу. Багато відвідувачів отримують паперові чеки не замислюючись про існування електронних.

Отже, під час проведення оцінки маркетингової товарної політики ТОВ «АТБ- Маркет», було виявлено, що завдяки добре структурованій системі роботи з власними торговими марками, доступній ціновій політиці та широкому покриттю цільової аудиторії компанія демонструє стабільні позиції на ринку.

Проведений АВС-аналіз дозволив виділити основні товарні групи, що формують найбільшу частку виручки. Конкурентний профіль показав, що попри сильні позиції у ціновому сегменті та розвитку ВТМ, АТБ потребує вдосконалення в аспектах якості обслуговування, інноваційності та диференціації асортименту.

Враховуючи поточні ринкові тенденції, особливо зростаючого попиту на товари з підвищеними екологічними характеристиками, компанія має потенціал для зміцнення конкурентних переваг шляхом впровадження еколінійки товарів, що поєднуюватимуть екологічну безпеку, доступність і впізнавану якість ВТМ.

Компанія добре працює зі знижками та оновлює акційні пропозиції щотижня, що дає змогу відвідувачу постійно слідкувати за товарним асортиментом та бути зацікавленим у його придбанні.

2.4. Напрями удосконалення маркетингової товарної політики

Маркетингова діяльність підприємства має на меті обґрунтоване формування як поточних, так і стратегічних цілей, з урахуванням ринкових потреб. Вона спрямована на визначення ефективних шляхів їх досягнення, реальних джерел ресурсного забезпечення, оптимізацію виробничої структури, формування асортиментної політики, пріоритетів щодо якості продукції, а також на забезпечення запланованого рівня прибутковості підприємства. Важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності підприємства є підвищення ефективності роботи маркетингового відділу шляхом врахування ключових факторів впливу на процес управління. Зокрема, йдеться про: оперативну оцінку місткості ринку збуту та адаптацію до змін у поведінці споживачів; постійне дослідження рівня конкурентоспроможності продукції; гнучке управління ціноутворенням; аналіз та вдосконалення каналів дистрибуції; а також безперервний розвиток рекламної активності [64].

Маркетингова товарна політика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного просування продукції підприємства на ринку. Її головною метою виступає розробка товарів, які дозволяють підприємству ефективно функціонувати на різних ринкових рівнях; розширювати асортимент; підвищувати конкурентоспроможність за рахунок унікальних товарних пропозицій; формувати міцніший зв'язок та інтерес споживачів; а також забезпечувати прибутковість діяльності або оптимізувати витрати [42].

Одним із викликів, з яким стикається мережа «АТБ-Маркет», є ризики перебоїв у постачанні продукції. Причинами цього можуть бути воєнний стан, обмежений перелік постачальників, залежність від оперативної логістики, а також високий рівень товарообігу. Формат дискаунтера, з його акцентом на ефективність та швидку ротацію, не передбачає довготривалого зберігання великих запасів, що підвищує вразливість у разі порушень ланцюгів постачання. Зокрема, в пресрелізі компанії зазначено, що «АТБ» має намір подвоїти товарні запаси у всіх розподільних центрах, особливо регіональних, і в магазинах за

переліком товарів підвищеного попиту не менш ніж на 30 календарних днів, щоб гарантувати наявність на полицях своїх маркетів товарів повсякденного споживання. Це свідчить про стратегічний підхід до управління запасами, спрямований на забезпечення безперебійного постачання товарів до магазинів [89].

Іншою проблемою товарної політики ТОВ «АТБ-Маркет» є залежність від власних торгових марок. Виробництво та постачання товарів під власними торговими марками є економічно вигіднішим порівняно з продукцією відомих брендів. Такі товари мають вищу рентабельність, оскільки не потребують додаткових витрат на рекламне просування та участь посередників. За словами Ткаченка, рівень націнки на продукцію Private Label може досягати 60% залежно від товарної категорії.

Мережа магазинів АТБ прагне мінімізувати витрати з метою забезпечення покупцям нижчого рівня цін порівняно з конкурентами. Одним із ключових інструментів досягнення цього є отримання знижок від постачальників, як зазначає колишній топ-менеджер міжнародної FMCG-компанії. За словами одного з колишніх постачальників овочів із Кам'янського, який співпрацював із мережею у 2012–2013 роках, хоча інші ритейлери пропонували трохи вищу маржу, великі обсяги замовлень з боку АТБ компенсували цю різницю та забезпечували достатній прибуток [78].

Враховуючи результати аналізу діяльності підприємства, а також виявлені недоліки у сфері товарної політики, запропонуємо комплекс практичних заходів, реалізація яких дозволить підвищити рівень задоволення споживачів, покращити структуру асортименту та зміцнити ринкові позиції підприємства. Висвітлимо дані пропозиції у табл. 2.11.

Запропоновані заходи як варіанти ідей дозволять покращити бренд «АТБ», оптимізує бізнес-процеси та збільшить прибутковість підприємства. Ми вирішили, що запровадження натуральних та екологічних продуктів в АТБ буде найбільш привабливою пропозицією, оскільки у теперішній час світовий ритейл стикається з трьома комплексними викликами: 1) кліматичні зміни як фактори

зростання відповідальності ритейлерів у контексті підтримки сталого та екологічно свідомого розвитку, 2) нестача працівників, 3) складнощі та напруження в системах постачання [81].

Таблиця 2.11

Комплекс заходів з удосконалення товарної політики підприємства

№	Напрямок	Пропозиція	Результат
1	Нові споживчі тренди	Збільшення частки товарів із маркуванням «есо», «без глютену», «vegan»	Емоційний зв'язок із брендом, формування додаткової цінності для споживача
2	Цифрова трансформація торговельного обслуговування та удосконалення торговельного процесу	Впровадження кас-самообслуговування	Підвищить швидкість обслуговування, зменшить навантаження на персонал, дозволить краще керувати потоком покупців у годинах пік, зміцнює імідж мережі як технологічно прогресивної
		Удосконалення с-ми електронних чеків	Зменшення використання паперових чеків, покращення екологічного іміджу підприємства, спрощення зберігання гарантійних документів для покупця та створення додаткових точок дотику зі споживачем через електронні канали комунікації (мобільний додаток, email, SMS)
3	Формування додаткової цінності через суміжні послуги	Запровадження мінікафе/зони кави у форматі «to go»	Швидкий перекус, підвищення часу перебування клієнта в магазині, створення позитивних емоційних асоціацій з брендом

Аналіз сучасного ринку свідчить, що екологічні бренди поки що не мають масового попиту, однак спостерігається поступове зростання інтересу до них. Значна частина українських споживачів надає перевагу харчовим продуктам, косметичним і побутовим товарам, до складу яких входять натуральні компоненти без шкідливих домішок та синтетичних добавок. Як зазначає автор, еко-товари набули широкого поширення як окремий сегмент брендингу,

ефективне просування якого вимагає комплексного підходу. Зокрема, необхідно активізувати інтерес до екологічного брендингу, підвищувати рівень екологічної свідомості населення, розробляти та впроваджувати спеціалізовані рекламні кампанії, спрямовані на формування позитивного ставлення до екологічної продукції [6].

За результатами дослідження NielsenIQ Global Consumer Confidence Survey (2020), більшість успішних європейських інновацій (52%) пов'язані з товарами, що відповідають принципам усвідомленого споживання. Серед основних характеристик таких продуктів - рослинне походження, натуральний склад, відповідність вегетаріанським стандартам, органічність, відсутність шкідливих добавок та екологічність.

Водночас українські споживачі залишаються вразливими до змін цін: згідно з NielsenIQ Global Survey on Consumer Sentiment During the Pandemic, 8 з 10 українців реагують на коливання цін, а 55% почали надавати перевагу дешевшим маркам. У 2021 році ця тенденція зберігалася: споживачі активно шукали альтернативи дорогим товарам, обираючи вигідніші пропозиції, зокрема продукцію власних торгових марок, особливо для щоденного споживання.

Хоча рівень переходу на дешевші продукти все ще високий, він поступово знижується - це частково пояснюється тим, що споживачі почали економити на відпустках та дорогих товарах, перерозподіляючи витрати.

2021 рік відкрив більше шансів для преміювання споживання. Згідно з даними NielsenIQ, інтерес до преміального сегмента зберігається, зокрема у продовольчій сфері. Найбільше зростання зафіксовано у категоріях, де важливими є якість і знайомі споживачам характеристики товарів - це, зокрема, корм для тварин, молоко, кава та шоколад [51].

Аналітична команда research.ua, що спеціалізується на вивченні ринку, провела дослідження сегмента екологічних продуктів в Україні та оприлюднила основні висновки.

Згідно з результатами, найпопулярнішою категорією серед споживачів є молочна продукція, овочі, фрукти та м'ясні вироби.

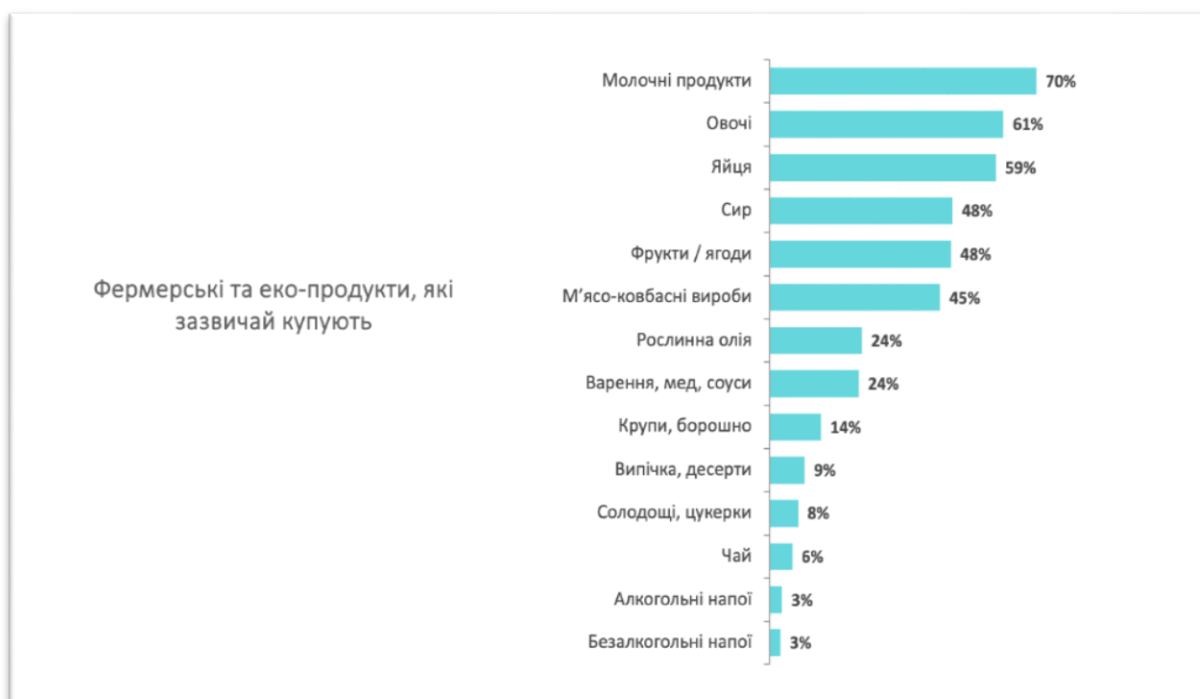


Рис.2.5. Натуральні продукти, які зазвичай купують українці [19]

Також, команда проаналізувала, де споживачі найбільше купують еко-продукти і в результаті ми маємо, що більшість відвідувачів надають перевагу магазинам «Сільпо», «АТБ» більше, чим спеціалізованим маркетам на кшталт «Еко-лавка» або «Екоферма». Це свідчить про те, що АТБ має розвивати і надалі лінійку натуральних продуктів та більше інвестувати кошти для просування та заохочення саме цих категорій.

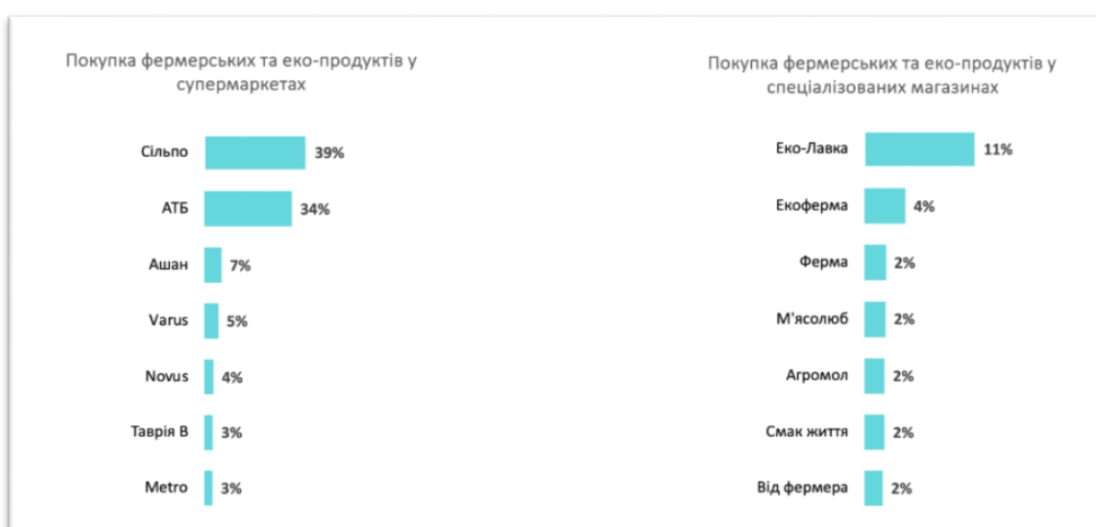


Рис.2.6. Порівняння покупок в супермаркетах та спеціалізованих магазинах [19]

Також було проведене інше дослідження, що показало частоту покупок споживачів натуральної продукції.

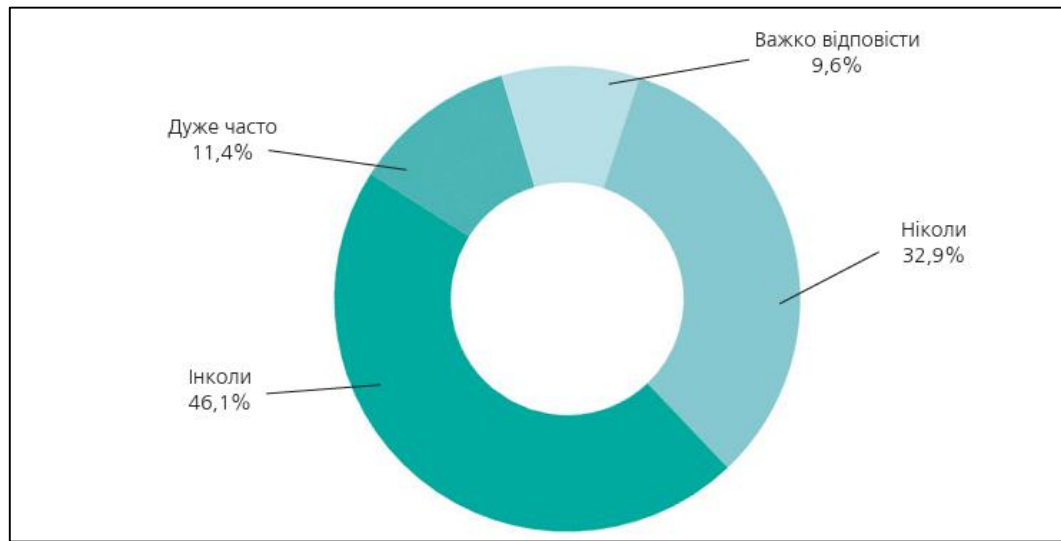


Рис. 2.7. Відповіді учасників на питання «Як часто ви купуєте органічні продукти?» [4]

46% споживачів зазвичай інколи купують еко-продукти, однак не відмовляються повністю від них. До того, дослідження показує, що основною причиною відмови від подібних товарів є дорожча ціна та відсутність натуральних продуктів у своєму регіоні проживання.

Використаємо досить поширену практику бенчмаркінгу і проаналізуємо основного конкурента ТОВ «АТБ-Маркет» - Сільпо.

Мережа супермаркетів «Сільпо» активно розвиває сегмент екологічних та органічних продуктів, пропонуючи широкий асортимент як власних торгових марок, так і продукції від українських фермерів та міжнародних брендів.

На своєму офіційному сайті Сільпо має в каталозі товарів окремий розділ під назвою «Здорове харчування», що містить такі підкатегорії як органічна їжа, веганські продукти, безлактозні продукти, безглютенові продукти і т.д. Магазин поєднує власні бренди (зокрема «Премія» – бренд, що включає органічні та натуральні продукти: молочні вироби, горіхи, сухофрукти та інші товари), підтримує локальних виробників (ОрганікМілк) та співпрацює з міжнародними

постачальниками (Escorod) [53].

Щоб запропонувати екологічний та водночас дешевий продукт для АТБ, потрібно знайти баланс між доступною ціною, мінімальним екологічним слідом і масовим попитом. Наприклад, має бути товар або лінійка товарів, які будуть мати регулярний попит і які легко локалізуються:

- Крупи та макарони у паперовому або багаторазовому пакуванні;
- Молоко у скляній або картонній упаковці (замість ПЕТ).

На прикладі даних категорій зобразимо концепцію у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

ЕКО-лінійка «АТБ GREEN»

Назва товару	Екологічність	Стратегія	Ефект
Молоко «АТБ Green» 2,5%	Без антибіотиків, пастеризоване, у картонній упаковці, Менше пластику, екологічне фермерське походження	Можна укласти угоду з локальними виробниками; спростити пакування та запровадити поставки без посередників	Зменшення використання пластику (до -70%), упаковка придатна до переробки.
Макарони ВІО з твердих сортів пшениці	100% борошно з твердих сортів, без добавок в паперовій упаковці	Упаковка — до 20% вартості товару, її спрощення = економія	Заміна пластику на папір, менше відходів виробництва

Таким чином, досягається зниження маркетингових витрат на саме пакування, за рахунок простого та лаконічного дизайну. Зобразимо бренд магазину, склад продукту, проінформуємо, що товар є натуральним.

Оскільки АТБ-Маркет має в своїй продуктовій лінійці макаронні вироби з твердих сортів пшениці, пропонуємо замінити пластикове пакування на паперове: доступні матеріали, простий дизайн і головне екологічно.

Наступним кроком розробимо прогноз приросту продажів після запуску еко-лінії.

Для потреб прогнозування скористаємося інформацію Держстату щодо середньоринкового обсягу продажу макаронних виробів та молока за 2024 рік поквартально (табл. 2.13).

Спрогнозуємо обсяг виручки на перший квартал наступного року:

Молоко - $167\,088,9/40\,961,8= 4,08$; $\sqrt[3]{4,08}= 1,6$; $1,6*167\,088,9= 267\,342,24$

тис грн

Таблиця 2.13

Продаж і запаси товарів у торговій мережі Житомирської обл. [20]

Товарна група	2024-кв1 тис грн	2024-кв 2 тис грн	2024-кв 3 тис грн	2024- кв 4 тис грн	Прогноз тис грн
Молоко	40 961,8	80 167,4	121 199,8	167 088,9	267 342,24
Вироби макаронні	41 744,2	85 054,1	133 254,2	183 982,6	301 731,464

Макаронні вироби – $183\,982,6/41\,744,2 = 4,41$; $\sqrt[3]{4,41} = 1,64$; $183\,982,6 * 1,64 = 301\,731,464$ тис грн

Тепер, визначимо потенціал нового еко-сегменту.

Відсоток покупців, які готові купувати натуральну продукцію – 30 % (ми вираховували середнє значення такого показника, виходячи з досліджень, наведених вище; вважаємо, що більшість людей буде купувати товари, якщо вони будуть доступні і знаходитимуться недалеко від дому). Проте враховуючи цінову чутливість покупців мережі АТБ, візьмемо 15% як більш реалістичний показник.

Середня ціна за молоко власної марки АТБ становить 45 грн. Проте, еко-молоко буде коштувати дорожче через преміальне пакування та натуральність складу і його ціна становитиме 50 грн.

Таблиця 2.14

Розрахунок потенціалу нового сегмента

Еко-товар	Приблизна ціна	Частка еко-товарів від прогнозованого доходу, тис грн	Дохід від еко-товару, тис грн	Приріст продажів у категорії, %
Молоко	50	40 101,34	2 005,07	0,75
Макаронні вироби	55	45 259,72	2 489 ,29	0,83

Очікуване впровадження еко-лінійки в категоріях молочних та макаронних продуктів принесе додатковий дохід у межах 2–2,5 млн грн лише з двох позицій, що свідчить про перспективність розвитку «зеленої» товарної політики.

Визначимо витрати на впровадження еко-лінійки, потрібно врахувати основні складові витрат, пов'язані з виробництвом, виведенням на ринок та просуванням еко-продуктів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Розрахунок для продукту «Еко-молоко» (партія в 1000 шт)

Витрати	Приблизна вартість, грн
Розробка упаковки	20 000
Закупівля упаковки (2,5 грн/шт)	2 500
Логістика (0,5 грн/шт)	5 000
Маркетинг	3% від доходу
Сертифікація	30 000
Розміщення в мережі	10 000
Разом	~ 67 500

Отже, за попередніми розрахунками, загальні витрати на запуск лише одного виду продукції (екологічного молока) становлять приблизно 67 500 грн (без урахування витрат на маркетинг) для першої партії у 1000 одиниць. Варто зазначити, що еко-упаковка є суттєво дорожчою за стандартну, сертифікація згідно з екологічними стандартами та розробка упаковки є одноразовими витратами.

Тож, проведене дослідження показало про доцільність впровадження нової товарної лінійки АТБ з точки зору як економічної так і соціальної. Розрахунки показали помірне збільшення доходу в діапазоні 0,75-0,83%. Виручка згідно з нашим аналізом, може окупити основні витрати вже за рік продажів. Хоч, нові товари в незначній мірі вплинуть на дохідність магазину в цілому, проте:

- підвищать імідж компанії, лояльність покупців (молодь, споживачі з екоосвідомістю);
- розширять асортимент в межах власних торгових марках;
- підвищать конкурентоспроможність мережі у порівнянні з гравцями середнього і преміум-сегменту (Сільпо, Ашан)

Висновки до розділу 2

ТОВ «АТБ-Маркет» позиціонує себе як дискаунтер з низькими цінами та доступними товарами. Компанія більше акцентує увагу на розвиток private label, який займає 22% загального виторгу. Усі товарні групи входять в той чи інший споживчий сегмент і відповідають уподобанням клієнтів.

Дохід компанії щорічно зростає, не зважаючи на ряд економіко-політичних проблем країни. АТБ успішно адаптується під виклики зовнішнього середовища. Однак, має недоліки з фінансовою стійкістю, витратами та слабким власним капіталом. Підприємство успішно функціонує на ринку, має свої сильні сторони і потенціал до цифрової трансформації. Варто розробити стратегії на посилення фінансової стабільності та ефективності операційної діяльності.

Також, аналіз маркетингової товарної політики показав, що такі асортиментні групи як бакалія, молочні продукти та фрукти-овочі займають значну частку у продажах. Управління цінами є особливо важливою складовою для підприємства, оскільки це головний принцип мережі і в загальному статус, за яким позиціонує себе компанія. Наші дослідження підтвердили дане цінове позиціонування серед інших конкурентів. Однак АТБ програє за такими критеріями як інноваційність.

Ми покращили маркетингову товарну політику компанії за рахунок впровадження еко-лінійки. За умов зростання попиту на натуральні та безпечні продукти навіть серед ціновочутливої аудиторії, мережа може посісти нішу «доступного еко», поєднуючи цінові переваги з актуальними споживчими очікуваннями. Це надасть компанії вийти на абсолютно новий рівень ведення бізнесу – бізнесу, який діє ESG- принципам сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних засад та практичного аналізу маркетингової товарної політики ТОВ «АТБ-Маркет» дало змогу сформулювати комплексні висновки щодо її ефективності, конкурентоспроможності та перспектив подальшого розвитку, зокрема через впровадження еко-орієнтованої стратегії.

1. Маркетингова товарна політика підприємства це ніщо інше як створення оптимального товарного асортименту, що включає в себе розробку продукту, його просування, контроль за життєвим циклом товару, відповідність тенденціям населення, оновлення або виведення з ринку. Товарна політика входить до комплексу маркетингу 4P і саме вона є першим показником цієї структури: product, price, place, promotion. Саме формування продукту – це початок маркетингового циклу.

2. В ході бакалаврського дослідження, було проаналізовано інструменти маркетингової товарної політики за допомогою яких підприємство може формувати конкурентні переваги та впливати на поведінку споживачів. Зокрема, SWOT- аналіз є ефективним для маркетингових стратегій, оскільки до уваги беруться як внутрішні так і зовнішні фактори. А ось завдяки моделі Портера можна проаналізувати конкурентні переваги компаній або товарів та виявити ключові фактори, що впливають на прибутковість компанії. Використовуючи інструменти у ході робіт, можна оновити або змінити товар як того вимагає ринкова ситуація.

3. Для оцінки товарної політики підприємства використовують безліч способів. Існують якісні та кількісні показники для проведення комплексного дослідження роботи МТП. Нами ж було систематизовано ряд показників, за допомогою яких можна максимально точно оцінити ефективність товарної політики. Зокрема, прибуток, сила марки, етап ЖЦТ, окупність, матриця БКГ. Однак варто зазначити, що немає загальноприйнятого підходу до оцінювання: кожне підприємство підбирає індивідуально показники враховуючи свою специфіку діяльності. Варто звертати увагу і на нефінансові характеристики,

оскільки репутація, бренд, залученість не можна виміряти числами, тут грає роль взаємодія лояльних клієнтів.

4. Нормативно-правове забезпечення у сфері маркетингової діяльності стосується зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зокрема, воно регулює систему виробництва товарів згідно з якою, продукт має відповідати певним нормам: містити інформацію про свій склад, правильне ціноутворення і т.д. Відносини з клієнтами, постачальниками та посередниками мають бути закріплені у відповідних документах. Вагому роль було приділено у роботі Закону «Про захист прав споживачів», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», системі управління якістю. Досліджено, що законодавча база потребує адаптації до сучасних ринкових умов та змін у поведінці споживачів.

5. ТОВ «АТБ-Маркет», компанія у сфері роздрібної торгівлі товарами повсякденного попиту, яка має тісну співпрацю з багатьма виробниками, високу частку продукції власних торгових марок, що забезпечує гнучкість у ціноутворенні та адаптацію до потреб споживача. Асортиментна стратегія мережі орієнтована на масового покупця, із чітким розподілом товарів за сегментами. Організаційна структура АТБ має лінійно- функціональний тип управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни та завдання, завдяки багатьом відділів. Узгодженість бізнес-процесів дає ефективний результат на функціонування всього підприємства, що дозволяє підтримувати конкурентну ціну та якість товару.

6. В ході обчислення фінансово-економічних показників, було виявлено ряд недоліків, а саме тенденції до зниження фінансової стійкості (менше 1) та збільшення адміністративних і збутових витрат. Спостерігається коливання рівня прибутку, що зумовлено зовнішніми економічними факторами. Частка поточних зобов'язань займає понад 74% балансу, що і призвело до зниження фінансової стійкості підприємства та підвищення ризику залежності від кредиторів.

7. Управління маркетинговою товарною політикою здійснюється безпосередньо відділом маркетингу, який розробляє стратегічні напрями:

розробка нового продукту, ціноутворення, аналіз трендів. Інші суб'єкти, які дотичні до товарної політики є комерційний відділ та відділ логістики та управління запасами. Компанія є конкурентоспроможною завдяки значної частки власних торгових марок, які охоплюють всі товарні категорії. Також було проведено ABC- аналіз основних товарних груп: виявлено, що непродовольчі товари більш нестабільні для компанії. Оскільки АТБ – дискаунтер, компанія активно використовує акційні пропозиції для залучення більшої частини клієнтів. Конкурентний профіль компанії фактично показав, що АТБ має перевагу у ціновій політиці та ВТМ, однак поступається інноваційністю та обслуговуванням.

8. На основі проведеного аналізу ринку, конкурентного середовища, фінансово-економічних розрахунків та маркетингових досліджень, можна зробити висновок про доцільність і перспективність впровадження еко-лінійки в межах власних торгових марок компанії «АТБ». екологічна стратегія дозволяє відповідати сучасним глобальним трендам, підвищувати лояльність клієнтів і потенційно розширювати експортний напрямок у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Квасова М. С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345/1299>
2. Авраменко Ю.П. Маркетингова діяльність в залежності від етапу життєвого циклу товару. Науковий вісник НТУ «ХТІ». 2012. №1. С. 73-80. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50575712.pdf>
3. Асоціація ритейлерів України. ВТМ на часі: як розвиваються власні торгові марки ритейлерів в умовах війни. 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/vlasni-torgovi-marki/?utm>
4. Балюк С., Клаунінг Н., Четвертухіна Л., Коваль-Гончар М. Екологічна безпека харчових продуктів. Фонд імені Фрідріха Еберта – екологічні тренди в Україні: погляд громадян. 2021. С. 30- 33. URL: <https://tinyurl.com/5y5yerj2>
5. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип 4. С. 294-297. URL: <https://surli.li/gickbo>
6. Боєнко О.Ю. Використання еко-брендингу вітчизняними товаровиробниками. Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. 2019. №2 (21). С. 40-47. URL: <https://surli.cc/rwtasg>
7. Буднікевич І. М., Філіпчук Н. М. Маркетинг міста: нормативно-правові аспекти формування. Правові аспекти економіки. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2012. Вип. IV (44). С. 388-395. URL: <https://tinyurl.com/mr2b2y2n>
8. Біленький О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2013. Вип. 1/1. Т.18 С. 31- 37.
9. Величко А. А. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Управління розвитком. 2013. № 12 (152).

С. 158-160. URL : <https://tinyurl.com/42fcvf6z>

10. Віктор Кузнєцов. Штатна ситуація. Як в АТБ відповідають на кадрові виклики воєнного часу. 2024. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/shtatna-situaciya-yak-v-atb-vidpovidayut-na-kadrovі-vikliki-voyennogo-chasu-30042024-500438>

11. Ганоцька О. В. Дизайн упаковки: комунікація зі споживачем. Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтв. 2020. № 3. С. 18-20. URL: <https://tinyurl.com/48jyeb5z>

12. Герасимyak Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 331-336. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/50.pdf.

13. Глущенко Ю. Є. Шумкова О. В. Особливості маркетингового управління асортиментом. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 1 (24). С. 96-100. URL: <https://surl.li/rwpwfj>

14. Головня Ю. І., Ільченко В. М., Трубей О. М. Екологічний брендинг в умовах сталого розвитку економіки. Ефективна економіка. 2019. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/40.pdf

15. Гонtareва І. В., Мангушев Д. В., Жденовська А. О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. Соціальна економіка. 2020. Вип. 60. С. 149-158. URL: <https://tinyurl.com/53udtaj2>

16. Гривненко Т. Знижки та акції супермаркетів України: АТБ, Аврора, Метро, Сільпо. Економія та заощадження. 2024. Електронний ресурс. URL: <https://www.grivnya.in.ua/ekonomiya-ta-zaoshadzhennya/aktsii-supermarketiv/>

17. Громова О., Середницька Л., Крупський А. Ефективний маркетинг як основа конкурентоздатності підприємств. Modern Engineering and Innovative Technologies. 2023. №2(29-02). С 3–8. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-29-02-001>

18. Громова О.Є., Шевчук Ю.В. Товарна політика в системі маркетингу.

Молодий вчений. 2022. № 4 (104). С. 75-79. URL: <https://surl.li/rapqyh>

19. Делюков О. Де українці купують екопродукцію та скільки вона коштує? Дослідження, яке вас точно зацікавить. 2024. URL: <https://highload.tech/uk/de-ukrayintsi-kupuyut-ekoproduktsiyu-ta-skilki-vona-koshtuye-doslidzhennya-yake-vas-tochno-zatsikavit/>.

20. Державна служба статистики України. Продаж і запаси товарів у торговій мережі. Оновлено 25.03.2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

21. Електронний портал Homester.com.ua. Атб акції суми. 2025. URL: <https://homester.com.ua/atb-akczyiyi-sumy/?utm>

22. Захарченко П.В., Герега О.В., Скрипник А.Л., Артарі-Колумб Б.Ю., Вотченікова О.В., Еркес О.С., Омеляненко О.П., Горда І.О. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. К.: КНУБА. 2016. 144 с.

23. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ. 2015. 190 с.

24. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вид. 3-є, доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса. 2022. 362 с.

25. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг: навч. посіб.; за ред. Іванечко Н. Р. Тернопіль: ЗУНУ. 2021. 180 с.

26. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: навч. підручник. ВТД - Університетська книга. 2005. 119 с.

27. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління маркетинговими ризиками комерціалізації радикальних інновацій на етапі формування первинного попиту. Маркетинг і цифрові технології. 2024. Том 8, № 2. С. 17-29.

28. Інтернет-видання «Полтавщина». Смачно, вигідно, ексклюзивно: за що мільйони українців люблять продукцію власних торгових марок «АТБ». 2021. URL: <https://poltava.to/news/61573/>

29. Кардаш В. Я. Товарна політика підприємств: підручник. 2025. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/112/1/1/9/>

30. Касич А.О., Марченко К.О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <https://stud.knutd.edu.ua/handle/123456789/9837>

31. Ковбас І., Ковбас Г. Правові чинники маркетингової діяльності: зарубіжний досвід та перспективи для України. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №1 (314). С. 279-284. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-42.pdf>

32. Козин Л.В. Дослідження сприйняття споживачами відповідальної поведінки виробників товарів/послуг. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 21. С. 231-238. URL: <https://tinyurl.com/yfya9y6f>

33. Котерлін І. Б. Правове регулювання маркетингової інформації. Правова позиція. 2020. № 1 (26). С. 48-51. URL: <https://tinyurl.com/et55xcyb>

34. Крикун О.О. Сумісність і узгодження нової версії стандарту ISO 9001:2015 з міжнародними стандартами щодо систем менеджменту якості. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 7. С. 379-383. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/63.pdf

35. Кубишина Н.С., Зозульов О.В. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 78 с.

36. Кузнєцов В. Власні торговельні марки. Як партнерство АТБ з виробниками працює на покупця. Ділова Столиця. 2024. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/vlasni-torgovelni-marki-yak-partnerstvo-atb-z-virobnikami-pracyuye-na-pokupcyu-15022024-496071>

37. Куценко Т. М. Формування нормативної бази регулювання маркетингової діяльності в Україні. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Суми. 2016). Суми: НТУ «Харківський політехнічний інститут». 2016. С. 139-141. URL: <https://tinyurl.com/bfj8r33d>

38. Лабурцева О. Маркетингова цінова політика роздрібних торговельних мереж. Підприємництво. Вісник КНТЕУ. 2021. № 3 (137). С. 92-107. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/94/71>

39. Лаврентій В. Як стати на полиці найбільшого ритейлера країни? Розповідає заступниця директора служби закупівель «АТБ-маркет» Ольга Бучковська. Forbes Ukraine. 2023. URL: <https://surl.li/cfrzmp>

40. Лиса С.С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип 15. С. 254-258. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/http://global-national.in.ua/archive/15-2017/51.pdf>

41. Лялюк А. М. Маркетингова товарна політика: конспект лекцій. Луцьк: Вид-во КП ІА «Волиньенергософт». 2022. 104 с.

42. Лісений Є., Дяченко Ю. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-25>

43. Марчук О. О. Формування конкурентоспроможної товарної політики підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2018. № 5. С. 116-119. URL: <https://tinyurl.com/6scapxts>

44. Овчарук Д. І., Бойко Р. В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIV міжнар. наук.-практ. конф (Хмельницький–Сатанів, 28–30 листоп. 2019 р.). Хмельницький–Сатанів: ХНУ «Хмельницький національний університет», 2019. С. 106-110. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/http://lib.khnu.km.ua/konfer_HNU/2019/mark_teh.pdf

45. Одарченко Д.М., Сподар К.В., Карбівнича Т.В., Соколова Є.Б. Торговельні мережі: навч. посібник. Харків : ХДУХТ. 2019. 113 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/8587>

46. Офіційний сайт «Інформатор Україна». Екологічний проєкт «АТБ»: вже утилізували понад 200 тонн використаних батарейок. 2023. URL: <https://informator.ua/uk/ekologichniy-proyekt-atb-vzhe-utilizovali-ponad-200-tonn-vikoristanih-batareyok>

47. Офіційний сайт «АТБ-корпорації». Максимум якості за мінімальну

ціну товару. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності компанії «АТБ-Маркет». URL: <https://www.atb.ua/section/storinka-generalnogo-direktora-2/article/maksimum-iakosti-za-minimalnu-tsinu-tovaru-41>

48. Офіційний сайт «АТБ-Маркет». Підприємства корпорації. URL: <https://surl.li/unmont>

49. Офіційний сайт «АТБ-Маркет». Товари власних брендів. URL: <https://tinyurl.com/mr2as8rc>

50. Офіційний сайт «АТБ». Нова екоініціатива від компанії «АТБ-Маркет» - біорозкладний пакет з кукурудзяного крохмалю. URL: <https://surli.cc/ulxebb>

51. Офіційний сайт «Ритейл юа». Поради NielsenIQ FMCG-рітейлерам, які допоможуть максимізувати зростання бізнесу в 2021 році. 2021. URL: <https://ua-retail.com/2021/03/poradi-nielseniq-fmcg-ritejleram-yaki-dopomozhut-maksimizuvati-zrostannya-biznesu-v-2021-roci/>

52. Офіційний сайт «Рубрика». Екологічні ініціативи АТБ: що робить мережа, щоб зберегти довкілля. 2023. URL: <https://rubryka.com/2023/11/10/atb-ekologiya/>

53. Офіційний сайт «Сільпо». Здорове харчування. URL: <https://silpo.ua/category/zdorove-kharchuvannia-4864>

54. Офіційний сайт «ТСН». Мобільний додаток АТБ: для користувачів з'явилися нові зручні сервіси та приємні несподіванки. 2024. URL: <https://tsn.ua/groshi/mobilniy-dodatok-atb-dlya-koristuvachiv-z-yavilisya-novi-zruchni-servisi-ta-priyemni-nespodivanki-2500852.html>

55. Офіційний сайт АТБ-корпорації. Компанія «АТБ-Маркет» оприлюднила інформацію від постачальників, щодо підвищення ціни на яйця. URL: <https://surl.li/unmont>

56. Офіційний сайт мережі магазинів «АТБ». Про компанію. URL: <https://www.atbmarket.com/>

57. Попова Л.О., Прядко О.М. Маркетингова товарна політика: навч. посібник у структурно-логічних схемах. 2-ге видання, без змін. Х.: ХДУХТ. 2013. 77 с.

58. Прихожа І. «АТБ»: як бути впевненим у безпеці й якості своєї продукції. Інформаційне агентство ВолиньPost. 2019. URL: <https://tinyurl.com/yxavap9z>

59. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>

60. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

61. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15.12.1993 № 3689-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>

62. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>

63. Райко Д.В., Шипуліна Ю.С. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Суми: Триторія. 2022. 158 с. URL: <https://tinyurl.com/yc8pe4zb>

64. Рзаєв Г. І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С. 195-198. URL: <https://surli.cc/arosyz>

65. Рожко В.І. Аналітичний метод дослідження маркетингової товарної політики. Актуальні проблеми економіки та суспільства в сучасному світі : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (Черкаси, 26 квітня 2024 р). Черкаси. Східноєвропейський центр наукових досліджень. 2024. С. 100-103. URL: <https://tinyurl.com/yk2azkbb>

66. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

67. Смирнова І. Підтримка вітчизняних виробників та найкраща ціна для споживачів: як мережа «АТБ-Маркет» працює з власними торговими марками. 2025. URL: <https://thepage.ua/ua/style/life-style/pidtrimka-vitchiznyanih-virobnikiv-ta-najkrashi-cini-yak-merezha-atb-market-pracyuye-z-vtm>

68. Тараненко І.В., Яременко С.С. Маркетингова товарна політика: збірник

завдань для практичних занять та самостійної роботи (практикум): вид. 2-ге, доп. і перероб. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. 138 с.

69. Тарасенко Л. Л. Використання знака для товарів і послуг і «trade dress». Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: право. 2019. Вип. 55. Т. 2. С. 66-67. URL: <https://tinyurl.com/y557j9h4>

70. Тимченко Л.М., Штундер В. Правовий захист від недобросовісної конкуренції за господарським законодавством України. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2021. Серія ПРАВО. Вип. 67. С. 119-123. URL: <https://tinyurl.com/5c35p9pt>

71. Тисячна Т. Загартовані: АТБ під час війни. Інформаційне агентство ЛІГАБізнесІнформ. 2024. URL: <https://projects.liga.net/hardened-atb/>

72. ТОВ «АТБ-Маркет». Фінансова звітність за 2024 рік. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/yearly-finances?current_year=2024.

73. Ханик-Посполітак Р. Ю. Правове регулювання захисту прав споживачів в Україні та ЄС: порівняльний аспект. Наукові записки. 2004. Том 26. С. 87-90. URL: <https://tinyurl.com/2s63y8uc>

74. Ханик-Посполітак. Р.Ю. Право Європейського Союзу : підручник / за ред. Р. А. Петрова ; Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія». Вид. 10-те, змін. і доповн. Харків: Право. 2019. Тема 15. С. 295-322. URL: <https://tinyurl.com/39tuxx34>

75. Чепка В.В., Свідерська І.М., Гавриленко Ю.О. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 96–102. URL: <https://tinyurl.com/4azmexb7>

76. Череп О.Г., Коцериба А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. Економічні науки. 2021. № 1. С. 320-323. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/38.pdf

77. Черпаха Є. В. Маркетингова складова товарної політики підприємства. Управління розвитком. 2013. №10. С. 150- 152. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5148>

78. Штука Н. Солодоці Roshen зникають з АТБ, раніше були проблеми з

Coca-Cola. Чому мережа не йде на поступки великим брендам. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/solodoshchi-roshen-znikli-z-atb-ranishe-na-pivroku-znikala-kola-chomu-merezha-ne-yde-na-postupki-velikim-brendam-11022022-3637>

79. Ярчак М., Ігнатенко О. Формування маркетингової товарної політики підприємства (на прикладі ТОВ «ЕКО-МАРКЕТ»). Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. 2017. Вип 1 (32). С. 107-111. URL: <https://tinyurl.com/mpwvr726>.

80. A Comprehensive Guide For Developing Business Processes That Work!. 2024. URL: https://www.cflowapps.com/business-process/#elementor-toc__heading-anchor-4

81. Deloitte Global Retail Outlook 2024. Прогноз розвитку світового ритейлу в 2024 році – дослідження Deloitte. 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/prognoz-ritejlu-2024-deloitte/>

82. Edelman Trust Barometer 2023. The Collapse of the Purchase Funnel. 2023. URL: <https://tinyurl.com/3u52vsse>

83. Hitesh Bhasin. 8 Types of Business Processes. 2024. URL: <https://www.marketing91.com/8-types-of-business-processes/>

84. Forbes Ukraine. Виторг групи АТБ у 2024 році досягнув 248,8 млрд грн. 05.02.2025. URL: <https://surl.li/jbpvnu>

85. Forbes.ua. АТБ виріс у найбільшого ритейлера завдяки нескінченним поліпшенням. Яка наступна вершина?. 2021. URL: <https://forbes.ua/company/efekt-masshtabu-02012021-815>

86. Structure.org. Територіально-функціональний тип організаційної структури підприємства на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет». URL: <https://structure.org>

87. Ukrainian council of shopping centers. В «АТБ» бачать перспективу розширення до 5 тис. магазинів – співвласник мережі. 2025. URL: <https://www.ucsc.org.ua/v-atb-bachat-perspektyvu-rozshyrennya-do-5-tys-magazyniv-spivvlasnyk-merezhi/>

88. YouControl. Інформація про компанію ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». 2025.

URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30487219/

89. Zaxid.net. «АТБ» подвоює складські запаси продуктів і вводить обмеження на оптовий продаж товарів. 2020. URL: <https://tinyurl.com/mw5f55up>

90. Zaxid.net. Зручно, вигідно, екологічно! Як «АТБ» впливає на розвиток вітчизняної галузі торгівлі. 2020. URL: <https://tinyurl.com/3w2z2j8m>

ДОДАТКИ