

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 075 “Маркетинг”

Освітньо-професійна програма “Маркетинг”



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: Маркетингова програма розвитку підприємства ритейлу та її
розробка в торговельній мережі «АТБ МАРКЕТ»
ШИФР КРБ.МПіТ.1.117- 03.ІІІ.3.1

Здобувачки _____ Гемук К.С.

4 курсу групи МРз-481(а)

Керівник _____ доц. Бахчиванжи Л.А.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від « » червня 2026 р., протокол №

Завідувач кафедри маркетингу,

підприємництва і торгівлі _____ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

Одеса – 2026 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти перший (бакалавр)

Спеціальність 075 "Маркетинг"

Освітньо-професійна програма "Маркетинг"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«15» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачці

Kipi ГЕМУК

1. Тема проекту (роботи) Маркетингова програма розвитку підприємства ритейлу та її розробка в торговельній мережі «АТБ МАРКЕТ» та керівник к.е.н., доц. Бахчиванжи Л.А., затверджені наказом ОНТУ від «15» жовтня 2025 року № 554-03 та у редакції, затвердженій наказом від «09» березня 2026 року № 117-03

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 12.06.2026 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані ТОВ «АТБ МАРКЕТ» та його конкурентів, аналітика про стан ринку роздрібної торгівлі України, матеріали наукових публікацій з питань розробки маркетингової програми підприємства ритейлу.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи розробки маркетингової програми підприємства ритейлу. Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності торговельної мережі «АТБ-МАРКЕТ». Розділ 3. Розробка маркетингової програми розвитку торговельної мережі «АТБ-МАРКЕТ». Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) у текстовій частині роботи: табличний матеріал з відображенням показників стану ринку роздрібної торгівлі, економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «АТБ МАРКЕТ» та ефективності маркетингової діяльності, ефективність заходів з розробки маркетингової програми; графічна частина кваліфікаційної роботи - презентація до захисту.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

Дата видачі завдання 15.10.2025 р.

Керівник

к.е.н., доц. Бахчиванжи Л.А.

Завдання прийняла до виконання

Гемук К.С.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір робочого варіанту теми і призначення керівника кваліфікаційної роботи.	до 15 вересня 2025 р.	виконано
2.	Затвердження робочого варіанту теми кваліфікаційної роботи	16–26 вересня 2025 р.	виконано
3.	Формування подання кафедри до наказу на затвердження теми та керівника. Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи, затвердження його керівником та завідувачем кафедри.	27 вересня–15 жовтня 2025 р.	виконано
4.	Аналіз та дослідження літературних джерел, статистичних даних за темою кваліфікаційної роботи. Підготовка першого розділу, написання тез та статей та подання на перевірку науковому керівнику	16 жовтня 2025 р. – 1 лютого 2026 р.	виконано
5.	Проходження комплексної практики, збір даних підприємства. Уточнення теми кваліфікаційної роботи	2 лютого – 2 березня 2026 р.	виконано
6.	Обробка та узагальнення зібраного матеріалу за темою роботи, подання на перевірку науковому керівнику другого розділу	3 березня - 3 квітня 2026 р.	виконано
7.	Підготовка першого (чорнового) варіанту всієї роботи і подання його на прочитання науковим керівником.	4 квітня – 25 квітня 2026 р.	виконано
8.	Доопрацювання тексту роботи з врахуванням зауважень наукового керівника, доповнення роботи додатковими дослідженнями, що проводились під час практики, і подання її на друге читання.	26 квітня - 22 травня 2026 р.	виконано
9.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки на плагіат та визначення ступеня унікальності роботи встановленим нормативам	23-31 травня 2026 р.	виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи для попереднього захисту на кафедрі, перевірка оформлення роботи та підготовка супровідної документації	01 - 05 червня 2026 р.	виконано
11.	Подання роботи на зовнішнє рецензування	06 - 11 червня 2026 р.	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи (текстова частина) та графічної частини (презентація) до електронного архіву та в екзаменаційну комісію	12-15 червня 2026 р.	виконано
13.	Захист виконаної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.	17 червня 2026 р.	

Керівник проекту (роботи)

_____ Бахчиванжи Л.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Здобувач-дипломник

_____ Гемук К.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Гемук К.С.

АНОТАЦІЯ

Гемук К.С. Маркетингова програма розвитку підприємства ритейлу та її розробка в торговельній мережі «АТБ МАРКЕТ». – Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 075 Маркетинг. – Одеський національний технологічний університет, Одеса, 2026 рік – На правах рукопису.

Актуальність дослідження зумовлена високим рівнем конкуренції на ринку роздрібної торгівлі України. Трансформація споживчої поведінки в умовах макроекономічної нестабільності та воєнного стану вимагає від ритейлерів упровадження гнучких маркетингових програм. Такий підхід має базуватися на рішеннях, обґрунтованих аналітикою, та омніканальних моделях бізнесу.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо формування маркетингової програми розвитку підприємства ритейлу на прикладі торговельної мережі АТБ-Маркет.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації маркетингової діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів розробки маркетингової програми розвитку торговельної мережі АТБ-Маркет.

Методи дослідження: аналіз і синтез, статистико-економічний аналіз, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, порівняльний аналіз та графічний метод.

У першому розділі досліджено сутність маркетингової програми в ритейлі через призму сучасних концепцій. Розглянуто підходи, орієнтовані на клієнта, маркетинг відносин, управління на основі даних та гнучкий маркетинг. Визначено специфіку маркетингу роздрібних мереж, особливості купівельної поведінки, розумне споживання та тренди українського ринку товарів повсякденного попиту.

У другому розділі здійснено організаційно-економічну характеристику товариства АТБ-Маркет. Проаналізовано динаміку фінансових показників за трирічний період, що підтверджує відновлення прибутковості та зростання виторгу компанії. Проведено детальний порівняльний аналіз конкурентів Сільпо та Аврора. Виконано кількісний PESTEL-аналіз факторів макросередовища та побудовано розширену матрицю SWOT-аналізу з виокремленням стратегічних кластерів споживачів на основі методу аналізу новизни, частоти та суми покупок.

У третьому розділі сформовано стратегічні напрями вдосконалення маркетингової діяльності. Розроблено комплексну маркетингову програму розвитку торговельної мережі АТБ-Маркет із деталізацією за концепцією семи складових (7р) маркетингу. Запропоновано підходи до оцінки її фінансово-економічної та комунікаційної ефективності.

Ключові слова: маркетингова програма, ритейл, роздрібна торгівля, АТБ-Маркет, дискаунтер, омніканальність, комплексна матриця, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, кобрендингова картка, великі дані.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА РИТЕЙЛУ	9
1.1. Сутність та роль маркетингової програми у діяльності підприємства	9
1.2. Особливості маркетингової діяльності підприємств ритейлу	16
1.3. Сучасні тенденції розвитку ринку роздрібної торгівлі України	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «АТБ-МАРКЕТ»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТБ-МАРКЕТ	28
2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства	32
2.3. Оцінка маркетингової діяльності торговельної мережі	39
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «АТБ-МАРКЕТ»	48
3.1. Формування стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності	48
3.2. Розробка маркетингової програми розвитку підприємства	53
3.3. Оцінка ефективності запропонованої маркетингової програми	61
Висновки до розділу 3	70
Висновки та пропозиції	73
Список використаних джерел	77
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем конкуренції у сфері роздрібної торгівлі. Динамічна зміна споживчих переваг, цифровізація бізнесу та постійні економічні виклики змушують вітчизняних ритейлерів шукати нові інструменти для збереження ринкових позицій. Ефективним механізмом забезпечення довгострокового зростання компанії стає комплексна маркетингова програма. Вона дозволяє адаптувати асортимент, ціноутворення та комунікації до актуальних потреб покупців. Дослідження процесів розробки та впровадження такої програми на прикладі лідера українського ринку – торговельної мережі «АТБ-Маркет» – є надзвичайно актуальним. Це дозволить виявити передові практичні підходи, які забезпечують стійкість бізнесу навіть у кризових умовах.

Особливу увагу необхідно приділити трансформації споживчої поведінки під впливом геополітичних та макроекономічних факторів в Україні. Традиційні маркетингові інструменти втрачають свою ефективність, що вимагає впровадження гнучких підходів до стратегічного планування. Процес розробки сучасної маркетингової програми ритейлера неможливий без глибокої інтеграції інструментів Data Analytics та Big Data. Аналіз великих масивів даних дозволяє компаніям створювати персоналізовані цінові пропозиції та оптимізувати управління товарними запасами в реальному часі. У диджиталізованому середовищі критично важливим стає розвиток омніканальних моделей взаємодії, які об'єднують офлайн-магазини з мобільними додатками та e-commerce. Потребує детального вивчення формування дисконтних систем та програм лояльності, які виступають головним інструментом утримання клієнтів. Важливим аспектом дослідження є оцінка ефективності оптимізації витрат на просування товарів в умовах обмежених маркетингових бюджетів підприємств.

Дослідження досвіду «АТБ-Маркет» дозволить сформулювати універсальні матричні моделі адаптації асортиментної політики під

купівельну спроможність населення. Наукове обґрунтування алгоритмів розробки маркетингових програм закладе підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності інших гравців українського сектору роздрібної торгівлі. Практичні рекомендації роботи матимуть прикладне значення для топ менеджменту торговельних мереж під час кризового моделювання бізнес-процесів.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо формування маркетингової програми розвитку підприємства ритейлу на прикладі торговельної мережі «АТБ-Маркет».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- обґрунтувати сутність та роль маркетингової програми у діяльності підприємства;
- висвітлити особливості маркетингової діяльності підприємств ритейлу;
- дослідити сучасні тенденції розвитку ринку роздрібної торгівлі України;
- надати організаційно-економічну характеристику мережі «АТБ Маркет»;
- проаналізувати зовнішнє середовище підприємства ритейлу;
- здійснити оцінку маркетингової діяльності торговельної мережі;
- окреслити основні стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності;
- запропонувати маркетингову програму розвитку підприємства;
- здійснити оцінку ефективності запропонованої маркетингової програми.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової діяльності підприємства роздрібної торгівлі. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів розробки маркетингової програми розвитку торговельної мережі «АТБ-

Маркет».

У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез – для вивчення положень наукової літератури та трактування базових понять; статистико-економічний аналіз – для оцінки фінансових показників діяльності компанії; SWOT-аналіз та PEST-аналіз – для оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; порівняльний аналіз – для зіставлення показників діяльності «АТБ-Маркет» із конкурентами, графічний метод – для наочного відображення динаміки ринкових показників.

Інформаційну основу роботи склали законодавчі та нормативно-правові акти України, публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань. Також використано офіційні дані Державної служби статистики України, внутрішню фінансову та статистичну звітність ТОВ «АТБ-Маркет», аналітичні огляди ринку ритейлу та інтернет-ресурси.

Практичне значення роботи полягає в тому, що сформульовані рекомендації та запропонована маркетингова програма можуть бути безпосередньо використані менеджментом компанії «АТБ-Маркет» для підвищення лояльності клієнтів, оптимізації товарного асортименту та збільшення ринкової частки. Окремі методичні підходи можуть бути адаптовані іншими підприємствами сфери роздрібної торгівлі.

Результати дослідження пройшли апробацію та знайшли відображення у статті «Стратегічні напрями удосконалення маркетингової програми підприємства роздрібної торгівлі», опублікованій у збірнику «Наукові праці молодих вчених, аспірантів і студентів ОНТУ» у 2026 році та у доповіді на науковій конференції здобувачів вищої освіти ОНТУ (Гемук К. Маркетингова програма підприємства ритейлу: особливості розробки та реалізації в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Програма Наукової конференції здобувачів вищої освіти ОНТУ 24 - 27 березня 2026 року. URL: <https://ontu.edu.ua/download/konfi/2026/Conference-program-Student-conference-and-Food-Technologies-26.pdf>).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА РИТЕЙЛУ

1.1. Сутність та роль маркетингової програми у діяльності підприємства

У сучасних умовах динамічного та важко передбачуваного ринкового середовища успішне функціонування будь-якого підприємства, особливо у сфері роздрібної торгівлі (ритейлу), неможливе без чіткого стратегічного та оперативного планування. Базовим інструментом такого планування виступає маркетингова програма. Вона інтегрує в собі аналітичні, організаційні та комерційні аспекти діяльності компанії, виступаючи дорожньою картою її розвитку.

У науковій літературі існує кілька підходів до трактування цього поняття. Ф. Котлер трактує маркетингову програму (або план маркетингу) як центральний інструмент управління, спрямований на координацію маркетингових зусиль компанії, який розробляється на стратегічному та тактичному рівнях для досягнення цілей на конкретних цільових ринках [1].

У розрізі системного підходу маркетингова програма розглядається як комплексний документ, що об'єднує сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення конкретних ринкових цілей підприємства у визначені терміни за наявних ресурсів [2; 3; 4].

З позиції управління ритейлом, це деталізований алгоритм дій щодо оптимізації товарного асортименту, ціноутворення, каналів розподілу та комунікаційної політики з метою задоволення потреб кінцевих споживачів та максимізації прибутку [5; 6; 7; 8].

Для більш глибокого розуміння сутності маркетингової програми варто зіставити підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до її дефініції. У науковому дискурсі триває дискусія щодо ототожнення понять «маркетингова програма» та «маркетинговий план». Частина дослідників, зокрема, Г. Армстронг та Ф. Котлер, вважають ці терміни синонімічними, розглядаючи їх як документ, що описує ринкову стратегію компанії [2].

Проте у працях багатьох українських економістів А. Павленка, В. Герасимчука та інших зазначається, що маркетингова програма є ширшим і більш гнучким поняттям. Вона має цільовий характер, формується під конкретну стратегічну задачу розвитку (наприклад, масштабування мережі, репозиціонування чи вихід у нові регіони) та координує міжфункціональну взаємодію всіх підрозділів підприємства [9 -13].

У контексті роздрібної торгівлі маркетингову програму доцільно розглядати через призму моделі 3Cs (Customer, Competitors, Company), де вона виступає інтегратором трьох ключових сил:

1. Споживач (Customer): програма акумулює знання про потреби цільової аудиторії та трансформує їх у конкретну споживчу цінність (якісні товари, вигідні ціни, зручний сервіс).
2. Конкуренти (Competitors): документ визначає заходи щодо формування унікальних конкурентних переваг (диференціації), які важко скопіювати іншим гравцям ринку роздрібної торгівлі.
3. Компанія (Company): програма узгоджує ринкові прагнення з реальними фінансовими, логістичними, технологічними та кадровими можливостями ритейлера.

Таким чином, маркетингова програма – це інтегрований управлінський документ цільового характеру, який трансформує стратегічні орієнтири підприємства роздрібної торгівлі у конкретні практичні кроки, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів компанії в умовах конкурентного ринку. Головна мета розробки маркетингової програми – забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, стабільного зростання його ринкової частки та підвищення фінансово-економічної ефективності діяльності.

Для досягнення цієї мети маркетингова програма вирішує систему підпорядкованих цілей, які класифікують за ієрархією та напрямками:

1. Ринкові (маркетингові): збільшення частки ринку, вихід на нові географічні сегменти, залучення нових клієнтів, підвищення частоти візитів магазинів.

2. Економічні (фінансові): зростання обсягів продажу (роздрібного товарообороту), збільшення чистого прибутку, оптимізація маркетингових витрат (показник ROMI – Return on Marketing Investment).

3. Комунікаційні (іміджеві): формування позитивного іміджу бренду, підвищення рівня впізнаваності торговельної мережі, інформування про унікальні цінові пропозиції.

Наукова класифікація цілей маркетингової програми також передбачає їхній поділ за критерієм часового горизонту та характеру очікуваних результатів:

- Кількісні цілі: мають чітке цифрове вираження. До них належать: обсяг чистого доходу від реалізації товарів, показник середнього чека (AV-check), коефіцієнт конверсії відвідувачів у покупців, кількість відкритих торгових точок за рік, а також частка ринку, яку займає мережа у конкретному регіоні.
- Якісні цілі: описують бажаний стан сприйняття бренду. Вони включають: рівень задоволеності клієнтів (CSI — Customer Satisfaction Index), індекс чистої лояльності (NPS — Net Promoter Score), капітал бренду (Brand Equity) та рівень довіри до власних торгових марок (BTM) підприємства.

Реалізація зазначених цілей забезпечується через виконання маркетинговою програмою низки ключових функцій:

- аналітична: системне дослідження ринкових тенденцій, аналіз поведінки конкурентів та споживачів, оцінка внутрішнього потенціалу компанії.
- планова (прогнозна): визначення майбутніх показників діяльності, моделювання сценаріїв розвитку підприємства за різних умов.
- організаційно - координувальна: узгодження дій різних підрозділів

(закупівель, логістики, IT-департаменту, реклами) для досягнення єдиного результату.

- мотиваційна: встановлення чітких КРІ (ключових показників ефективності) для персоналу маркетингових та комерційних служб компанії.
- контрольна: постійний моніторинг виконання запланованих заходів, порівняння фактичних результатів із плановими та оперативне коригування дій.

Реалізація функцій маркетингової програми безпосередньо впливає на зниження комерційних ризиків підприємства. Виконуючи свою захисну функцію, програма мінімізує негативний вплив факторів невизначеності зовнішнього середовища (інфляційні процеси, зміна купівельної спроможності, логістичні кризи). Завдяки наявності альтернативних (ситуаційних) планів у структурі програми, менеджмент ритейлера отримує можливість діяти проактивно, а не лише реагувати на ринкові загрози по факту їх виникнення.

Процес розробки маркетингової програми є циклічним, безперервним та послідовним. У класичній теорії маркетингу виділяють п'ять основних етапів її формування (рис. 1.1).

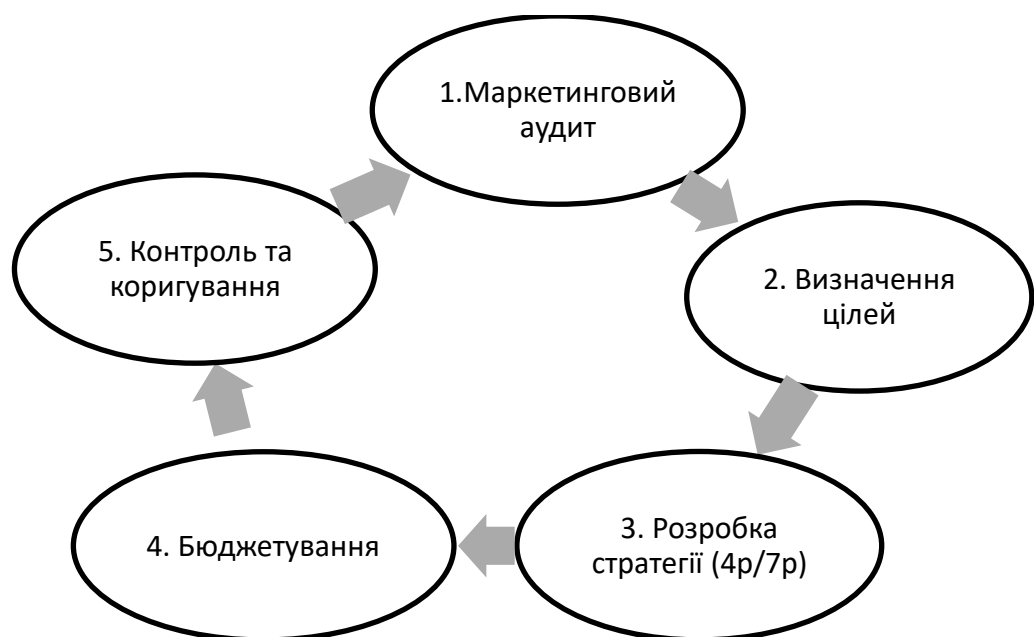


Рис. 1.1 - Процес розробки маркетингової програми

Побудовано автором за джерелами [2; 3; 8]

Аналітичний етап (маркетинговий аудит) передбачає комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера). На цьому етапі оцінюються поточні позиції підприємства, дії конкурентів, бар'єри та можливості ринку.

Цільовий етап означає формулювання цілей за методологією *SMART* (цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими у часі). На цьому ж етапі визначаються пріоритетні сегменти ринку та позиціонування компанії.

Стратегічний етап - розробка комплексу маркетингу - Marketing Mix. На основі обраної стратегії деталізуються заходи за класичною концепцією 4P (для ритейлу вона найчастіше розширюється до 7P):

Product (Товар): формування асортиментної матриці, розвиток власних торгових марок (BTM), контроль якості.

Price (Ціна): встановлення стратегії ціноутворення, дисконтні системи, управління націнкою.

Place (Місце): територіальне розміщення магазинів, логістичні ланцюги, мерчандайзинг та планування торгового залу.

Promotion (Просування): реклама, PR, SMM, діджитал-комунікації, акційні активності.

People (Персонал): стандарти обслуговування, навчання фронт-персоналу магазинів.

Process (Процес): швидкість обслуговування на касах, зручність самовивозу чи доставки.

Physical Evidence (Фізичне оточення): дизайн магазинів, брендинг, освітлення, атмосфера.

Етап бюджетування та тактичного планування передбачає розрахунок витрат на реалізацію кожного заходу (формування маркетингового бюджету різними методами, наприклад, відсотком від продажів або виходячи з цілей та завдань) та складання календарного графіка (діаграми Ганта) із призначенням відповідальних осіб.

Етап контролю та оцінки ефективності означає створення системи моніторингу (система збалансованих показників – BSC), порівняння фактичних результатів із плановими, аналіз відхилень та розробка коригувальних дій.

Узагальнюючи дані наукових публікацій, зокрема Окландера М. А. та Окландер Т. О. [7], Шарко В.В. [8], можна констатувати, що традиційні підходи до маркетингу, які базувалися виключно на масовій рекламі та агресивних методах збуту, втрачають свою ефективність на сучасному етапі розвитку ринку роздрібно́ї торгівлі. На зміну їм прийшли новітні концепції маркетингового управління:

- Клієнтоорієнтований підхід (Customer-Centric Approach). Фокус управління зміщується з продукту на споживача. Головне завдання ритейлера — вивчення життєвого циклу клієнта (Customer Journey Map – CJM) та створення максимальної цінності для нього на кожному етапі взаємодії (від пошуку товару до післяпокупочного сервісу).

- Маркетинг відносин (Relationship Marketing). Спрямований не на здійснення разової транзакції (продажу тут і зараз), а на побудову довгострокових, взаємовигідних та емоційних зв'язків із покупцем. Це трансформує звичайного клієнта у лояльного адвоката бренду та максимізує його довічний дохід для компанії (LTV – Lifetime Value).

- Концепція Data-Driven Marketing (Маркетинг на основі даних). Передбачає прийняття управлінських рішень не інтуїтивно, а на основі аналізу великих масивів даних (Big Data). У ритейлі це аналіз чеків, історія покупок через мобільні додатки, сегментація бази клієнтів (RFM-аналіз), прогнозування попиту за допомогою алгоритмів штучного інтелекту.

- Гнучке управління (Agile Marketing). Використання ітеративного підходу до планування, що дозволяє компанії миттєво реагувати на форс-мажори, тестувати маркетингові гіпотези короткими циклами (спринтами) та швидко адаптувати маркетингову програму під мінливі макроекономічні чи соціальні умови.

- Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС – Integrated Marketing Communications). Її сутність полягає в тому, що всі канали донесення інформації до споживача (традиційна реклама, PR, акції в місцях продажів, мобільний додаток, соціальні мережі) мають генерувати єдине, несуперечливе повідомлення. В управлінні великими роздрібними мережами це дозволяє уникнути розмивання іміджу бренду та забезпечує синергетичний ефект.

- Концепція соціально-етичного (сталого) маркетингу. Сучасний споживач, обираючи торговельну мережу для щоденних покупок, звертає увагу на її соціальну позицію. Тому сучасна маркетингова програма розвитку ритейлера обов'язково містить екологічні та благодійні ініціативи (мінімізація використання пластику, збори на підтримку громади, енергоефективність магазинів, соціальні поліції). Це дозволяє трансформувати раціональну лояльність покупця (яка базується лише на ціні) в емоційну прив'язаність до цінностей компанії.

Узагальнення окреслених результатів наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених дає можливість зробити висновок, що маркетингова програма виступає фундаментальним інструментом для координації ринкової активності підприємства. Вона трансформує стратегічні цілі компанії у конкретні тактичні заходи через призму комплексу маркетингу. В умовах сучасної цифрової трансформації бізнесу маркетингова програма ритейлера має базуватися на принципах гнучкості, глибокого аналізу споживчих даних (Data-Driven) та соціальної відповідальності, що є критично важливим для утримання лідерських позицій великими торговельними мережами.

При цьому успішна реалізація такої програми вимагає не просто механічного впровадження інновацій, а побудови синергетичного зв'язку між традиційним операційним менеджментом та цифровими каналами комунікації. Ефективно розроблений маркетинговий комплекс стає головним внутрішнім імунітетом компанії, що дозволяє мінімізувати ризики

макроекономічної нестабільності та прогнозувати коливання споживчого попиту. Саме тому детальний аналіз практичних кейсів ринкових лідерів дозволяє сформулювати прикладну матрицю адаптації маркетингових інструментів до кризових реалій вітчизняного бізнес-середовища.

1.2. Особливості маркетингової діяльності підприємств ритейлу

Маркетингова діяльність у роздрібній торгівлі (ритейлі) має суттєві відмінності від маркетингу у виробничій чи оптовій сферах. Ця специфіка зумовлена самою природою роздрібного бізнесу, де підприємство виступає безпосереднім посередником між виробником продукції та кінцевим споживачем. Головною економічною функцією ритейлера є не створення фізичного продукту, а надання торгової послуги, формування оптимального асортименту та забезпечення комфортних умов для здійснення покупки.

Науковці, зокрема Голошубова Н. О. [6], Косар Н. С., Кузьо М. М. [14] та інші виділяють кілька ключових особливостей ритейлу, які безпосередньо визначають характер його маркетингової діяльності. Узагальнюючи результати цих досліджень, можна виділити наступні особливості:

- **Прямий контакт із кінцевим споживачем.** На відміну від виробників, які часто відірвані від реального покупця ланцюгами дистрибуції, ритейлер щодня взаємодіє з тисячами клієнтів. Це дозволяє компанії миттєво фіксувати зміни у споживчих настроях, збирати первинну інформацію про попит і гнучко реагувати на ринкові коливання.

- **Локалізація та просторовий характер бізнесу.** Успіх роздрібної точки критично залежить від її географічного розташування (концепція «location, location, location»). Маркетингова стратегія має враховувати специфіку конкретного регіону, мікрорайону, щільність населення та транспортні потоки навколо локації.

- **Широта та динамічність асортименту.** Сучасний продуктовий чи FMCG-ритейлер оперує тисячами або десятками тисяч товарних позицій

(SKU – Stock Keeping Unit). Управління такою кількістю товарів вимагає складних маркетингових інструментів, таких як категорійний менеджмент (Category Management), для оптимізації кожної групи товарів як окремого бізнес-напрямку.

- **Висока оборотність капіталу та чутливість до ціни.** У ритейлі, особливо у форматі дискаунтерів чи супермаркетів, маржинальність окремого товару може бути низькою, тому фінансовий результат досягається за рахунок високої швидкості обороту товарних запасів. Це змушує маркетологів постійно використовувати інструменти стимулювання збуту для уникнення залишків на складах.

- **Комплексний характер торговельної послуги.** Покупець у магазині купує не лише товар, а й сервіс. Атмосфера, швидкість обслуговування на касі, привітність персоналу, навігація в залі – все це є частиною роздрібного продукту. Якщо клієнту не сподобається рівень сервісу, він піде до конкурента, навіть якщо сам товар був якісним.

Розуміння психології та моделей поведінки споживачів є ядром маркетингу в ритейлі. Процес прийняття рішення про покупку в роздрібній точці суттєво відрізняється від тривалих раціональних зважувань у секторі B2B чи при купівлі дорогих товарів тривалого користування.

У ритейлі велика частка купівельних рішень приймається безпосередньо в торговому залі. Дослідники класифікують купівельну поведінку за кількома типами:

1. **Заплановані покупки.** Клієнт заздалегідь знає, що йому потрібно (часто формує список покупок), порівнює ціни та цілеспрямовано йде за конкретними товарними позиціями.

2. **Частково заплановані покупки.** Визначено категорію товару (наприклад, «потрібно щось до чаю»), але конкретний бренд або вид продукту обирається безпосередньо біля полиці під впливом візуальних тригерів чи акційних цін.

3. Імпульсивні покупки. Споживач не планував купувати товар, але приймає миттєве рішення під впливом емоцій, вигідної викладки в прикасовій зоні, яскравої упаковки або обмеженої в часі знижки.

Сучасний споживач у ритейлі трансформується під впливом соціокультурних та економічних чинників. Серед ключових трендів споживчої поведінки варто виділити раціоналізацію споживання (smart shopping). Покупці стають більш чутливими до ціни, активно шукають промо-пропозиції, порівнюють вартість товарів у різних мережах через мобільні додатки.

Водночас зростає попит на економію часу (convenience) – клієнт готовий платити за швидкість та зручність, що стимулює розвиток форматів «магазин біля дому» (proximity stores) та кас самообслуговування.

Маркетингова діяльність ритейлера має враховувати концепцію Customer Journey Map (CJM) – карти подорожі клієнта, яка включає всі точки контакту: від виникнення потреби та пошуку інформації, до візиту в магазин, здійснення транзакції та післяпокупочної оцінки. Оптимізація кожного етапу цієї подорожі дозволяє мінімізувати бар'єри та стимулювати повторні візити.

Для реалізації своїх цілей підприємства ритейлу використовують специфічний комплекс маркетингового інструментарію. Класична концепція 4P розширюється в ритейлі до 7P, де особливе місце посідають такі інструменти:

1. Категорійний менеджмент та асортиментна політика - замість управління окремими брендами сучасний ритейл управляє товарними категоріями як стратегічними бізнес-одинацями. Товарна категорія формується на основі того, як її сприймає споживач (наприклад, категорія «сніданки» об'єднує пластівці, мюслі, молоко та йогурти). Маркетолог визначає роль кожної категорії в асортименті:

- *Цільові категорії* (залучають покупців до магазину, формують імідж мережі);

- *Основні категорії* (забезпечують основний обсяг товарообороту та прибутку);
- *Сезонні чи імпульсивні* (генерують додатковий дохід).

Важливим інструментом асортиментної політики є розвиток власних торгових марок (BTM або *Private Labels*). Ритейлер замовляє виробництво товарів безпосередньо у виробників і продає їх під власним брендом. Це дозволяє усунути витрати на маркетинг дистриб'юторів, запропонувати споживачу нижчу ціну за аналогічної якості та суттєво підвищити власну маржинальність.

2. Трейд-маркетинг та мерчандайзинг – комплекс заходів, спрямованих на просування товарів безпосередньо в торговельній точці. Він включає:

- *Планування торгового залу* (ефективний розподіл зон, управління рухом купівельного потоку — правило «золотого трикутника»);
- *Стандарти викладки товарів* (розміщення на рівні очей, фейсинг, блочна викладка);
- *POS-матеріали* (цінники, воблери, стопери, які привертають увагу до акцій).

Трейд-маркетинг також включає спільні з виробниками акції (BTL-активності): дегустації, крос-промоушн (купівля одного товару дає знижку на інший), подарунки за покупку.

3. Стратегічне та динамічне ціноутворення. Ціна в ритейлі є найпотужнішим стимулом попиту. Торговельні мережі використовують складні матриці ціноутворення. Важливим поняттям є KVI (Key Volume Indicators) – так звані «товари-маркери» (хліб, молоко, цукор), за цінами на які споживач оцінює загальний рівень дорожнечі чи дешевизни всього магазину. На ці товари встановлюється мінімальна націнка. Прибуток же компенсується за рахунок вищої націнки на товари імпульсивного або унікального попиту.

Також активно застосовується динамічне ціноутворення на основі

аналізу цін конкурентів та електронних цінників (ESL – Electronic Shelf Labels), що дозволяє змінювати вартість товарів у режимі реального часу.

Сучасний етап розвитку роздрібно́ї торгівлі характеризується глибокою цифровою трансформацією [7, 8]. Традиційний ритейл (Brick-and-Mortar), що обмежувався лише фізичними магазинами, еволюціонував під впливом розвитку електронної комерції (E-commerce). На зміну мультиканальності (коли онлайн-магазин та фізична мережа існували окремо) прийшла концепція омніканальності (Omnichannel).

Омніканальність – це стратегічний підхід у маркетингу ритейлу, який передбачає повну інтеграцію всіх можливих каналів взаємодії зі споживачем (фізичний магазин, мобільний додаток, інтернет-сайт, чат-боти у месенджерах, соціальні мережі) у єдину безшовну систему.

При омніканальній моделі клієнт отримує однаковий клієнтський досвід, єдині ціни, спільну програму лояльності та персоналізований сервіс незалежно від того, як саме він здійснює покупку.

Прикладами реалізації омніканальності є:

- Модель Click and Collect (BOPIS – Buy Online, Pick Up In Store): покупець замовляє товари через мобільний додаток, сидячи вдома, а забирає вже зібраний пакет у найближчому фізичному магазині без черг.
- Інтеграція мобільного додатка в офлайн-простір: усередині фізичного магазину клієнт може сканувати штрих-коди товарів смартфоном, щоб дізнатися детальні характеристики, перевірити накопичені бонуси або оплатити покупку через систему *Scan&Go* без залучення касира.

Цифровізація докорінно змінює і роботу з лояльністю клієнтів. Традиційні пластикові дисконтні картки повністю витісняються цифровими екосистемами лояльності, інтегрованими у смартфони. Це дозволяє компанії збирати детальний цифровий слід покупця: історію його покупок, частоту візитів, середній чек, реакцію на пуш-повідомлення.

На основі цих даних за допомогою алгоритмів машинного навчання (Machine Learning) здійснюється глибока персоналізація маркетингових

пропозицій. Замість масових знижок для всіх (масового маркетингу) ритейлер надсилає індивідуальні купони на ті товари, які конкретний клієнт купує найчастіше, що суттєво підвищує конверсію та рівень утримання клієнтів (Customer Retention Rate).

Окрім цього, цифровізація оптимізує внутрішні маркетингові процеси через впровадження інструментів Big Data та предиктивної аналітики [7, 8]. Ритейлери отримують можливість прогнозувати попит на акційні товари з високою точністю, уникаючи ситуацій дефіциту продукції на полицях (Out-of-Stock) або, навпаки, надлишкового затоварення складів, що безпосередньо покращує фінансову ефективність маркетингової програми підприємства.

На думку Янковської О. І. та інших дослідників [7, 14, 15] особливості маркетингової діяльності в ритейлі зумовлені безпосереднім контактом із кінцевим споживачем, високою динамікою асортименту та критичною залежністю від локації торгових точок. Ефективний маркетинг у цій сфері базується на синергії категорійного менеджменту, мерчандайзингу та збалансованого ціноутворення (KVI-стратегії). На сучасному етапі ключовим фактором конкурентоспроможності роздрібних мереж стає перехід до омніканальної моделі бізнесу та діджиталізація комунікацій, які дозволяють трансформувати великі масиви споживчих даних у персоналізовану цінність для клієнта.

1.3. Сучасні тенденції розвитку ринку роздрібної торгівлі України

Роздрібна торгівля України є одним із найбільш динамічних та стійких секторів національної економіки. Незважаючи на безпрецедентні виклики, сектор ритейлу демонструє здатність до швидкої адаптації та відновлення. За офіційними даними Державної служби статистики України, оборот роздрібної торгівлі демонструє позитивну динаміку [16 -18]. Це свідчить про поступове відновлення внутрішнього споживчого попиту, стабілізацію купівельних потоків та високу адаптивність торговельних мереж до нових

умов господарювання [15].

Макроекономічний контекст функціонування українського ритейлу визначається кількома ключовими факторами:

- Повільне, але стабільне відновлення реального ВВП. Після глибокого падіння на початку повномасштабного вторгнення та адаптаційного стрибка, економіка вийшла на траєкторію помірної зростання (у межах 2-3% щорічно). Це стримує різке падіння доходів населення та формує підґрунтя для споживчої активності.

- Контрольована інфляція та інфляційні очікування. Рівень інфляції безпосередньо впливає на формування чека в роздрібній торгівлі. Підвищення цін на сирі та оброблені продовольчі товари (через зростання собівартості виробництва, енергетичні витрати та логістику) змушує ритейлерів постійно переглядати цінові стратегії для збереження маржинальності без втрати купівельного трафіку.

- Зміна географічної структури ринку. Відбулося суттєве зміщення торговельної активності із традиційно промислових східних та південних регіонів у бік центральних та західних областей України. Київ і Київська область, а також Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області стали ключовими регіонами для масштабування торгових мереж і відкриття нових об'єктів.

- Торгівля як драйвер бюджету. Сектор роздрібною торгівлі разом із переробною промисловістю забезпечує понад третину (близько 36%) усіх податкових надходжень до державного бюджету України. Це підкреслює стратегічну роль ритейлу не лише як інструменту задоволення потреб населення, а й як фундаменту фінансової стабільності держави в кризовий період [16].

Функціонування роздрібною торгівлі в умовах воєнного стану вимагало від менеджменту компаній розробки унікальних моделей антикризового управління [15]. Робота під постійними ризиками безпеки, руйнування

інфраструктури та дефіциту ресурсів сформувала нову парадигму операційної діяльності.

Ключовими напрямками антикризового управління в українському ритейлі стали:

1. Енергетична незалежність та автономія. Масовані атаки на енергетичну інфраструктуру та блекаути змусили ритейлерів інвестувати мільярдні кошти у диверсифікацію енергопостачання. Обладнання магазинів потужними дизельними та бензиновими генераторами, сонячними панелями та системами накопичення енергії перетворило торгові точки на автономні «пункти незламності». Це дозволило забезпечити безперервність холодового ланцюга для замінних продуктів харчування та зберегти лояльність покупців.

2. Перебудова логістичних ланцюгів (Supply Chain Management). Втрата традиційних портових хабів, блокування кордонів та руйнування великих розподільчих центрів змусили мережі повністю децентралізувати логістику. Великі ритейлери перейшли на модель створення кількох регіональних складів меншого розміру замість одного мега-хабу, а також оптимізували маршрути доставки з метою мінімізації паливних витрат та ризиків безпеки.

3. Кадровий дефіцит та управління людським капіталом. Мобілізаційні процеси, міграція населення та відтік кваліфікованих кадрів за кордон призвели до гострого браку персоналу як у логістичній ланці (водії, вантажники), так і у фронт-офісі магазинів (касири, продавці, адміністратори). Ритейлери змушені автоматизувати процеси (впровадження кас самообслуговування) та переходити на гнучкі графіки роботи, посилювати програми внутрішнього навчання та перекваліфікації кадрів.

4. Оптимізація та «стиснення» асортименту. У кризових умовах мережі відмовилися від глибокого асортименту преміальних чи нішевих імпорتنих товарів. Фокус змістився на товари першої необхідності та базовий кошик соціально значущої продукції. Це дозволило зменшити обсяг заморожених оборотних коштів у запасах товариства та підвищити

оборотність полиці. [6, 7, 15, 20].

Конкурентна структура ринку роздрібної торгівлі України зазнала суттєвої консолідації. Слабкі та закредитовані локальні оператори не витримали кризового навантаження, що дозволило системним національним гравцям зміцнити свої позиції.

У секторі продуктового ритейлу (FMCG) чітко простежуються такі тенденції конкуренції:

- домінування жорстких та м'яких дискаунтерів. Економічна нестабільність та падіння реальних доходів частини населення зумовили глобальний та національний тренд випереджаючого зростання дискаунтерів. Формати магазинів, які пропонують мінімальну ціну за рахунок високої операційної ефективності та обмеженого асортименту (лідером серед яких є «АТБ-Маркет»), залучають навіть ті сегменти покупців, які раніше орієнтувалися на класичні супермаркети.

- експансія «магазинів біля дому» (Convenience stores) та експрес-форматів. Покупці дедалі менше прагнуть здійснювати тривалі щотижневі закупи у великих гіпермаркетах на околицях міст через безпекові фактори та брак часу. Це стимулює швидкий приріст дрібноформатних точок у спальних районах міста.

- вибухове зростання сегменту «hard-discount» непродовольчих товарів (дрогері та масс-маркет). Мережі формату «one-dollar-store» (зокрема, «Аврора», «Копійочка») демонструють рекордні темпи відкриття нових торгових точок, конкуруючи за гаманець споживача в категоріях дрібних побутових товарів та косметики [22-25].

Паралельно відбувається трансформація психології попиту:

1. Економічна заощадливість (smart shopping). Домінує модель поведінки, орієнтована на пошук промо-акцій, використання купонів та купівлю товарів нижчого цінового сегменту.

2. Патріотизація споживання та підтримка локальних брендів. Свідомий вибір товарів українського виробництва став стійким трендом

(близько половини споживачів цілеспрямовано обирають вітчизняні марки). Великі торговельні мережі активно адаптують асортиментну матрицю під локальних фермерів та виробників, виділяючи їх спеціальними позначками на полицях [21 - 25].

Цифрові інструменти маркетингу перестали бути додатковою конкурентною перевагою і перетворилися на обов'язкову умову виживання бізнесу. Digital-маркетинг в українському ритейлі розвивається за кількома революційними векторами:

- домінування мобільного трафіку (Mobile-First). Понад 60% пошукових запитів та операцій у ритейлі здійснюються через смартфони, а у найбільших національних операторів до 25 % від загальної кількості замовлень та взаємодій проходять безпосередньо через брендові мобільні додатки. Мобільний додаток став ключовим медіа-каналом комунікації, витісняючи традиційні паперові акційні газети та зовнішню рекламу.

- штучний інтелект та великі дані (AI & Big Data) в управлінні попитом. Провідні українські ритейлери впроваджують AI-алгоритми для предиктивного аналізу купівельної поведінки. Штучний інтелект аналізує історію чеків лояльних клієнтів і формує динамічні персоналізовані пуш-повідомлення з пропозиціями, які мають найвищу ймовірність конверсії.

- розвиток e-grocery та шоппінг-доставки. Сегмент онлайн-замовлення та доставки продуктів харчування, який отримав поштовх під час пандемії, під час війни трансформувався у життєво необхідний сервіс. Інтеграція з логістичними операторами та розвиток власних служб швидкої доставки дозволили ритейлерам утримувати клієнтів, які тимчасово змінили місце проживання.

- трансформація інструментів просування (SMM та Influencer-маркетинг). Соціальні мережі (TikTok, Instagram, Telegram-канали) перетворюються на самостійні торгові платформи та інструменти формування репутації мережі. Маркетинг зміщується від прямих закликів «купи за знижкою» до створення корисного контенту (рецепти, лайфхаки,

огляди якості товарів BTM) за участю інфлюенсерів, що формує вищий рівень емоційної залученості аудиторії [23-25].

Таким чином, сучасний ринок роздрібної торгівлі України перебуває на етапі глибокої структурної та технологічної трансформації. Ринок демонструє стійке відновлення, попри складні макроекономічні умови та фактори воєнного стану [15, 21] та інституційні трансформації [36 -37].

Ключовими факторами успіху та виживання торговельних мереж є впровадження гнучких моделей антикризового управління (енергоавтономія, логістична диверсифікація), орієнтація на формати дискаунтерів та «магазинів біля дому» у відповідь на раціоналізацію споживчого попиту.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методичних засад формування та впровадження маркетингової програми на підприємствах роздрібної торгівлі, аналіз специфіки купівельної поведінки та комплексу маркетингу в ритейлі, а також визначення ключових тенденцій та викликів на вітчизняному ринку роздрібної торгівлі дало можливість сформулювати такі висновки:

1. Доведено, що маркетингова програма є центральним інструментом цільового управління сучасним торговельним підприємством. Вона трансформує стратегічні орієнтири бізнесу у конкретний комплекс тактичних заходів на основі моделі 3Cs (Споживач, Конкуренти, Компанія) та концепції 7P. Сформовано послідовний п'ятиетапний алгоритм розробки програми (від маркетингового аудиту до бюджетування та контролю), що дозволяє узгодити комерційні цілі з наявними фінансовими, логістичними та кадровими ресурсами компанії.

2. Визначено, що сучасна парадигма маркетингового управління еволюціонувала від агресивних продажів до клієнтоорієнтованості (*Customer-Centric*), маркетингу відносин та концепції *Data-Driven*. Управлінські рішення сьогодні приймаються не інтуїтивно, а на основі аналізу великих масивів даних (*Big Data*). Важливе значення має впровадження соціально-

етичного маркетингу, що трансформує раціональну лояльність покупців в емоційну прив'язаність до цінностей компанії через екологічні та благодійні ініціативи.

3. Обґрунтовано специфіку маркетингової діяльності в ритейлі, яка зумовлена безпосереднім щоденним контактом із кінцевим споживачем, просторовою прив'язкою до локації магазинів та високою динамічністю асортиментних матриць. З'ясовано, що ядром маркетингу в ритейлі є категорійний менеджмент, розвиток власних торгових марок (*Private Labels*), трейд-маркетингові активності, мерчандайзинг та збалансоване ціноутворення на основі товарів-маркерів (*KVI-стратегія*).

4. Виявлено ключові вектори цифрової трансформації роздрібного бізнесу, серед яких домінує перехід до омніканальної моделі (*Omnichannel*). Вона поєднує фізичні точки та онлайн-платформи у безшовну систему, забезпечуючи клієнту єдиний досвід покупок (*CJM*). Збір «цифрового сліду» через мобільні додатки дозволяє відійти від неефективного масового маркетингу на користь глибокої персоналізації пропозицій із використанням алгоритмів штучного інтелекту.

5. Проаналізовано сучасний стан ринку роздрібної торгівлі України та встановлено, що він розвивається під впливом макроекономічної нестабільності, інфляційних процесів та факторів воєнного стану. Це зумовило тотальну раціоналізацію споживчої поведінки (*smart shopping*), патріотизацію попиту та підвищення чутливості до ціни. У структурі конкурентного середовища простежується консолідація ринку та стрімке домінування форматів «дискаунтер» та «магазин біля дому».

6. Узагальнено досвід антикризового управління українських ритейлерів, де критично важливими факторами виживання та утримання ринкових позицій стали забезпечення енергоавтономії магазинів, децентралізація логістичних ланцюгів, адаптація під кадровий дефіцит та оптимізація товарного асортименту під базовий соціальний кошик.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика «АТБ-Маркет»

Отримані теоретичні висновки стали базисом для подальшого практичного аналізу маркетингової діяльності лідера українського FMCG-ритейлу – торговельної мережі «АТБ-Маркет». Торговельна мережа «АТБ-Маркет» є беззаперечним лідером українського ринку роздрібної торгівлі у сегменті FMCG (Fast-Moving Consumer Goods). Підприємство розпочало свою діяльність у 1993 році у місті Дніпро з об'єднання кількох дрібних гастрономів. За понад тридцять років свого існування компанія пройшла шлях від регіональної мережі до потужного національного оператора роздрібної торгівлі, який є ядром Корпорації «АТБ» [17 -19].

Основним чинником успіху компанії стало впровадження у 2001 році унікального для України формату – «м'який дискаунтер». Філософія цього формату базується на пропозиції покупцям мінімальних ринкових цін за умови забезпечення гарантованої якості товарів та високої операційної ефективності бізнесу. Сучасна концепція магазинів «АТБ» («чорний АТБ») поєднує ознаки європейського дискаунтера та комфортного магазину біля дому (*convenience store*), забезпечуючи високу швидкість обслуговування, енергоефективність та ергономічне планування торгового залу.

На сьогодні торговельна мережа «АТБ» має найвищі темпи капіталізації та територіальної експансії. Станом на початок 2026 року мережа налічує 1319 магазинів, які функціонують у 22 областях України. Незважаючи на значні втрати інфраструктури внаслідок бойових дій, компанія успішно реалізує стратегію відновлення: протягом 2024–2025 років було відновлено та відкрито десятки супермаркетів. Щодня послугами мережі користуються понад 3 мільйони покупців, що підтверджує критично високий рівень соціальної значущості підприємства [16].

Управління ТОВ «АТБ-Маркет» побудоване за принципом лінійно-

функціональної організаційної структури. Така модель є оптимальною для великих роздрібних компаній, оскільки забезпечує жорстку вертикаль підпорядкованості, спеціалізацію функцій та високу швидкість реалізації маркетингових та операційних рішень на рівні регіональних дирекцій і окремих магазинів.

Вищим органом управління є Загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями розвитку компанії. Безпосереднє керівництво операційною діяльністю здійснює Генеральний директор, якому підпорядковані ключові функціональні департаменти:

- департамент торгівлі (операційний): координує роботу регіональних управлінь, контролює виконання стандартів обслуговування, чистоти та КРІ магазинів.
- департамент маркетингу: відповідає за розробку маркетингової програми, формування цінової та комунікаційної політики, управління брендом, рекламу та цифрові екосистеми лояльності.
- комерційний департамент (категорійний менеджмент): взаємодіє з постачальниками, формує асортиментну матрицю та розвиває власні торгові марки.
- департамент логістики: управляє мережею власних розподільчих центрів (РЦ) та потужним автопарком, забезпечуючи безперебійне постачання продукції.
- департамент фінансів та обліку: забезпечує бюджетування, фінансовий контроль, оптимізацію витрат та взаємодію з фіскальними органами [17].

Асортиментна матриця магазинів «АТБ-Маркет» сформована з урахуванням концепції дискаунтера та оптимізована для забезпечення базових щоденних потреб споживачів. На полицях кожного магазину представлено в середньому 3,5–3,7 тисячі найменувань товарів (SKU). Для прифронтових регіонів компанією впроваджено спеціальний оптимізований асортимент обсягом до 1000 SKU, який складається виключно з товарів першої необхідності.

Головною відмінністю асортиментної політики «АТБ» є висока частка власних торгових марок (BTM – Private Labels), яка в загальному товарообороті перевищує 25–30%. Компанія розвиває трирівневу структуру BTM, що покриває різні цінові сегменти: [17]

1. *Низький ціновий сегмент*: бренд «Розумний вибір» (товари першої необхідності за мінімально можливою ціною);
2. *Середній ціновий сегмент (Mainstream)*: бренд «Своя лінія» (оптимальне співвідношення якості та доступної вартості);
3. *Преміальний/нішевий сегмент*: бренд «De Luxe F&G Selected» (висока якість, ексклюзивні імпорتنі та делікатесні позиції).

Завдяки прямим контрактам із виробниками та усуненню маркетингових витрат посередників, товари BTM дозволяють мережі пропонувати продукцію, ціна якої на 15–30 % нижча за відомі брендові аналоги, що виступає потужним інструментом залучення покупців.

Для оцінки економічної стійкості та фінансової ефективності ТОВ «АТБ-Маркет» проаналізуємо ключові результати діяльності компанії за трирічний період (2023, 2024 та 2025 роки). Дані сформовано на основі офіційних фінансових звітів ДПС, YouControl, Опендатабот та аналітичних публікацій Асоціації ритейлерів України (RAU) [17-19].

Зведемо основні показники діяльності підприємства у порівняльну таблицю 2.1:

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зробити такі важливі висновки щодо економічного стану підприємства:

1. *Стрімке зростання виторгу та товарообігу*. Чистий дохід від реалізації зріс зі 181,09 млрд грн у 2023 році до 247,35 млрд грн у 2025 році (загальний приріст склав 36,6%). Така динаміка суттєво перевищує темпи кумулятивної інфляції в Україні. Це доводить, що мережа активно нарощує реальні фізичні обсяги продажів та залучає клієнтів, які раніше здійснювали покупки в дорожчих супермаркетах.

Таблиця 2.1. Динаміка основних економічних показників ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023–2025 рр.

Економічний показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2025 р. від 2023 (+/-)	Темп росту 2025 р. до 2023 (%)
Чистий дохід від реалізації (виторг), млрд грн	181,09	208,91	247,35	+66,26	136,6
Загальний товарообіг групи, млрд грн	215,20	248,80	294,20	+79,00	136,7
Чистий прибуток (збиток), млрд грн	-0,43	3,10	3,43	+3,86	—
Кількість торгових точок (магазинів), од.	1218	1252	1319	+101	108,3
Штатна чисельність персоналу, тис. осіб	44,20	46,60	48,50	+4,30	109,7
Сплачені податки та збори, млрд грн	25,06	28,60	37,88	+12,82	151,2

Джерела: сформовано автором на основі даних YouControl, Опендатабот та поданих у Додатку А [17, 18, 28]

2. *Подолання кризового періоду та вихід на прибутковість.* У 2023 році компанія зафіксувала чистий збиток у розмірі 0,43 млрд грн. Це було зумовлено критичними інвестиціями в автономію (закупівля тисяч генераторів під час блекаутів), релокацією розподільчих центрів та списанням знищених складів. Проте вже за підсумками 2024–2025 років завдяки оптимізації витрат та стабілізації логістики компанія відновила високу рентабельність, збільшивши чистий прибуток у 2025 році до 3,43 млрд грн.

3. *Ефективне розширення та кадровий потенціал.* Попри ризики, «АТБ-Маркет» продовжує експансію, збільшивши кількість магазинів за 3 роки на 101 одиницю (до 1319 точок). Це дозволило створити нові робочі місця — чисельність штату зросла до 48,5 тис. осіб, що робить компанію ключовим працедавцем країни.

4. *Максимальна прозорість бізнесу.* Обсяг сплачених податків зріс на 51,2% – з 25,06 млрд грн до 37,88 млрд грн. Це демонструє високу патріотичну позицію та стійкість фінансової моделі корпорації [17-18].

Таким чином, ТОВ «АТБ-Маркет» є фінансово стабільною,

динамічною та високоадаптивною роздрібною мережею. Лінійно-функціональна структура управління та фокус на розширення лінійки власних торгових марок дозволяють компанії мінімізувати операційні витрати. Економічні показники за 3 роки підтверджують успішне подолання кризових явищ 2023 року та перехід до стійкого фінансового зростання, що формує надійний аналітичний фундамент для подальшої розробки маркетингової програми розвитку.

2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства

Для оцінки стратегічного положення ТОВ «АТБ-Маркет» необхідно дослідити структуру конкурентного середовища продуктового та міксованого ритейлу України. Мережа «АТБ» є абсолютним лідером за кількістю торгових точок та обсягом товарообороту в сегменті FMCG. Проте сучасні ринкові реалії змушують компанію вести конкурентну боротьбу на двох стратегічних фронтах: у сегменті класичного супермаркету та у сегменті жорсткого непродовольчого дискаунтера.

Основними конкурентами, які суттєво впливають на маркетингову діяльність «АТБ-Маркет», є:

1. Торговельна мережа «Сільпо» (Fozzy Group). Це головний конкурент у боротьбі за споживчий кошик у середньому та «середньому плюс» цінових сегментах. «Сільпо» робить ставку на унікальний дизайн кожного магазину (концептуальні супермаркети), емоційний маркетинг, розширену категорію «фреш» (свіжа риба, м'ясо, екзотичні фрукти) та потужну власну кулінарію. Маркетингова стратегія «АТБ» змушена реагувати на цей виклик шляхом реформатування своїх магазинів у «чорні АТБ», впровадженням відділів «Власна випічка», «АТБ-кафе» та підвищенням якості сервісу, щоб утримати покупців, які прагнуть більшого комфорту.

2. Мережа мультимаркетів «Аврора». Це агресивний конкурент,

який працює у форматі *one-dollar-store* (жорсткий дискаунтер непродовольчих товарів). «Аврора» активно перехоплює у «АТБ» покупців у категоріях дрібного побуту, побутової хімії, косметики, засобів гігієни та недорогих промислових товарів за рахунок нижчої ціни та фокусного асортименту. У відповідь на це «АТБ-Маркет» оптимізує свою традиційну зону «7 днів» (промтовари), посилює вимоги до акційних некомерційних позицій та активно розвиває лінійки BTM у категорії *Non-Food* (бренд «Розумний вибір»).

У подальшому відповідно виявлених дослідниками трендів у сфері ритейлу [29, 31, 32, 33] конкуренція буде лише посилюватись [34] у зв'язку з появою нових гравців та змушуватиме ТОВ «АТБ Маркет» запроваджувати інноваційні маркетингові інструменти [35].

Зведемо порівняльну характеристику ринкових позицій ключових конкурентів ТОВ «АТБ-Маркет» у таблицю 2.2.

Таблиця 2.2. Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «АТБ-Маркет»

Критерій порівняння	ТОВ «АТБ-Маркет»	Мережа «Сільпо»	Мережа «Аврора»
Ринковий формат	М'який дискаунтер / Магазин біля дому	Класичний / Концептуальний супермаркет	Мультимаркет / Жорсткий дискаунтер non-food
Цільова аудиторія	Масовий споживач, чутливий до ціни та часу	Споживачі з доходом «середній» та «вище середнього»	Ощадливі споживачі, мисливці за мінімальною ціною
Цінова стратегія	EDLP (Every Day Low Price — стабільно низькі ціни)	High-Low (високі базові ціни + глибокі акційні знижки)	Жорсткий дискаунт (мінімальна маржа на весь асортимент)
Асортиментна політика	Вузький, але збалансований (3.5 тис. SKU), висока частка BTM	Широкий (до 15-20 тис. SKU), делікатеси, власна кулінарія	Специфічний non- food (дрібний побут, декор, іграшки)
Сильні сторони	Локація, швидкість обслуговування, найнижчі ціни на KVI	Емоційний бренд, унікальний дизайн, програма лояльності	Стрімка експансія, дешевий імпорт, унікальний non-food асортимент

Джерело: сформовано за даними [27, 28, 29, 35]

Для визначення та кількісного структурування чинників макросередовища, які впливають на стратегічні рішення «АТБ-Маркет», проведено комплексний PESTEL-аналіз. Оцінювання здійснювалося із

залученням експертних даних (опитування провідних фахівців компанії та профільних аналітиків ринку ритейлу під час проходження практичної підготовки).

Кожен чинник оцінювався за трьома параметрами:

- Імовірність зміни чинника (P) – від 0 до 1;
- Сила впливу чинника (I) – від 1 до 5 балів;
- Середня зважена оцінка (коефіцієнт важливості ($E = P \times I$) з визначенням напрямку впливу («+» – позитивний, створює можливості; «-» – негативний, створює загрози).

Таблиця 2.3 - Матриця кількісного PESTEL-аналізу для ТОВ «АТБ-Маркет»

Група факторів	Назва фактора та його прояв	Імовірність (P)	Сила впливу (I)	Середня оцінка (E)	Напрям впливу	Стратегічна реакція підприємства
Політичні (P)	Воєнний стан, безпекові ризики для інфраструктури магазинів та РЦ.	0,95	4,9	4,66	-	Створення систем безпеки, диверсифікація розподільчих хабів, страхування майна.
	Зміна фіскальної політики, посилення державного регулювання ринку.	0,70	3,5	2,45	-	Повна прозорість операційної діяльності, автоматизація податкової звітності.
Економічні (E)	Інфляційні процеси, коливання курсу, зростання собівартості продукції.	0,85	4,2	3,57	-	Жорсткий аудит цін постачальників, розширення портфеля недорогих товарів ВТМ.
	Зростання тарифів на комерційну електроенергію та паливо.	0,90	4,0	3,60	-	Інвестиції в енергоефективність магазинів, оптимізація маршрутів власного автопарку.
Соціальні (S)	Міграція споживчих потоків (внутрішня та зовнішня).	0,80	3,8	3,04	+/-	Територіальна релокація маркетингової експансії у центральні та західні регіони.

Продовження таблиці 2.3

Група факторів	Назва фактора та його прояв	Імовірність (Р)	Сила впливу (І)	Середня оцінка (Е)	Напрямок впливу	Стратегічна реакція підприємства
	Падіння реальних доходів, тотальна раціоналізація попиту.	0,85	4,5	3,83	+	Позиціонування як дискаунтера, розвиток першого цінового сегменту («Розумний вибір»).
Технологічні (Т)	Поглиблення Mobile-First тренду серед населення України.	0,90	4,2	3,78	+	Розвиток мобільного додатка «АТБ», перехід на цифрові купони та push-комунікації.
	Поява нових технологій автоматизації процесів ритейлу.	0,75	3,6	2,70	+	Масове впровадження кас самообслуговування (КСО), тестування електронних цінників.
Екологічні (Е)	Зростання вимог споживачів до еко-ініціатив бренду та відмова від пластику.	0,80	3,4	2,72	+/-	Впровадження біорозкладних пакетів, запуск спільних екологічних та благодійних проектів.
	Європейські еко-регуляції, вимоги щодо утилізації відходів упаковки.	0,70	3,2	2,24	-	Еко-модернізація магазинів, поступовий перехід на екологічну упаковку товарів ВТМ.
Юридичні (Л)	Синхронізація законодавства з нормами ЄС, посилення контролю безпеки продуктів.	0,85	3,5	2,98	-	Впровадження стандартів НАССР на всіх етапах виробництва власних торгових марок.

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі експертних опитувань

Згідно з експертними даними таблиці 2.3, найвищий негативний вплив на діяльність компанії мають воєнні ризики (4,66) та падіння купівельної спроможності разом із інфляцією (3,83), яка водночас виступає драйвером для зростання «АТБ» як дискаунтера, оскільки споживачі переходять на

ощадливу модель. Найсильнішим позитивним фактором є діджиталізація суспільства (3,78), яка відкриває можливості для оптимізації маркетингового бюджету компанії.

На основі виявлених факторів внутрішнього потенціалу компанії та загроз/можливостей зовнішнього середовища сформуємо розширену матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «АТБ-Маркет» (табл. 2.4). Для підвищення практичної цінності дослідження фактори не просто перелічені, а інтегровані у перехресні стратегічні комбінації.

За даними проведеного аналізу спостерігається, що мережа має внутрішній потенціал стійкості. Аналіз стратегічного профілю ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить про високий ступінь життєздатності бізнес-моделі компанії. Фундаментальні конкурентні переваги (абсолютне ринкове лідерство, 1319 точок та автономна логістика) повністю перекривають внутрішні слабкі сторони, пов'язані з обмеженістю преміум-сегменту чи недоліками власної кулінарії.

Попри критичні безпекові загрози, кадровий дефіцит та агресивний наступ жорстких дискаунтерів (наприклад, «Аврора»), ринок пропонує «АТБ-Маркет» потужну низку можливостей. Драйверами виступають консолідація ринку через поглинання слабких конкурентів, патріотизація попиту та мобільна діджиталізація бізнес-процесів.

На основі перехресного аналізу квадрантів матриці сформовано три головні стратегічні напрями розвитку підприємства:

1. Цифрова модернізація та репозиціонування бренду (Стратегії W-O, W-T): Для подолання стереотипу «магазину для бідних» мережа має змінити вектор комунікації з «найдешевшого» на «раціональний, технологічний та сучасний». Цифровим інструментом цього переходу є впровадження в Mobile-First додаток сервісу «АТБ-кафе» (передзамовлення їжі) та розширення крафтової лінійки ВТМ «De Luxe», що дозволить ефективно залучати та утримувати збіднілий через кризу середній клас.

2. Технологічне подолання кадрового голоду (Стратегії W-O, W-T):

Дефіцит лінійного персоналу доцільно нівелювати двома шляхами: капіталомістким (масова автоматизація розрахункових зон та встановлення кас самообслуговування через мобільний додаток) та управлінським (децентралізація рішень на місцях, впровадження гнучких графіків та мотиваційних маркетингових KPI для утримання працівників).

Таблиця 2.4 - Розширена матриця SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

Внутрішні / Зовнішні чинники	Можливості (О): 1. Глибока діджиталізація та Mobile-First сервіси. 2. Масштабування експрес-форматів у малих містах. 3. Патріотизація попиту та посилення BTM. 4. Поглинання слабких локальних конкурентів. 5. Запуск еко- та соціальних ініціатив у межах сталого розвитку.	Загрози (Т): 1. Ризики безпеки (руйнування РЦ та магазинів). 2. Агресивний наступ non-food дискаунтерів («Аврора»). 3. Гострий дефіцит лінійного та логістичного персоналу. 4. Падіння реальних доходів та вимивання середнього класу. 5. Посилення екологічного та фінансового тиску.
Сильні сторони (S): 1. Абсолютне ринкове лідерство (1319 точок). 2. Потужна власна логістика (9 РЦ, автопарк). 3. Розвинена багаторівнева система BTM. 4. Ефективна стратегія низьких цін на KVI-товари. 5. Висока фінансова ліквідність та капіталізація.	Стратегії зростання (Комбінації S-O): • <i>S1, S4, O4</i> : Використати високу капіталізацію для поглинання локальних мереж, що перебувають у кризі, з метою швидкого розширення географії. • <i>S3, O1, O3</i> : Інтегрувати персоналізовані пропозиції товарів українського виробництва (BTM) безпосередньо у мобільний додаток на основі ШІ. • <i>S2, O5</i> : Модернізувати власний автопарк логістики під стандарти «зеленої логістики» для мінімізації вуглецевого сліду та отримання міжнародних еко-грантів.	Стратегії захисту (Комбінації S-T): • <i>S1, S2, T1</i> : Використати розгалужену мережу магазинів для створення автономних пунктів незламності із генераторами, утримуючи трафік під час блекаутів. • <i>S4, S5, T2, T4</i> : Протидіяти експансії «Аврори» шляхом демпінгу та розширення некомерційної лінійки non-food товарів першої необхідності у власних магазинах. • <i>S3, T5</i> : Перевести пакування всіх товарів BTM на екологічні матеріали, випереджаючи регуляторні штрафи та залучаючи еко-свідому аудиторію.
Слабкі сторони (W): 1. Обмеженість асортименту (відсутність преміум-сегменту). 2. Слабкий розвиток власної кулінарії порівняно зі «Сільпо». 3. Висока плинність кадрів лінійного персоналу. 4. Сприйняття бренду як «магазину для бідних». 5. Жорстка централізація процесів прийняття рішень.	Стратегії вдосконалення (Комбінації W-O): • <i>W2, W4, O1</i> : Розвивати у мобільному додатку сервіс передзамовлення готової їжі та випічки («АТБ-кафе»), нівелюючи розрив із «Сільпо» та оновлюючи імідж мережі. • <i>W3, O1</i> : Автоматизувати рутинні операції (масове впровадження кас самообслуговування), щоб зменшити залежність від дефіциту лінійних касирів. • <i>W1, O3</i> : Розширити преміальну лінійку BTM «De Luxe» українськими крафтовими товарами, задовольняючи патріотичний попит середнього класу.	Стратегії мінімізації ризиків (Комбінації W-T): • <i>W3, T3</i> : Запровадити програми цифрового навчання, гнучких графіків та утримання персоналу за рахунок прозорих бонусів на основі маркетингових KPI. • <i>W5, T1, T3</i> : Децентралізувати операційне управління регіональними кластерами, щоб підвищити швидкість реакції на форс-мажори та кадровий голод на місцях. • <i>W4, T4</i> : Повністю відмовитися в комунікаціях від позиціонування «найдешевший», замінивши його на «раціональний та сучасний», щоб залучити збіднілий середній клас без втрати репутації.

Сформовано автором з використанням джерел [17, 19, 27, 28, 36, 37, 38, 39]

3. Масштабування ринкової експансії та «зелений» захист (Стратегії S-O, S-T): Висока ліквідність компанії повинна спрямовуватися на викуп активів локальних мереж у малих містах та модернізацію логістики під європейські еко-стандарти. Позиціонування магазинів як автономної соціальної інфраструктури (із генераторами та пунктами підтримки під час блекаутів) перетворює макроекономічні загрози на джерело абсолютної клієнтської лояльності.

Маркетингова програма «АТБ-Маркет» в умовах сучасних викликів не може бути статичною. Вона має трансформуватися у гнучку Data-Driven екосистему. Замість класичного жорсткого дискаунтера компанія має розвивати модель «*Smart-puteйлера*», де ключова конкурентна перевага полягає у поєднанні найнижчих операційних витрат (за рахунок автоматизації та ШІ), глибокої персоналізації клієнтського досвіду в додатку та гнучкого оперативного реагування на макроекономічні виклики.

Цільова аудиторія «АТБ-Маркет» є найбільш диверсифікованою на ринку України завдяки масовому формату магазину. Проте маркетингові дослідження дозволяють сегментувати покупців мережі на три основні групи:

1. «Економні прагматики» (45% аудиторії). Пенсіонери, студенти, сім'ї з доходом нижче середнього. Для них ключовим критерієм вибору є мінімальна ціна на чеку. Вони цілеспрямовано купують товари категорії ВТМ «Розумний вибір» та відстежують щотижневі акційні газети («Економи у нас»).

2. «Раціональний середній клас» (35% аудиторії). Люди з середнім доходом, які цінують баланс ціни та якості. Вони купують товари брендів «Своя лінія» та «De Luxe», а головним фактором вибору для них є зручне розташування магазину біля дому (*convenience*) та швидкість здійснення покупок без блукання великими гіпермаркетами.

3. «Експрес-покупці» (20% аудиторії). Орієнтовані на швидку покупку базового набору продуктів (молоко, хліб, вода) або перекусу по

дорозі на роботу / додому. Для них критично важливою є наявність кас самообслуговування та кави в магазині.

Оцінка ринкової позиції підприємства підтверджує, що «АТБ-Маркет» успішно реалізує стратегію лідера за витратами (за М. Портером []). Завдяки масштабу компанія отримує максимальні закупівельні знижки від виробників (ефект масштабу), що дозволяє утримувати ціни в середньому на 10–15% нижчими, ніж у конкурентів. Цифрова трансформація через додаток «АТБ» дозволяє утримувати лояльність аудиторії навіть в умовах жорсткого тиску з боку таких гравців, як «Аврора» та «Сільпо».

Комплексний аналіз маркетингового середовища ТОВ «АТБ-Маркет» за допомогою інструментів PESTEL та SWOT підтвердив високу стійкість бізнес-моделі мережі. Лідерство за витратами та потужна власна логістика дозволяють компанії успішно долати макроекономічні кризи та мінімізувати безпекові ризики.

Розроблена стратегічна матриця та кількісні розрахунки PESTEL показали, що головними векторами розвитку для «АТБ» є посилення діджитал-інструментів, розширення лінійки BTM, цифрова автоматизація кадрів та впровадження екологічних стандартів пакування. Це дозволить нівелювати загрози з боку жорстких дискаунтерів (наприклад, «Аврора») та утримати раціональних покупців, які вимагають сучасного клієнтського досвіду.

2.3. Оцінка маркетингової діяльності торговельної мережі

Маркетингова діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» у площині товарної та цінової політики є класичним втіленням стратегії лідерства за витратами. Компанія орієнтується на модель EDLP (Every Day Low Price), поєднуючи її з жорсткою оптимізацією товарного асортименту.

Оцінка товарної політики мережі вказує на декілька специфічних маркетингових рішень:

- Управління асортиментом через обмежену матрицю. На відміну від класичних супермаркетів, де представлена велика кількість брендів-дублерів в одній категорії, «АТБ» обмежує вибір до 3,5–3,7 тис. SKU. Маркетологи компанії залишають на полиці лише 1-2 найпопулярніші національні бренди у категорії та доповнюють їх позиціями власних торгових марок. Це максимізує оборотність кожного квадратного метра полиці.

- Багаторівневе позиціонування ВТМ. Власні торгові марки («Розумний вибір», «Своя лінія», «De Luxe») виступають головним інструментом диференціації. Маркетинговий аналіз показує, що частка Private Label у структурі продажів перевищує 30%. Це дозволить мережі повністю контролювати якість продукції та встановлювати ціни, які є недосяжними для конкурентів.

Цінова політика базується на мінімізації торговельної націнки на товари категорії KVI (Key Volume Indicators) – хліб, борошно, олія, соціальні молочні продукти. Націнка на ці позиції часто є нульовою або мінімальною (до 3-5%), що формує у споживача стійке враження про загальну дешевизну магазину. Прибутковість мережі компенсується за рахунок вищої маржинальності товарів імпульсивного попиту, алкогольної продукції, кондитерських виробів та ексклюзивного імпорту.

Традиційні канали маркетингових комунікацій «АТБ-Маркет» зазнали суттєвої модернізації. Компанія практично повністю відмовилася від дорогої зовнішньої друкованої реклами та білбордів, перевівши комунікаційний бюджет у цифрове середовище.

Основними інструментами трейд-маркетингу та просування є:

1. Програма «Економи у нас» та «7 днів». Щотижневі акційні пропозиції, які раніше масово друкувалися у вигляді паперових каталогів, наразі повністю оцифровані. Покупці отримують інформацію про знижки (до 40-50% на обрані товари) через Viber- і Telegram-канали мережі, офіційний сайт та push-повідомлення.

2. Національні промо-кампанії. Мережа відома своїми

масштабними гейміфікованими та благодійними акціями (наприклад, кобрендингові ігри, збори на ЗСУ у партнерстві з відомими брендами). Це дозволяє не лише стимулювати збут, а й формувати потужний позитивний PR-імідж соціально відповідального бізнесу.

Аналіз операційних елементів комплексу маркетингу ритейлера (People, Physical Evidence, Process)

Для повноти оцінки маркетингової системи ТОВ «АТБ-Маркет» необхідно вийти за межі класичних чотирьох елементів і дослідити специфіку додаткових складових комплексу маркетингу послуг (7Р), які безпосередньо формують клієнтський досвід у торгових залах.

Щодо елементу «Фізичне оточення (Physical Evidence)» слід відзначити, що останні роки ознаменувалися масштабним маркетинговим проектом реформатування мережі – переходом від «синьо-білих» магазинів старого зразка до модернізованих «чорних АТБ». Ця зміна візуального концепту є яскравим прикладом управління фізичним оточенням для репозиціонування бренду. Новий дизайн використовує темні графітові відтінки, що психологічно сприймається споживачами як ознака дорожчого, сучаснішого та якіснішого маркету, хоча цінова політика залишилася незмінною.

Елементами мерчандайзингу у «чорних АТБ» стали:

- *Професійне акцентне освітлення*: спрямовані світлові промені на зони овочів, фруктів та свіжої випічки візуально підвищують привабливість товарів;
- *Ергономічне планування*: розширення проходів між торговими рядами мінімізувало ефект «шттовханини» у часи пік, покращивши купівельний комфорт.

Такий елемент, як процеси (Process), характеризує наступне. Внутрішньомагазинні логістичні та сервісні процеси орієнтовані на максимізацію швидкості обслуговування. Головним маркетинговим бар'єром в офлайн-ритейлі є черги біля кас, які здатні повністю зруйнувати лояльність

клієнта. Для вирішення цієї проблеми мережа впроваджує внутрішній стандарт «не більше трьох осіб у черзі».

Важливим технологічним процесом став запуск системи самостійного сканування та оплати товарів через смартфон – *Scan&Go*, а також масове розгортання зон кас самообслуговування (КСО). Це дозволило оптимізувати трафік у години пік, підвищити пропускну здатність магазинів на 15–18% та задовольнити потреби молодшої, технологічно орієнтованої аудиторії.

Елемент «персонал (People)» характеризується тим, що фронт-персонал магазинів (касири, продавці-консультанти, охоронці) є ключовою точкою безпосереднього контакту споживача з брендом. Маркетинговий департамент «АТБ» розробив жорсткі корпоративні стандарти обслуговування, які включають обов'язкові мовні скрипти привітання, алгоритми дій у конфліктних ситуаціях та стандарти зовнішнього вигляду (брендована уніформа).

Проте аналіз показує, що висока інтенсивність праці та специфіка формату дискаунтера породжують проблему «емоційного вигорання» працівників та високу плинність кадрів лінійного рівня (до 30–35% на рік). Це періодично призводить до зниження рівня сервісу в окремих торгових точках, що є слабкою стороною маркетингової системи компанії.

Мережа активно розробляє інноваційні інструменти лояльності, один з яких – Кейс кобрендингової картки «АТБ». Найбільш проривним та ефективним елементом сучасної маркетингової програми «АТБ-Маркет» став запуск та масштабування кобрендингової платіжної картки «АТБ» у партнерстві з провідними українськими банками (Райффайзен Банк, А-Банк, Ощадбанк, Укргазбанк, Монобанк).

Цей інструмент повністю замінив класичну пластикову дисконтну картку і перетворився на повноцінну фінансово-маркетингову екосистему. Сутність та маркетингова ефективність проекту полягають у наступному:

- Механіка прямої вигоди: Власники картки «АТБ» отримують ексклюзивну додаткову знижку у розмірі 5% на понад 500-700

найпопулярніших товарів у магазинах мережі. Крім того, картка надає право брати участь у закритих акційних програмах («Міцні знижки» тощо), де дисконт може досягати 40%.

- Економіка для ритейлера: Оскільки картка є повноцінним платіжним засобом системи *Visa* або *Mastercard*, банки-партнери беруть на себе частину витрат на обслуговування транзакцій та емісію. Для «АТБ» це дозволило радикально знизити витрати на еквайринг (комісію за безготівкові розрахунки) та залучити мільярдні обсяги безготівкових коштів у свій оборот.

- Збір Big Data та Data-Driven маркетинг: Кобрендингова картка дозволила компанії отримати стовідсоткову ідентифікацію безготівкових покупців. Маркетинговий департамент тепер бачить повний «цифровий слід» клієнта: точний час покупок, улюблені категорії товарів, реакцію на зміну цін, чутливість до акцій.

Впровадження кобрендингової картки дало можливість аналітичній службі ТОВ «АТБ-Маркет» відійти від узагальнених експертних оцінок та застосовувати точні математичні методи аналізу купівельної спроможності, одним із яких є RFM-аналіз (Recency, Frequency, Monetary). Цей метод сегментує базу покупців за трьома ключовими критеріями:

- R (Recency – новизна): як давно клієнт здійснював покупку;
- F (Frequency – частота): як часто клієнт купує товари в мережі;
- M (Monetary – грошове вираження): яка сума коштів була витрачена (обсяг чека).

Внутрішня маркетингова статистика використання карток «АТБ» дозволяє розділити зареєстрованих користувачів на чотири стратегічні кластери:

1. Кластер «Ядро лояльності» (Код 555–544): Клієнти, які купують щодня або раз на 2-3 дні з високим середнім чеком. Вони купують як товари першої необхідності, так і ВТМ середнього/вищого цінового сегменту. Маркетингова стратегія щодо них – утримання через персоналізовані подяки та ранній

доступ к закритим промо-акціям.

2. Кластер «Мисливці за знижками» (Код 451–352): Клієнти, які відвідують магазини часто, але купують виключно товари з жовтими (акційними) цінниками або позиції ВТМ «Розумний вибір». Грошова цінність (*Monetary*) таких клієнтів є невисокою через низьку маржинальність їхнього кошика. Стратегічне завдання маркетингу – стимулювання крос-продажів маржинальних товарів (Cross-Selling).

3. Кластер «Транзитні покупці» (Код 223–122): Купують рідко, переважно у випадках, коли магазин розташований по дорозі, але роблять великі обсяги закупок за один візит. Для них головним стимулом є швидкість процесу та зручність паркування / кас.

4. Кластер «Втрачені/Сплячі» (Код 111–211): Клієнти, які оформили картку, але не здійснювали покупок понад місяць. Система автоматично реагує на цей показник, надсилаючи індивідуальне push-повідомлення з глибокою знижкою на товар, який цей клієнт раніше купував найчастіше.

Застосування таких аналітичних інструментів дозволило «АТБ-Маркет» підвищити загальний показник утримання клієнтів (Customer Retention Rate) на 12%, що свідчить про високу комерційну ефективність маркетингової програми підприємства.

Незважаючи на лідерські позиції та високу фінансову ефективність, поточна маркетингова діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» має низку стримувальних факторів та деструктивних елементів, які потребують системного вирішення в межах третього розділу роботи.

Проведений аналіз дозволив виявити такі маркетингові проблеми:

1. Асортиментний вакуум у категорії готовій їжі (Food-to-Go / Кулінарія). Це головна слабкість «АТБ» у порівнянні з мережею «Сільпо». Сучасний міський споживач дедалі частіше відмовляється від готування вдома на користь кулінарії. В «АТБ» цей сегмент представлений слабо (переважно випічка та базова кава), що призводить до відтоку платоспроможного середнього класу до конкурентів у вечірні часи.

2. Ризик «розмагнічування» лояльності через масовий характер акцій. Велика кількість постійних знижок призводить до того, що споживачі звикають купувати товари виключно під час промо-періодів. Це знижує базову маржинальність брендів і розмиває цінність регулярного асортименту компанії.

3. Маркетинговий тиск з боку non-food дискаунтерів. Швидке зростання мережі «Аврора» вимиває купівельний трафік «АТБ» у категорії побутової хімії та дрібних товарів для дому. Традиційні полиці «7 днів» в «АТБ» починають програвати спеціалізованому асортименту мультимаркетів.

4. Недостатній рівень диджитал-комунікації в офлайн-просторі. Хоча мобільний додаток розвивається стрімко, навігація всередині фізичних залів багатьох магазинів, робота з цінниками (особливо акційними) та інтеграція системи *Scan&Go* все ще викликають труднощі у частини лінійних споживачів, що сповільнює купівельний потік. Той час як сучасні науковці дослідники наголошують на важливості та безальтернативності впровадження цифрових інструментів маркетингу в роздрібній торгівлі [41] та стратегії цифрової трансформації підприємств торгівлі в умовах нестабільності [42].

Таким чином, маркетингова діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє високі результати завдяки жорсткій KVI-стратегії ціноутворення, розвитку Private Label та інноваційній кобрендинговій програмі лояльності із банками-партнерами. Картка «АТБ» стала потужним інструментом збору Big Data та стимулювання збуту.

Проте довгострокова стійкість лідерства компанії перебуває під загрозою через слабкість власної кулінарії (Food-to-Go) порівняно зі «Сільпо» та ціновий тиск з боку некомерційних дискаунтерів на кшталт «Аврори». Виявлені проблеми визначають необхідність розробки цільової маркетингової програми розвитку мережі, яка буде сформована у третьому розділі бакалаврської роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі бакалаврської роботи проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану та маркетингового середовища лідера українського FMCG-ритейлу – торговельної мережі «АТБ-Маркет». За результатами аналітичного дослідження сформульовано такі висновки:

1. ТОВ «АТБ-Маркет» є стабільним та капіталізованим лідером галузі. Аналіз фінансово-економічних показників за трирічний період (2023–2025 рр.) показав стрімке зростання чистого доходу від реалізації продукції до 247,35 млрд грн у 2025 році. Компанія успішно подолала кризові явища та збитки 2023 року, зумовлені блекаутами та інфраструктурними втратами, та вийшла на чистий прибуток у розмірі 3,43 млрд грн, що підтверджує високу ефективність її операційної моделі.

2. Асортиментна політика мережі є адаптованою під формат м'якого дискаунтера. Обмежена матриця (до 3,7 тис. SKU) у поєднанні із розвиненим багаторівневим портфелем власних торгових марок («Розумний вибір», «Своя лінія», «De Luxe»), частка яких перевищує 30% у товарообороті, забезпечує високу оборотність полиці та мінімізацію витрат на маркетинг посередників.

3. Кількісний PESTEL- та розширений SWOT-аналіз підтвердили стійкість ринкових позицій. Найбільш критичними зовнішніми загрозами є безпекові фактори (оцінка 4,66) та інфляційне зростання тарифів. Проте реалізація стратегії лідерства за витратами (за М. Портером) та наявність власної потужної логістичної інфраструктури (9 РЦ- розподільчих центрів та автопарк) дозволяють компанії ефективно нейтралізувати ризики та залучати ощадливих споживачів, що переходять на модель *smart shopping*.

4. Упровадження кобрендингової платіжної картки «АТБ» визначено як найефективніший інноваційний інструмент лояльності. Завдяки диференційованій знижці у 5% та синергії з банками-партнерами (Райффайзен, А-Банк, Ощадбанк), компанія не лише знизила власні витрати на еквайринг, а й отримала доступ до масивів *Big Data*. Це заклало основу

для впровадження математичного *RFM-аналізу* клієнтської бази та переходу від масового маркетингу до персоналізованих *Data-Driven* комунікацій.

5. Виявлено ключові деструктивні чинники в маркетинговій системі мережі. До них належать: відсутність повноцінної категорії готової їжі та власної кулінарії (*Food-to-Go*), що зумовлює відтік платоспроможного середнього класу до мережі «Сільпо»; відмивання клієнтського трафіку у категорії промислових товарів через агресивну експансію жорстких *non-food* дискаунтерів (мережі «Аврора»); а також ризик зниження базової маржинальності брендів через надмірну залежність покупців від промо-акцій. Виявлені дефекти обґрунтовують необхідність модернізації маркетингової програми розвитку підприємства в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1. Формування стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності

На основі результатів комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «АТБ-Маркет», проведеного у другому розділі роботи, було визначено, що традиційна стратегія лідерства за витратами потребує якісної модернізації. В умовах сучасного ринку роздрібної торгівлі України утримання лідерських позицій лише за допомогою мінімальних цін на KVI-товари стає недостатнім.

Агресивний тиск з боку жорстких непродуктивних дискаунтерів (зокрема, мережі мультимаркетів «Аврора») та високі стандарти клієнтського досвіду концептуальних супермаркетів «Сільпо» вимагають від «АТБ-Маркет» переходу до стратегії гібридного позиціонування. Вона поєднує цінову доступність із сучасним сервісом та унікальною ціннісною пропозицією.

Головним стратегічним орієнтиром оновленої маркетингової діяльності підприємства є трансформація сприйняття бренду «АТБ» в уявленні споживачів. Компанія має остаточно відійти від застарілого іміджу «магазину для бідних» і закріпити статус «мережі розумного та раціонального вибору для всієї родини».

Для досягнення цієї мети маркетингова програма розвитку формується за чотирма стратегічними векторами:

1. *Продуктова диференціація*: подолання асортиментного вакууму через впровадження нових високомножинних категорій товарів.
2. *Клієнтоорієнтованість та лояльність*: перехід від масового стимулювання збуту (промо-акцій) до індивідуального управління лояльністю на основі даних.
3. *Діджиталізація та технологічність*: інтеграція цифрових сервісів в

офлайн-простір магазинів для прискорення обслуговування.

4. *Соціально-етична відповідальність (Еко-маркетинг)*: формування емоційної прив'язаності покупців через сталий розвиток і благодійність.

Важливим для досліджуваної мережі є розвиток клієнтоорієнтованості: переформатування категорії готової їжі та розробка концепції «АТБ-Кафе». При цьому науковці виокремлюють «...управлінські пріоритети цифрової трансформації, орієнтовані на персонал, бізнес-процеси та комунікаційну інфраструктуру підприємства» [43, с. 14].

Аналіз купівельної поведінки показав, що «АТБ-Маркет» втрачає платоспроможний трафік у вечірні години через відсутність повноцінного відділу власної кулінарії, тоді як «Сільпо» успішно монетизує тренд на готову їжу. Сучасний міський споживач готовий платити за економію часу.

Тому першим і ключовим стратегічним напрямом є впровадження концептуального формату готових страв «АТБ-Кафе» всередині модернізованих («чорних») магазинів. Це рішення дозволить закрити асортиментний вакуум і сформувану нову споживчу звичку.

Маркетингова концепція «АТБ-Кафе» передбачає:

- Організація зон Food-to-Go: розміщення у передкасовій зоні або на початку купівельного маршруту спеціальних відкритих вітрин-холодильників із готовими запакованими стравами (салати, сендвічі, перші та другі страви, десерти) під новою спеціалізованою ВТМ. Це гарантує швидкість покупки без очікування у черзі до традиційного кулінарного прилавка.

- Масштабування островів самообслуговування з кавою: інтеграція сучасних автоматичних кавових апаратів самообслуговування професійного рівня, де покупець може самостійно приготувати напій та оплатити його безпосередньо на касі чи через додаток. Кава виступає потужним маркетинговим якорем (*traffic builder*) для залучення ранкового та вечірнього трафіку.

- Кобрендинг із локальними виробниками та фабриками-кухнями: для мінімізації операційних витрат та уникнення будівництва складних цехів у

кожному магазині, «АТБ» має залучити модель аутсорсингу (прямі контракти з регіональними фабриками-кухнями). Постачання свіжої готової продукції здійснюватиметься щодня через діючу логістичну мережу РЦ, що забезпечить низьку собівартість та єдині стандарти якості у всій мережі.

Реалізація цього напрямку дозволить підвищити рентабельність середнього чека (оскільки готова кулінарія має маржинальність на 15–20 % вищу, ніж сирі продукти) та повернути лояльність середнього класу.

Для протидії конкуренції рекомендуються впровадження Еко-маркетингу та розширення Non-Food лінійок ВТМ.

Для нейтралізації загрози з боку жорсткого дискаунтера «Аврора», який вимиває купівельний трафік у категорії дрібних побутових товарів, «АТБ-Маркет» має модернізувати свою традиційну зону «7 днів». Стратегічна відповідь базується на поєднанні двох сучасних трендів: патріотизації споживання та сталого еко-розвитку.

Напрямок протидії конкурентам у категорії *Non-Food* передбачає:

1. Репозиціонування зони промислових товарів: відмова від випадкового та хаотичного асортименту дешевого китайського імпорту на користь фокусних товарних лінійок першої необхідності (побутова хімія, засоби гігієни, дрібний кухонний посуд) вітчизняного виробництва.

2. Розробка «зеленої» еко-лінійки ВТМ: запуск серії екологічно безпечних товарів для дому (безфосфатні пральні порошки, біорозкладні засоби для миття посуду, паперова продукція з вторсировини) під власною торговою маркою (наприклад, у межах суббренду «Своя лінія Есо»). Це дозволить диференціюватися від «Аврори», асортимент якої переважно складається з класичного пластику та хімічних сполук нижчого цінового сегменту.

3. Екологізація пакування та логістики: поступове виведення з асортименту звичайних пластикових пакетів та повна заміна їх на біорозкладні (на основі кукурудзяного крохмалю) та багаторазові шопери із перероблених матеріалів. Маркетингова комунікація цих дій через слоган

«АТБ – зелений дискаунтер» залучить еко-свідому молодіжну аудиторію та сформує високий рівень соціально-етичної репутації бренду.

Складовою програми маркетингу ТОВ «АТБ - Маркет» мають стати цифрові інструменти маркетингу та омніканальна модель взаємодії. Це важливий стратегічний напрям розвитку, метою якого є подолання проблеми «промо-залежності» покупців та підвищення ефективності комунікацій через тотальну диджиталізацію та впровадження моделі Omnichannel [40].

Як було встановлено під час оцінки ефективності (п. 2.3), кобрендингова платіжна картка «АТБ» дає унікальну можливість збору великих масивів даних (*Big Data*). Стратегічне завдання маркетингового департаменту – трансформувати ці дані у персоналізовані канали продажів.

Напрямок цифровізації включає заходи, подані на рисунку 3.1.

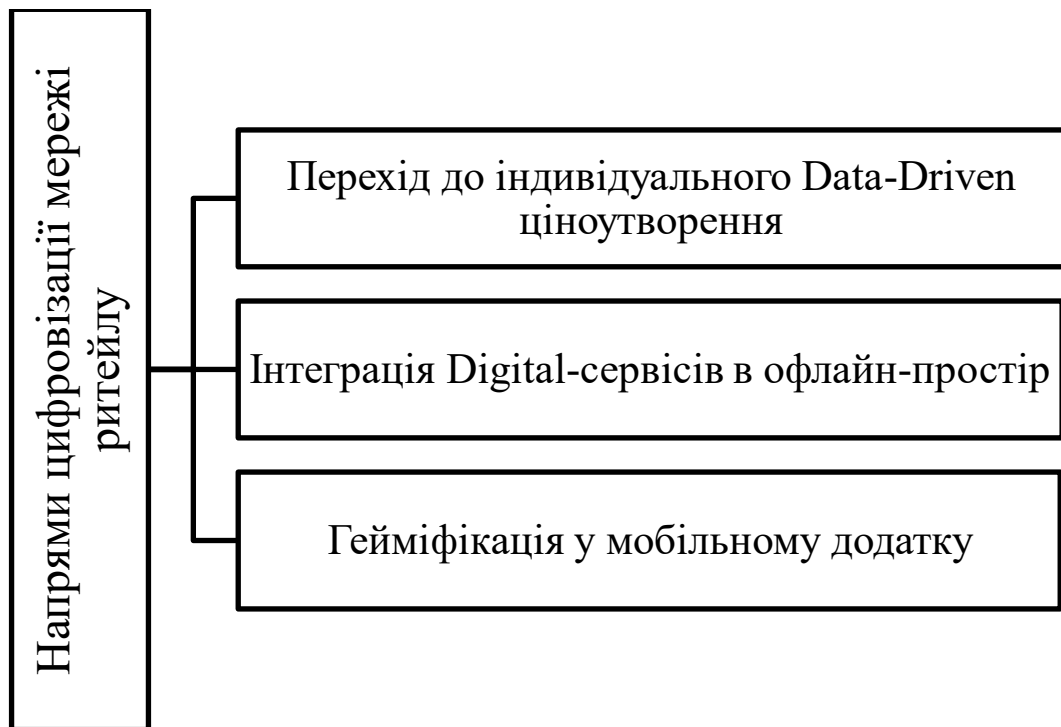


Рисунок 3.1 – Напрями цифровізації діяльності мережі ритейлу ТОВ «АТБ Маркет»

Джерело: побудовано автором

Перехід до індивідуального Data-Driven ціноутворення означає поступове зменшення кількості масових акцій «для всіх» (жовтих цінників) на користь персоналізованих знижок у мобільному додатку. На основі результатів RFM-аналізу штучний інтелект компанії автоматично

генеруватиме індивідуальні купони на знижку 5-10% саме на ті товари, які конкретний покупець купує регулярно. Це дозволить зберегти базову маржинальність товарів для випадкових клієнтів та підвищити лояльність постійних.

Інтеграція Digital-сервісів в офлайн-простір (Phygital-маркетинг) - впровадження системи електронних цінників (ESL – Electronic Shelf Labels) в усіх флагманських магазинах. Це ліквідує проблему невідповідності цін на касі та полиці, знизить навантаження на персонал і дозволить впроваджувати «щасливі години» (тимчасові динамічні знижки у періоди мінімального трафіку для згладжування купівельних потоків).

Гейміфікація у мобільному додатку - запуск постійних інтерактивних програм лояльності всередині додатку «АТБ» (цифрові квести, накопичення віртуальних фішок, розіграші призів від кобрендингових партнерів). Це зміщує фокус споживача з суто матеріальної вигоди (низької ціни) на емоційну залученість, що є критично важливим для утримання молодшої аудиторії.

Формування стратегічних напрямів маркетингової програми розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» базується на переході від класичного масового дискаунтера до гібридної омніканальної моделі [40]. Основними векторами розвитку визначено: ліквідацію асортиментного дефіциту готових страв через концепцію «АТБ-Кафе»; протидію некомерційним конкурентам за допомогою запуску еко-лінійок ВТМ промислової групи товарів; та подолання промо-залежності через перехід до персоналізованого *Data-Driven* маркетингу на основі кобрендингових карток та мобільного додатку. Сформовані стратегічні напрями виступають основою для розробки детального комплексу практичних заходів у наступному підрозділі роботи.

Окреслені напрями удосконалення маркетингової діяльності обумовлюють основні підходи до розробки стратегічної програми маркетингу.

3.2. Розробка маркетингової програми розвитку підприємства

Впровадження нового для мережі «АТБ-Маркет» кулінарного формату «АТБ-Кафе» вимагає розробки комплексної програми просування, оскільки споживач має стійку звичку сприймати дискаунтер виключно як місце закупівлі сировинних продуктів харчування. Головне маркетингове завдання програми — сформувати нову модель поведінки покупця, за якої візит до «АТБ» асоціюється з можливістю швидкого, смачного та безпечного перекусу або купівлі готової вечері (модель *Food-to-Go*).

Програма лончу (запуску) та інтеграції проекту «АТБ-Кафе» складається з трьох послідовних етапів:

Етап 1. Трейд-маркетингове оформлення та мерчандайзинг в офлайн-просторі

Первинний контакт споживача з новим продуктом відбувається безпосередньо в торговому залі. Для привернення уваги та стимулювання першої (тестової) покупки розроблено такий комплекс заходів:

Візуальне зонування (BTL-брендинг): Острів кофейних апаратів та вітрини «АТБ-Кафе» оформлюються у єдиному еко-стилі із використанням елементів світлого дерева та неонові підсвітці, що контрастує із загальним темно-графітовим тлом «чорного АТБ». Це дозволяє виділити зону в просторі залу.

Навігаційні POS-матеріали: Розміщення підлогових наліпок-слідів від входу до зони кафе, підвісних лайтбоксів з написами «Твоя свіжа кава тут» та «Готові страви: розігрій та куштуй». На вітринах розміщуються стопери з інформацією про свіжість (стандарт: «Приготовано сьогодні»).

Аромомаркетинг: Впровадження в зоні «АТБ-Кафе» та прикасовій зоні дифузорів із легким запахом свіжобсмаженої кави та гарячої випічки. Дослідження ритейлу підтверджують, що аромомаркетинг підвищує імпульсивний попит на кондитерські та готові вироби на 15–20%.

Етап 2. Рекламна комунікаційна кампанія «АТБ-Кафе: Смачно.

Швидко. Твоє»

Для масового інформування цільової аудиторії запускається охопна медіа-кампанія, орієнтована на задоволення потреби в економії часу:

- Геотаргетована цифрова реклама (Digital Ads): Запуск банерної та відеореклами в Google Ads, YouTube та Meta (Facebook/Instagram), налаштованої на користувачів у радіусі 1-2 км навколо конкретних магазинів, де вже впроваджено формат «АТБ-Кафе». Рекламні креативи фокусуються на ситуаціях: «Не встигаєш приготувати вечерю після роботи? Завітай до АТБ-Кафе», «Твій ідеальний ранковий комбо: велике капучино + круасан за суперціною».

- Push-інтеграція у мобільний додаток: Надсилання індивідуальних сповіщень користувачам кобрендингових карток «АТБ» у часові проміжки з 08:00 до 10:00 (ранок) та з 17:30 до 19:30 (вечір) із купонами на безкоштовний тестовий напій або знижку 30% на першу покупку готової страви.

Етап 3. Заходи стимулювання збуту (Sales Promotion)

- Для утримання клієнтів та підвищення частоти повторних покупок у межах «АТБ-Кафе» впроваджується постійно діюча механіка:

- Програма «Кожна 6-та кава — за 1 грн»: Цифрова штамп-карта, інтегрована в додаток «АТБ». При кожній оплаті кави через кобрендингову картку або скануванні додатку на касі користувачу нараховується віртуальний штамп. Після накопичення 5 штампів шостий напій стає доступним за символічну гривню.

- Кросс-маркетингові пакети (Combo-Menu): Створення фіксованих вигідних наборів за зниженою ціною. Наприклад, комбо «Сніданок» (сирники + американо), комбо «Обід» (суп-пюре + сендвіч із куркою). Вартість комбо-набору встановлюється на 15–18% нижчою, ніж сума цих товарів окремо, що стимулює зростання середнього чека.

Щодо складової вдосконалення програм лояльності: Розвиток кобрендингової екосистеми можна рекомендувати наступне. Кобрендингова

платіжна картка «АТБ» довела свою високу аналітичну та комерційну ефективність, проте для подолання проблеми «промо-залежності» та вимивання маржі необхідно модернізувати механіку її роботи. Поточна модель (просто надання фіксованої знижки 5% на акційні товари) має еволюціонувати у багаторівневу персоналізовану екосистему лояльності «АТБ-Клуб».

Удосконалення програми лояльності базується на впровадженні трьох інноваційних блоків:

1. Перехід до бально-бонусної системи накопичення з елементами гейміфікації.

Замість прямого дисконту на весь чековий обсяг, який знижує валовий прибуток компанії, впроваджується система нарахування віртуальних балів («АТБ-бонусів») за кожен витрачений гривню при розрахунку кобрендинговою картою:

- Базовий рівень: 1% від суми будь-якої покупки повертається на бонусний рахунок.
- Накопичені бонуси покупець може використовувати для повної або часткової оплати наступних покупок за курсом 100 бонусів = 1 гривня. Це створює психологічний ефект «відкладеної вигоди» та стимулює клієнта повертатися саме в «АТБ» для витрачання накопиченого віртуального капіталу.

2. Впровадження системи статусів користувачів (Управління клієнтським досвідом).

На основі щомісячного автоматичного *RFM-аналізу* клієнтської бази система присвоює кожному покупцю один із трьох статусів, що відкриває доступ до диференційованих привілеїв:

- Статус «Гість» (базовий): Надається всім новим користувачам. Базовий кешбек 1%, доступ до стандартних жовтих цінників.
- Статус «Рациональний покупець» (середній): Присвоюється при сумі покупок від 3000 грн на місяць. Надає додатковий кешбек 2% на обрану

категорію товарів (наприклад, «Овочі та фрукти» або «Власна випічка»).

- Статус «АТБ-Експерт» (найвищий): Присвоюється топ-клієнтам із сумою покупок понад 6000 грн на місяць. Надає постійну знижку 5% на всі товари ВТМ «De Luxe», безкоштовну каву в «АТБ-Кафе» раз на тиждень та пріоритетне право участі у національних розіграшах.

3. Модуль «Персональні цільові пропозиції»

Штучний інтелект (AI) аналізує індивідуальну історію покупок. Якщо клієнт є молодою мамою і регулярно купує дитяче харчування та підгузки, система автоматично генерує у її додатку персональний купон: «Знижка 15% на наступну покупку дитячих пюре власної марки Своя лінія». Це дозволяє відійти від масових знижок для всіх, оптимізувати маркетинговий бюджет та стимулювати продажі конкретних високомножинних позицій.

Потребує розробки і удосконалення такий напрям, як SMM та Digital-комунікації: Побудова воронки залучення в соціальних мережах.

Сучасні медіа-комунікації роздрібної мережі мають базуватися на концепції створення корисного та розважального контенту, який генерує емоційну прив'язаність до бренду. Нова SMM-стратегія «АТБ-Маркет» розробляється під гаслом «АТБ поруч: Твій простір розумних рішень» та фокусується на трьох основних платформах: TikTok, Instagram та Telegram.

Для кожної платформи формується окрема контент-матриця та воронка конверсії:

1. Платформа TikTok (Ціль – Охоплення, робота з молодіжною аудиторією та оновлення іміджу)

- Тип контенту: Динамічні короткі відео (тренди, гумористичні скетчі про життєві ситуації в магазинах, за участю реальних працівників або відомих блогерів). Візуальні відеорецепти «Вечеря за 15 хвилин та 150 гривень із продуктів АТБ». Огляди новинок некомерційних товарів зони «7 днів».

- Маркетинговий ефект: Руйнування застарілих стереотипів про мережу, вірусне поширення контенту без залучення великих рекламних

бюджетів, формування лояльності майбутнього ядра покупців (зумерів).

2. Платформа Instagram (Ціль – Залучення, естетика, просування ВТМ та «АТБ-Кафе»)

- Тип контенту: Естетичні фото- та відео-огляди преміальної лінійки товарів «De Luxe Selected». Корисні інфографіки: «Як правильно вибрати авокадо», «Еко-лайфхаки для дому з лінійкою Своя лінія Есо». Проведення регулярних інтерактивних опитувань у Stories («Який десерт в АТБ-Кафе твоїй улюблений?»).

- Маркетинговий ефект: Підвищення рівня довіри до якості власних брендів компанії, стимулювання переходів за посиланням у мобільний додаток для замовлення товарів онлайн.

3. Telegram-канал та Viber-спільноти (Ціль – Конверсія у прямі продажі)

- Тип контенту: Лаконічні, чіткі повідомлення про старт нових акційних періодів, ексклюзивні промокоди на знижку, доступні лише підписникам каналу. Оперативні безпекові сповіщення про роботу магазинів.

- Маркетинговий ефект: Прямий та найшвидший канал комунікації з найбільш раціональним сегментом аудиторії, миттєве стимулювання товарообороту в періоди затишшя.

Використання Telegram та Viber дозволяє автоматизувати взаємодію з клієнтами через персоналізовані чат-боти та таргетовані розсилки. Завдяки високому показнику відкриття повідомлень (Open Rate) у цих месенджерах, компанія забезпечує максимальне охоплення аудиторії за мінімальної вартості одного контакту. Своєчасне інформування про акції «Економічна подія» чи «7 днів» стимулює імпульсивні покупки та збільшує середній чек як в офлайн-магазинах, так і через онлайн-вітрину. Кожен етап взаємодії всередині цих каналів чітко підпорядкований логіці класичної маркетингової моделі AIDA, адаптованої під сучасний мобільний формат. Це дозволяє крок за кроком трансформувати первинну увагу випадкового користувача мережі у системну лояльність постійного покупця.

Схематично цифрова воронка залучення споживача охоплює такі етапи: охопити аудиторію; викликати інтерес, переконати, спонукати до дії (рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Воронка конверсії залучення споживачів у соцмережах

Побудовано автором

Для стимулювання збуту та протидії некомерційним конкурентам (Кейс Non-Food Есо-лінійки) рекомендуються наступні заходи. Для ефективної протидії мережі мультимаркетів «Аврора», яка агресивно вимиває купівельний трафік у сфері дрібних побутових товарів, розроблено цільову програму модернізації зони «7 днів» та розширення екологічної лінійки некомерційних товарів (*Non-Food*). Маркетингова стратегія базується на диференціації: «АТБ» пропонує не просто дешевий пластик, а доступні екологічні рішення для сучасного дому.

Комплекс заходів стимулювання збуту в некомерційній категорії включає:

1. Запуск та просування суббренду ВТМ «Своя лінія Green Life»

Формується унікальний асортимент промислових товарів щоденного вжитку, виготовлених із використанням дружніх до довкілля технологій. До лінійки входять: безфосфатні концентровані гелі для прання, біорозкладні

серветки для прибирання з мікрофібри, бамбукові зубні щітки, посуд із пресованого кукурудзяного волокна, сміттєві пакети, що повністю розкладаються у ґрунті за 3 роки. Цей асортимент повністю маркується міжнародним знаком еко-сертифікації («Зелена журавлина»).

2. Трейд-маркетингова акція «Зелений тиждень в АТБ»

Два рази на рік (навесні та восени – у періоди традиційного генерального прибирання домівок) зона «7 днів» повністю трансформується під еко-тематику.

- На всі товари лінійки «Green Life» встановлюється спеціальна акційна ціна зі знижкою до 25% за умови оплати кобрендинговою картою «АТБ».

- На торцях стелажів розміщуються інформаційні стенди, які наочно пояснюють вигоду від використання еко-засобів (наприклад: «Один концентрат Green Life замінює 3 звичайні пластикові пляшки засобу — економія твого бюджету та захист природи»).

3. Благодійний механізм стимулювання «Купуй еко – рятуй ліс»

Маркетингова акція спільно з Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів або великими благодійними фондами (наприклад, «Озеленення України»). Механізм: 5 % від вартості кожного придбаного товару марки «Своя лінія Green Life» або еко-шопера автоматично перераховується на фінансування висадки нових лісових масивів у постраждалих від бойових дій регіонах України.

У мобільному додатку впроваджується «Цифровий лічильник добрих справ», де в режимі реального часу відображається кількість посаджених дерев завдяки покупцям «АТБ». Це запускає потужний соціальний тригер, перетворюючи буденну покупку побутової хімії на акт благодійності, що повністю нівелює суто цінову конкуренцію з боку «Аврори».

Маркетингова програма включає розвиток бренду торговельної мережі та управління репутацією (CSR).

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR – Corporate Social

Responsibility) у сучасних реаліях України є базовим елементом управління репутацією бренду. Маркетингова програма розвитку «АТБ-Маркет» містить масштабний репутаційний блок, спрямований на зміцнення статусу «Патріотичного та надійного бізнесу», що є критично важливим для утримання лідерства.

Програма управління репутацією та розвитку бренду включає такі постійно діючі проекти:

1. Проект «АТБ – Опора Громади»

Системна підтримка соціально вразливих верств населення у регіонах присутності мережі. Впровадження у кожному магазині «Соціальної полиці», де товари першої необхідності (хліб, крупи, консерви ВТМ «Розумний вибір») продаються за фіксованою собівартістю без жодної копійки націнки для пенсіонерів та багатодітних родин за умови пред'явлення соціальної картки або оплати карткою «АТБ» у визначені ранкові години (з 08:00 до 10:00). Це мінімізує негативні наслідки інфляції та зміцнює імідж мережі як головного соціального гаранта продовольчої безпеки.

2. Військово-гуманітарний маркетинг «Разом до перемоги»

Продовження та масштабування системних зборів на підтримку Сил оборони України. Маркетинговий департамент інтегрує благодійні збори безпосередньо у комерційні процеси компанії. Наприклад, запуск лінійки товарів (ексклюзивна кава в «АТБ-Кафе» або лімітовані шопери), де 100% прибутку від продажу спрямовується на закупівлю розвідувальних дронів чи медичного обладнання. Комунікація результатів зборів здійснюється щомісячно через офіційні прес-релізи та відеозвіти лідерів думок, що викликає максимальну суспільну довіру та повагу до бренду.

3. Антикризовий PR та прозорість комунікацій

Розробка чітких протоколів комунікації у разі виникнення кризових ситуацій (безпекові форс-мажори, логістичні збої, конфлікти в магазинах). Маркетингова служба впроваджує принцип «нульової затримки інформації»: у разі виникнення проблеми компанія першою офіційно заявляє про неї у

своїх цифрових каналах, пояснює причини та пропонує алгоритм вирішення. Це дозволяє уникнути поширення фейків, блокує репутаційні атаки конкурентів та демонструє абсолютну чесність та відкритість лідера ринку перед своїми покупцями.

Розроблена комплексна маркетингова програма розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» містить деталізований набір практичних інструментів, диференційованих за всіма проблемними зонами діяльності компанії. Впровадження тактичних заходів щодо запуску та просування «АТБ-Кафе» дозволить оперативно ліквідувати асортиментний дефіцит готової їжі та залучити платоспроможний трафік.

Модернізація програми лояльності через бально-статусну систему та модулі ШІ персоналізації знизить рівень «промо-залежності» та збереже маржинальність бізнесу. Запуск екологічної некомерційної лінійки ВТМ «Green Life» у поєднанні із масштабними соціально-благодійними проектами (CSR) забезпечить надійний захист від цінового демпінгу конкурентів та зміцнить лідерську репутацію бренду «АТБ» в довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка ефективності запропонованої маркетингової програми

Впровадження розробленої комплексної маркетингової програми розвитку для ТОВ «АТБ-Маркет» вимагає виділення фінансових ресурсів та чіткого моделювання очікуваних комерційних результатів. Оскільки ТОВ «АТБ-Маркет» оперує стратегією лідерства за витратами, формування бюджету програми здійснювалося за методом цільового фінансування (виходячи з цілей та завдань) з урахуванням оптимізації операційних витрат через цифрові канали.

Загальний період реалізації запропонованої програми розрахований на 1 рік (плановий період). Прогнозні розрахунки базуються на масштабуванні програми у межах базового кластера модернізованих магазинів мережі з екстраполяцією на загальні фінансові показники компанії за попередній рік.

При прогнозуванні економічного ефекту аналітичною службою було враховано ризик внутрішньої асортиментної канібалізації. Зокрема, при запуску готових страв у межах концепції «АТБ-Кафе» частина покупців частково переорієнтується з купівлі сирих інгредієнтів (м'ясо, овочі) на готові кулінарні вироби. Проте, оскільки маржинальність готової їжі є на 15–20 % вищою, цей процес не знижує, а навпаки, нарощує загальний валовий дохід підприємства з одного квадратного метра торгової площі.

Для детальної оцінки фінансового забезпечення запропонованих стратегічних змін необхідно чітко структурувати всі напрямки майбутніх інвестицій. Розробка та реалізація комплексної маркетингової програми розвитку роздрібною мережі ТОВ «АТБ-Маркет» вимагає консолідації різноманітних фінансових джерел та суворого контролю за цільовим використанням капіталу. Фінансування запланованих заходів відбуватиметься як за рахунок акумуляції внутрішніх ресурсів підприємства, так і за рахунок залучення партнерських коштів постачальників і виробників продукції. При формуванні бюджету аналітичною службою було застосовано диференційований підхід, що дозволяє розділити витрати на капітальні (довгострокові) та поточні (операційні). Велику увагу приділено цифровізації бізнесу та впровадженню інноваційних технологій, які є головними драйверами сучасного ритейлу. Окремим блоком виділено фінансування соціальних та репутаційних проектів, оскільки концепція сталого розвитку є невід'ємною частиною довгострокової стратегії бренду «АТБ». Усі розрахунки вартості послуг базуються на актуальних ринкових індикаторах, вартості ІТ-розробки, медіабайнгу та BTL-активностей в Україні. Очікується, що оптимізована структура розподілу витрат дозволить мінімізувати терміни окупності інвестицій та забезпечить сталий приріст купівельного трафіку. Систематизація зазначених фінансових показників дозволяє наочно оцінити загальний обсяг фінансового навантаження на підприємство у короткостроковій та середньостроковій перспективах. Зведемо планові витрати на впровадження маркетингової програми та джерела їх покриття у

підсумкову таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 - Бюджет маркетингової програми розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Назва маркетингового заходу / статті витрат	Обсяг необхідних інвестицій, млн грн	Періодичність / характер витрат	Головне джерело фінансування
1. Лонч проекту «АТБ-Кафе» (BTL-оформлення зон, аромомаркетинг, пуш-кампанія)	18,50	Капітальні / Одноразові	Власний прибуток ТОВ «АТБ-Маркет»
2. Модернізація лояльності (ІТ-розробка модуля ІІІ, автоматизація бальних статусів)	12,00	Одноразові (розробка)	Інвестиційний фонд Корпорації «АТБ»
3. Запуск еко-лінійки «Green Life» (Трейд-маркетинг, акція «Зелений тиждень»)	9,50	Поточні / Сезонні	Спільний бюджет з виробниками ВТМ
4. Digital- та SMM-комунікації (Контент-виробництво для TikTok/Instagram, блогери)	4,20	Щомісячні (поточні)	Оборотні кошти маркетингового фонду
5. Проекти CSR та управління репутацією (Соціальні полиці, благодійний маркетинг)	15,80	Постійні / Річні	Фонд корпоративної відповідальності
Разом бюджет програми:	60,00	—	—

**Джерело: розраховано та сформовано автором на основі ринкових оцінок вартості ритейл-послуг.*

Загальний обсяг фінансових інвестицій у реалізацію програми становить 60 млн грн, що для компанії масштабу ТОВ «АТБ-Маркет» є цілком реалістичною сумою (складає менше 0,03% від річного чистого доходу).

Для обґрунтування доцільності впровадження програми проведемо предиктивне моделювання фінансових результатів. За прогнозами експертів

ринку ритейлу та на основі досвіду аналогічних проектів впровадження форматів *Food-to-Go*, очікуються такі зміни ключових метрик:

- Зростання середнього чека (AV-check) на 4,5% за рахунок інтеграції комбо-меню «АТБ-Кафе» та некомерційної еко-лінійки.
- Збільшення коефіцієнта утримання клієнтів (Customer Retention Rate) на 6% завдяки впровадженню персоналізованих статусів лояльності.
- Загальний плановий приріст роздрібного товарообороту за рік оцінюється в 2,5% від базового рівня.

Розрахуємо очікуваний додатковий чистий прибуток від реалізації програми. Враховуючи, що чистий прибуток підприємства за 2025 рік становив 3,43 млрд грн (п. 2.1), планований приріст товарообороту та вихід на нові мікросегменти ринку (за рахунок залучення вечірнього трафіку та еко-свідомої аудиторії), а також оптимізація промо-знижок (через відмову від масових жовтих цінників на користь індивідуального ШІ-ціноутворення) забезпечать додатковий чистий прибуток у розмірі 180 млн грн.

Провемо оцінку ефективності інвестицій за допомогою класичного показника ROMI (Return on Marketing Investment – коефіцієнт окупності маркетингових інвестицій) за формулою:

$$ROMI = \frac{\text{Додатковий прибуток} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Підставимо прогнозні значення у формулу:

$$ROMI = \frac{180,0 - 60,0}{60,0} \times 100 \% = 200 \%$$

Показник ROMI становить 200 %. Це означає, що кожна гривня, інвестована в розроблену маркетингову програму розвитку, принесе підприємству 2 гривні чистого прибутку понад витрати. Програма є високорентабельною та фінансово виправданою.

Окрім прямих фінансових та комерційних показників (виторг, прибуток), успішність реалізації маркетингової програми ТОВ «АТБ-Маркет» має контролюватися через систему нефінансових індикаторів ефективності (KPI – Key Performance Indicators). Це дозволить оцінити якісні

зміни у сприйнятті бренду та рівень технологічної адаптації клієнтської бази.

Для кожного стратегічного напрямку програми встановлено такі цільові нефінансові КРІ на кінець планового року:

1. Для проекту «АТБ-Кафе»:
 - *Коефіцієнт проникнення в чек (Penetration Rate)*: не менше 12 % від загальної кількості щоденних чеків модернізованих магазинів мають містити хоча б одну позицію з зони «АТБ-Кафе» (кава або готова страва);
 - *Рівень задоволеності якістю кулінарії (CSI)*: утримання показника на рівні не нижче 4,6 бала з 5 за результатами регулярних пуш-опитувань у додатку.
2. Для оновленої програми лояльності «АТБ-Клуб»:
 - *Активация бази*: перехід понад 40% активних власників кобрендингових карток на вищі рівні статусів («Рациональний покупець» та «АТБ-Експерт») протягом перших 6 місяців;
 - *Зменшення відтоку (Churn Rate)*: зниження показника відтоку «сплячих» клієнтів (кластер 111–211 за RFM-аналізом) на 15% за рахунок автоматизованих ІІІ-індивідуальних пропозицій.
3. Для еко-лінійки BTM та CSR-проектів:
 - *Частка еко-товарів у категорії non-food*: досягнення показника в 8% від загального товарообороту промислової групи товарів;
 - *Індекс чистої лояльності бренду (NPS)*: зростання загального національного показника NPS мережі «АТБ» на 5 відсоткових пунктів завдяки посиленню патріотичних та благодійних проектів підтримки громад.

Моніторинг зазначених метрик має здійснюватися маркетинговою службою щомісячно за допомогою інтегрованих цифрових дашбордів, що дозволить оперативно виявляти відхилення від планових орієнтирів.

Для забезпечення чіткості та скоординованості дій усіх функціональних підрозділів підприємства (маркетингу, логістики, ІТ-департаменту, комерційної служби) процес розгортання програми розбито на чотири логічні квартальні етапи.

Нижче наведено графік реалізації заходів протягом планового року (у форматі матриці завдань):

I Квартал (Організаційно-технологічний етап):

- Розробка технічного завдання та запуск IT-департаментом оновленого III-модуля бально-статусної системи лояльності в мобільному додатку.
- Укладання прямих контрактів із регіональними фабриками-кухнями на постачання свіжої готової їжі під аутсорсинг для «АТБ-Кафе».
- Закупівля та брендування кавових островів самообслуговування та відкритих вітрин Food-to-Go.

II Квартал (Етап тестового лончу):

- Технічний запуск зон «АТБ-Кафе» у першому пулі модернізованих магазинів центрального регіону.
- Старт програми «Кожна 6-та кава — за 1 грн» та запуск цифрової воронки залучення в TikTok та Instagram.
- Сертифікація та виробництво першої промислової партії еко-товарів BTM «Своя лінія Green Life».

III Квартал (Етап масштабування та протидії конкурентам):

- Масштабування формату «АТБ-Кафе» на всі «чорні АТБ» в Україні.
- Проведення масштабної всеукраїнської трейд-маркетингової акції «Зелений тиждень в АТБ» із запуском благодійного лічильника посадки лісів для нейтралізації конкурентного тиску «Аврори».
- Перехід на систему персоналізованого *Data-Driven* ціноутворення для клієнтів із вищими статусами лояльності.

IV Квартал (Контрольно-аналітичний етап):

- Запуск проекту «Соціальна поліція» та проведення фінальних рікових CSR-акцій.
- Проведення повторного економіко-статистичного та *RFM-аналізу* клієнтської бази для оцінки приросту середнього чека та товарообороту.

- Підбиття підсумків, розрахунок фактичного ROMI та підготовка рекомендацій щодо пролонгації маркетингової програми на наступний стратегічний період.

Реалізація запропонованих заходів суттєво зміцнить ринкові позиції ТОВ «АТБ-Маркет» у конкурентному середовищі:

1. Нейтралізація тиску мережі «Сільпо»: Формат «АТБ-Кафе» ліквідує головну асортиментну перевагу конкурента у категорії готової їжі для раціонального сегмента покупців. Клієнт середнього класу отримає можливість купувати свіжі готові страви за цінами на 20–25% нижчими, ніж у концептуальних супермаркетах, що зафіксує купівельний трафік всередині мережі «АТБ».

2. Захист від експансії мультимаркетів «Аврора»: Впровадження некомерційної лінійки BTM «Green Life» переорієнтує ощадливих споживачів. Замість подорожей до спеціалізованих жорстких *non-food* дискаунтерів, покупець купуватиме екологічні та якісні побутові товари безпосередньо під час щоденної закупки продуктів харчування в «АТБ» (ефект «все під одним дахом»).

3. Підвищення капіталу бренду (Brand Equity): Масштабні екологічні та благодійні проекти в межах корпоративної соціальної відповідальності (CSR) сформують міцний емоційний зв'язок зі споживачем, підвищуючи індекс чистої лояльності (NPS).

Будь-яка маркетингова програма в сучасних умовах функціонування економіки України піддається впливу факторів невизначеності. Для мінімізації негативних наслідків проведено ідентифікацію потенційних ризиків та розроблено карту коригувальних заходів.

Проведене матричне моделювання ризиків (табл. 3.2) дозволяє стверджувати, що розроблена маркетингова програма розвитку для ТОВ «АТБ-Маркет» володіє високим рівнем стратегічної гнучкості та адаптивності. Специфіка функціонування сучасного українського ритейлу вимагає від маркетингового департаменту відмови від лінійного планування

на користь концепції проактивного ризик-менеджменту, за якої заходи з нейтралізації загроз закладаються в операційні процеси ще на етапі бюджетування.

Таблиця 3.2. Матриця ризиків реалізації маркетингової програми ТОВ «АТБ-Маркет»

Назва ризику	Рівень загрози (Вис./Сер./Низ.)	Можливі наслідки для компанії	Заходи з мінімізації та нейтралізації ризику
1. Форс-мажорні та безпекові ризики (Блекаути, руйнування інфраструктури РЦ)	Високий	Порушення умов зберігання кулінарії «АТБ-Кафе», зрив логістики.	Стовідсоткове забезпечення магазинів генераторами, децентралізація поставок готової їжі через локальні фабрики-кухні.
2. Технологічний ризик (Збої в роботі ШП-модуля або мобільного додатка)	Середній	Тимчасова неможливість зчитування персональних купонів, невдоволення на касах.	Наявність дублюючого хмарного сервера, збереження базової 5% знижки за картою «АТБ» в офлайн-режимі касового модуля.
3. Ризик опору споживачів (Консерватизм покупців щодо кулінарії в дискаунтері)	Середній	Низькі обсяги тестових продажів готової їжі, падіння оборотності.	Агресивна програма безкоштовних дегустацій, масована пуш-кампанія «кава за 1 грн» для стимулювання першого досвіду.
4. Логістичний ризик постачальників (Зрив строків доставки свіжих страв аутсорсерами)	Високий	Порожні вітрини «АТБ-Кафе» у вечірній час (<i>Out-of-Stock</i>), втрата довіри.	Жорсткі штрафні санкції у контрактах, наявність щонайменше двох альтернативних постачальників кулінарії в кожному регіоні.

Джерело: розроблено автором

Експертна оцінка ідентифікованих ризиків дозволяє зробити такі узагальнюючі висновки щодо системи захисту маркетингової програми:

1. Управління критичними безпековими та логістичними ризиками (Ризики 1 та 4): Оскільки формат «АТБ-Кафе» орієнтований на щоденне постачання свіжої продукції ультра-фреш (*Food-to-Go*), будь-які збої в

логістиці або енергопостачанні несуть загрозу виникнення дефіциту (*Out-of-Stock*). Запропонована стратегія диверсифікації через регіональні фабрики-кухні та стовідсоткова енергоавтономія магазинів повністю нівелюють цей ризик. Компанія мінімізує залежність від одного монопольного постачальника, забезпечуючи стабільність асортименту навіть у кризових умовах.

2. Мінімізація технологічних дефектів (Ризик 2): Перехід до індивідуального *Data-Driven* ціноутворення повністю залежить від стабільності IT-інфраструктури. У разі виникнення збоїв у мобільному додатку або ШІ-модулі, маркетингова система «АТБ» захищена механізмом збереження базових привілеїв. Автоматичне дублювання даних на хмарних серверах та збереження стандартної 5% знижки за кобрендинговою картою в офлайн-режимі касового термінала дозволяють уникнути конфліктів у торговельному залі та зберегти високий рівень лояльності покупців.

3. Подолання психологічного консерватизму споживачів (Ризик 3): Ризик низького первинного попиту на готову їжу в магазині-дискаунтері вирішується за допомогою інструментів агресивного стимулювання збуту (*Sales Promotion*). Використання гейміфікації («кава за 1 грн») та крос-маркетингових комбо-меню знижує психологічний бар'єр першої покупки. Це дозволяє швидко сформувати у споживача нову стійку звичку харчування *Food-to-Go* всередині мережі «АТБ».

Таким чином, розроблена матриця ризиків доводить, що запропонована маркетингова програма є не просто набором теоретичних рекомендацій, а стійкою, захищеною та життєздатною бізнес-моделлю. Наявність чітких алгоритмів антикризового реагування дозволяє менеджменту ТОВ «АТБ-Маркет» діяти на випередження, мінімізувати можливі фінансові втрати та гарантувати стабільне досягнення запланованого показника ROMI на рівні 200 %.

Проведене економіко-маркетингове моделювання підтвердило високу ефективність розробленої маркетингової програми розвитку для ТОВ «АТБ-

Маркет». Загальний бюджет заходів у розмірі 60 млн грн є повністю окупним.

Програма дозволяє успішно захистити ринкову частку компанії від експансії ключових конкурентів («Сільпо», «Аврора») та оптимізувати витрати через цифрові інструменти лояльності. Наявність розробленої матриці нефінансових КРІ та антикризових заходів графіку реалізації гарантує стійкість та контрольованість програми навіть в умовах високих макроекономічних та безпекових ризиків України.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі бакалаврської роботи на основі результатів попереднього аналізу сформульовано стратегічні напрями та розроблено комплексну маркетингову програму розвитку для ТОВ «АТБ-Маркет», а також здійснено прогностичну оцінку її фінансово-економічної та нефінансової ефективності. Результати проектування дозволяють зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано доцільність переходу ТОВ «АТБ-Маркет» до стратегії гібридного позиціонування, яка поєднує традиційне цінове лідерство за витратами із високими стандартами клієнтського досвіду та сучасними цифровими сервісами. Головним стратегічним орієнтиром визначено репозиціонування бренду «АТБ» у напрямі «мережі розумного та раціонального вибору для всієї родини», що дозволить розширити частку ринку компанії.

2. Розроблено концепцію впровадження нового кулінарного формату «АТБ-Кафе», яка спрямована на подолання асортиментного вакууму в категорії готових страв (*Food-to-Go*) та утримання платоспроможного трафіку середнього класу. Запропоновано модель логістичного аутсорсингу із регіональними фабриками-кухнями та встановлення інтегрованих кавових островів самообслуговування, що забезпечить високу швидкість обслуговування без зростання капітальних витрат на будівництво власних цехів.

3. Сформовано програму протидії некомерційним конкурентам (мережі «Аврора») у промисловій групі товарів через запуск екологічної лінійки власних торгових марок «Своя лінія Green Life» та модернізацію зони «7 днів». Інтеграція благодійного механізму «Купуй еко — рятує ліс» дозволить переорієнтувати ощадливих та еко-свідомих споживачів завдяки соціальним та репутаційним тригерам, нівелюючи суто ціновий демпінг конкурентів.

4. Запропоновано модернізацію системи лояльності «АТБ-Клуб» шляхом переходу від масових промо-знижок до багаторівневої бально-статусної системи та індивідуального *Data-Driven* ціноутворення. Використання великих масивів даних (*Big Data*) кобрендингових платіжних карток «АТБ» у поєднанні з алгоритмами штучного інтелекту забезпечить автоматичне генерування унікальних пуш-пропозицій для конкретних клієнтських RFM-кластерів, що знизить рівень «промо-залежності» покупців та збереже базову маржинальність брендів.

5. Розроблено нову SMM-стратегію просування в диджитал-середовищі із побудовою чіткої чотириетапної воронки залучення споживачів (Охоплення – Інтерес – Переконавання – Дія). Диференціація контенту між платформами TikTok (вірусне охоплення молоді), Instagram (естетика та капітал брендів BTM) та Telegram (миттєва конверсія у продажі через промокоди) гарантує високу ефективність комунікацій за мінімальних бюджетних витрат.

6. Розраховано фінансово-економічну ефективність запропонованої маркетингової програми. При загальному річному бюджеті впровадження у розмірі 60,00 млн грн, планований приріст товарообороту забезпечить компанії додатковий чистий прибуток в обсязі 180,00 млн грн. Показник окупності інвестицій ROMI становить 200%, що доводить високу комерційну доцільність та фінансову безпеку запропонованих заходів.

7. Сформовано систему нефінансових KPI та карту антикризових заходів, які дозволяють здійснювати постійний моніторинг якісних метрик

(коефіцієнт проникнення кави в чек, індекс задоволеності CSI, рівень утримання клієнтів) та мінімізувати потенційні безпекові, технологічні та логістичні ризики реалізації програми, гарантуючи довгострокову конкурентоспроможність ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку роздрібної торгівлі України.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано вирішення важливого прикладного завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних засад та розробки практичних рекомендацій з формування маркетингової програми розвитку підприємства роздрібною торгівлі на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет». Результати дослідження, сформовані відповідно до поставлених завдань, дозволяють зробити такі підсумкові висновки та надати пропозиції:

1. За результатами дослідження теоретичних основ маркетингового планування обґрунтовано, що маркетингова програма є центральним інструментом цільового управління підприємством, який трансформує стратегічні орієнтири бізнесу у конкретний комплекс тактичних заходів на основі моделі 3Cs (Споживач, Конкуренти, Компанія) та концепції 7P. Встановлено, що сучасна парадигма маркетингового управління еволюціонувала від масового стимулювання збуту до клієнтоорієнтованості (*Customer-Centric*), маркетингу відносин та концепції *Data-Driven*, за якої управлінські рішення приймаються на основі аналізу великих масивів даних (*Big Data*).

2. Визначення особливостей маркетингової діяльності у ритейлі дозволило з'ясувати, що специфіка маркетингу в роздрібній торгівлі зумовлена прямим контактом із кінцевим споживачем, високою динамічністю асортиментних матриць та залежністю від локації торгових точок. Ядром маркетингу в ритейлі є категорійний менеджмент, розвиток власних торгових марок (*Private Labels*), мерчандайзинг та збалансоване ціноутворення на основі товарів-маркерів (*KVI-стратегія*). Основним драйвером довгострокової конкурентоспроможності роздрібних мереж визначено перехід до омніканальної моделі (*Omnichannel*), яка об'єднує фізичні точки та онлайн-платформи в безшовну систему взаємодії (*CJM*).

3. Аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку роздрібно́ї торгівлі України дозволило встановити, що вітчизняний FMCG-ринок розвивається під впливом макроекономічної нестабільності, інфляційних процесів та безпекових викликів воєнного стану. Це зумовило тотальну раціоналізацію споживчої поведінки (*smart shopping*), підвищення чутливості до ціни та патріотизацію попиту, що призвело до стрімкого домінування форматів «дискаунтер» та «магазин біля дому». Узагальнено, що успіх антикризового управління компаній в Україні наразі залежить від забезпечення енергоавтономії точок, гнучкості логістики та цифрової автоматизації процесів.

4. Оцінка організаційно-економічної характеристики підприємства довела, що ТОВ «АТБ-Маркет» є стабільним та капіталізованим лідером галузі, чий чистий виторг за підсумками 2025 року досяг 247,35 млрд грн, а чистий прибуток склав 3,43 млрд грн. Економічні показники за трирічний період (2023–2025 рр.) підтверджують успішне подолання кризових явищ 2023 року (пов'язаних із блекаутами та інфраструктурними втратами) та вихід на траєкторію стабільного зростання. Лінійно-функціональна структура управління та оптимізована асортиментна політика (до 3,7 тис. SKU) із фокусом на BTM, частка яких перевищує 30 % у товарообороті, забезпечують компанії мінімальні операційні витрати.

5. Аналіз маркетингового середовища компанії за допомогою кількісного PESTEL- та розширеного SWOT-аналізу показав, що найбільш критичними зовнішніми загрозами для мережі є безпекові фактори (оцінка 4,66) та інфляційне зростання тарифів. Проте реалізація стратегії лідерства за витратами та наявність власної потужної логістичної інфраструктури (9 РЦ) дозволяють компанії нейтралізувати ризики. Виявлено загострення конкуренції на двох напрямках: у площині клієнтського досвіду з боку «Сільпо» та у площині мінімальних цін на промислові товари з боку жорсткого непродуктивного дискаунтера «Аврора».

6. Здійснена оцінка поточної маркетингової діяльності торговельної мережі дозволила встановити, що впровадження кобрендингової платіжної картки «АТБ» разом із банками-партнерами (Райффайзен, А-Банк, Ощадбанк) є найефективнішим інноваційним інструментом лояльності, який відкрив доступ до масивів *Big Data* та впровадження математичного *RFM-аналізу* клієнтської бази. Водночас виявлено ключові проблеми маркетингової системи: асортиментний вакуум у категорії готової їжі (*Food-to-Go*), що зумовлює відтік покупців середнього класу до «Сільпо»; вимивання трафіку промислової групи через експансію «Аврори»; та високу «промо-залежність» покупців, яка знижує базову маржинальність брендів.

7. За результатами формування стратегічних напрямів розвитку маркетингу обґрунтовано необхідність переходу ТОВ «АТБ-Маркет» до стратегії гібридного позиціонування (поєднання цінового лідерства із сучасним сервісом) з метою репозиціонування бренду в напрямі «мережі розумного та раціонального вибору для всієї родини». Визначено чотири цільові вектори розвитку: ліквідація асортиментного дефіциту готових страв; протидія некомерційним конкурентам за допомогою запуску еко-лінійок промислових товарів; подолання промо-залежності через персоналізацію; та посилення соціально-етичної відповідальності бренду.

8. Розробка практичної маркетингової програми розвитку обумовила формування деталізованого комплексу практичних заходів для ТОВ «АТБ-Маркет», який містить три стратегічні блоки:

- *Програма лончу та просування кулінарного формату «АТБ-Кафе»* (зони готових страв *Food-to-Go* та острови самообслуговування з кавою на базі аутсорсингу з регіональними фабриками-кухнями);
- *Програма протидії мережі «Аврора»* через запуск та просування екологічної некомерційної лінійки товарів для дому ВТМ «Своя лінія Green Life» у поєднанні із благодійною механікою «Купуй еко – рятуй ліс»;
- *Модернізація лояльності «АТБ-Клуб»* шляхом переходу до бально-статусної системи в мобільному додатку на основі III-аналізу

цифрового сліду платіжних карток та впровадження нової SMM-воронки залучення в TikTok, Instagram і Telegram.

9. Оцінка ефективності запропонованої маркетингової програми та економіко-маркетингове моделювання підтвердило високу ефективність розробленої програми. При загальному річному бюджеті впровадження у розмірі 60 млн грн планований приріст середнього чека та товарообороту забезпечить компанії додатковий чистий прибуток в обсязі 180 млн грн. Показник окупності інвестицій ROMI становить 200 %, що доводить комерційну доцільність запропонованих рішень. Розроблена матриця нефінансових KPI та аналітична карта антикризового ризик-менеджменту гарантують стабільність реалізації програми в умовах високих ризиків зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент : підручник / пер. з англ. Дніпро : Баланс Бізнес Букс, 2019. 848 с.
2. Армстронг Г., Котлер Ф., Опресник М. К. Маркетинг: вступ : підручник / пер. з англ. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 640 с.
3. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Маркетингове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Професіал, 2020. 296 с.
4. Артимонова І.В. Організаційно-економічні аспекти розвитку маркетингової діяльності на ринку агропродовольчої продукції. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького. 2014. Т. 16, № 1(1). С. 10-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2014_16_1\(1\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2014_16_1(1)__4) (дата звернення 23.02.2026 р.)
5. Ашаулов В. В. Формування маркетингової стратегії підприємства з урахуванням його корпоративної місії. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 5 (74). С. 50–54.
6. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підручник. 2-ге вид., доп. та перероб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 680 с.
7. Окландер М. А., Окландер Т. О. Специфіка цифрового маркетингу підприємств роздрібної торгівлі. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 7-8. С. 45–52.
8. Шарко В. В. Інноваційні технології маркетингу в роздрібній торгівлі. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 84–89.
9. Павленко А. Ф., Вовчак А.В., Примак Т.О. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика. К. : КНЕУ, 2005. 408 с.
10. Павленко О.В. Політичний маркетинг: сутність і сучасні концепції Стратегія економічного розвитку України. 2016. № 39. С. 205-216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2016_39_26 (дата звернення 12.03.2026 р.)
11. Примак Т. О. Маркетингові комунікації К. : Ельга, Ніка-Центр, 2003. 300 с.

12. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика. Навчальний посібник. К. : Видавничий дім «Професіонал», 2009. 320 с.
13. Герасимчук В.Г. Маркетингове забезпечення виведення промислової продукції на міжнародні ринки. Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Л.М. Таранюка. Суми: СНАУ, 2018, с. 9-23.
14. Косар Н. С., Кузьо М. М. Дослідження лояльності споживачів до торговельних мереж на ринку продовольчих товарів України. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 3. С. 112–126
15. Янковська О. І. Особливості функціонування та розвитку вітчизняної роздрібної торгівлі: сучасні тенденції в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. URL: economyandsociety.in.ua. (дата звернення 12.03.2026 р.)
16. Державна служба статистики України. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі України: статистична інформація. URL: ukrstat.gov.ua. (дата звернення 12.03.2026 р.)
17. Офіційний сайт компанії «АТБ-Маркет». Розділ новин та прес-релізів Корпорації. URL: atbmarket.com. (дата звернення 24.02.2026 р.)
18. Платформа відкритих даних YouControl. Досьє юридичної особи: ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (Код ЄДРПОУ 21505316). URL: youcontrol.com.ua. (дата звернення 24.02.2026 р.)
19. Фінансові підсумки року найбільших продуктивних ритейлерів України. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua>. (дата звернення 24.02.2026 р.)
20. Апопій В. В., Міщук І. О. Комерційна діяльність : підручник. 5-те вид., оновл. Київ : Знання, 2023. 408 с.
21. Шапка І.В. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. Економіка і суспільство. Випуск 72. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165> (дата звернення 04.03.2026 р.)

22. Олійник Т., Іванова М. Розвиток ритейлу в Україні. Молодий вчений. 2024. № 1 (125). С. 126–129. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>. (дата звернення 14.04.2026 р.)
23. Дмитрук А. Чинники впливу на розвиток мережевого ритейлу. Науковий вісник Полісся. 2023. № 2(27). С. 79–88.
24. Ніколайчук О., Костакова Л. Тенденції розвитку мережевих ритейлерів України. Торгівля і ринок України. 2023. № 2(50). С. 51–58.
25. Терещенко С., Гримайло О. Інноваційні форми організації роздрібної торгівлі. Digital transformation and technologies for sustainable development all branches of modern education, science and practice: International Scientific and Practical Conference Proceeding, м. Lomza, 26 січ. 2023 р. Lomza, 2023. С. 281–285
26. Шайда О. Є., Воловік Ю. О. Перспективи розвитку роздрібного ритейлу в Україні з врахуванням світових тенденцій. Економіка та суспільство. Випуск № 81. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-24> (дата звернення 02.03.2026)
27. Аналіз роздрібної торгівлі продуктами харчування та товарами широкого асортименту в Україні за 2024 рік компанії Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-roznichnoj-torgovliproduktami-pitaniya-i-tovarami-shirokogo-assortimenta-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 08.04.2026)
28. Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-magaziniv-2024/> (дата звернення: 08.04.2026)
29. Ковальчук С. Аналіз стану та трансформацій роздрібного ритейлу: світові тренди та український сегмент. Innovation and Sustainability. 2024. № 1. С. 120–132.
30. Вороніна В. Л. Торгові мережі України: особливості функціонування, управління та розвитку. Економічний форум. 2018. № 4. С. 56–62.

31. Заїка Ю.А., Іріх Т.А. Ритейл в умовах сучасного конкурентного середовища: аналіз трендів та тенденцій. Економічний простір. №199. 2025 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183> (дата звернення 03.04.2026)
32. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, 2019. № 57. Рр. 40-44. URL: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-57-06.pdf>. (дата звернення 03.04.2026)
33. Pavlova V. A. Ways of development of domestic retail in the post-war period. Academic Review. 2022. Т.1, № 56. С.42–52. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-5> (дата звернення 23.03.2026)
34. Польський e-commerce гігант Allegro може готувати вихід на український ринок. URL: <https://rau.ua/news/polskyyi-e-commerce-gigant-allegro-mozhe-gotuvaty-vykhid-na-ukrayinskyi-rynok-zmi/> (дата звернення 23.05.2026)
35. Мережа АТБ запустила програму лояльності з миттєвою знижкою. URL: <https://rau.ua/news/merezha-atb-zapustyla-unikalnu-programu-loialnosti-myttyeva-znyzhka-10-prosto-na-kasi/> (дата звернення 03.05.2026)
36. Про внутрішню торгівлю : Закон України (Проект) від 14.04.2021 р. № 5384. Верховна Рада України. URL: rada.gov.ua.
37. Про захист прав споживачів : Закон України від 10.06.2023 р. № 3273-IX Відомості Верховної Ради України. 2023. № 74. Ст. 261.
38. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/regionalni-novini/> (дата звернення: 12.03.2026 р.).
39. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/> (дата звернення: 12.03.2026 р.).
40. Iglesias-Pradas S., Pascual-Miguel F., Hernández-García Á., Chaparro-Peláez J. Omnichannel retailing: A tale of three sectors. Economic Research –Ekonomiska Istraživanja. 2022. Vol. 35, No 1. P. 1–24. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1991825>(дата звернення 23.03.2026)

41. Борисенко О. О. Цифрові інструменти маркетингу в роздрібній торгівлі: аналітичний аспект. Економіка та суспільство. 2025. No 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5888/58277>. (дата звернення 03.04.2026)

42. Коваленко Н. М. Стратегії цифрової трансформації підприємств торгівлі в умовах нестабільності. Економічний простір. 2024. No 187. С. 112–119. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1607/1550> (дата звернення 23.03.2026)

43. Дружиніна В., Загорянська О., Давидюк Л., Кальга О. Цифрова трансформація дискаунт-мереж: управління персоналом, бізнес-процеси та комунікаційні платформи. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2026. 354 (3), С. 12-19. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-1> (дата звернення 12.05.2026)

ДОДАТОК А

Баланс та звіт про фінансові результати ТОВ «АТБ – МАРКЕТ»

Таблиця А.1 – Фрагмент Балансу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2023–2025 рр.

Найменування показника	Код рядка	На 31.12.2023 р.	На 31.12.2024 р.	На 31.12.2025 р.
АКТИВ				
I. Необоротні активи				
Основні засоби	1015	14 250 400	15 890 300	17 120 500
Інші необоротні активи	1095	1 120 600	1 350 400	1 480 200
Усього за розділом I	1095	15 371 000	17 240 700	18 600 700
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	16 450 800	18 120 400	20 450 300
Дебіторська заборгованість	1125	4 210 500	4 980 600	5 620 100
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 817 365	15 893 204	18 080 980
Усього за розділом II	1195	32 478 665	38 994 204	44 151 380
БАЛАНС (АКТИВ)	1300	47 849 665	56 234 904	62 752 080
ПАСИВ				
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	200 000	200 000	200 000
Нерозподілений прибуток	1420	12 119 665	15 211 669	18 323 282
Усього за розділом I	1495	12 319 665	15 411 669	18 523 282
II. Довгострокові зобов'язання	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання				
Кредиторська заборгованість	1615	32 450 200	36 820 400	39 850 100
Інші поточні зобов'язання	1690	3 079 800	4 002 835	4 378 698
Усього за розділом III	1695	35 530 000	40 823 235	44 228 798
БАЛАНС (ПАСИВ)	1900	47 849 665	56 234 904	62 752 080

Сформовано автором за джерелом: Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ» Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора URL: https://www.atbmarket.com/images/company/Zvitnist_indiv_z_upr_zvitom_2024.pdf?srsId=Af_mBOoqU2v5e21gkKIhkGwl023VkheQ5usi2urDd6NcAthmg7dNjn9rl

Таблиця А.2 – Звіт про фінансові результати ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2023–2025 рр.

Найменування показника	Код рядка	За 2023 рік	За 2024 рік	За 2025 рік
Дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	2000	181 089 665	208 905 300	247 348 831
Собівартість реалізованої продукції (товарів)	2050	(133 239 847)	(152 634 904)	(180 564 120)
Валовий прибуток	2100	47 849 818	56 270 396	66 784 711
Інші операційні доходи	2120	1 120 635	1 349 073	1 425 300
Витрати на збут	2150	(23 012 908)	(28 844 969)	(32 411 200)
Адміністративні витрати	2180	(23 972 873)	(21 255 540)	(29 111 414)
Інші операційні витрати	2185	(1 386 650)	(2 340 246)	(2 510 000)
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	5 092 004	5 089 123	4 177 397
Прибуток до оподаткування	2290	5 005 294	5 002 413	4 177 397
Податок на прибуток	2300	(900 953)	(900 434)	(750 000)
Чистий прибуток	2350	4 104 341	4 101 979	3 427 397

Сформовано автором за джерелом: Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ» Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора URL: https://www.atbmarket.com/images/company/Zvitnist_indiv_z_upr_zvitom_2024.pdf?srsltid=AfmBOoqU2v5e21gkKIhkGwl023VkheQ5usi2urDd6NcAthmg7dNjn9rl