

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової
діяльності

_____ Андрій МУЗИЧЕНКО
(підпис)
" ____ " _____ 2025 р.

_____ Микола ІЛЬЧУК
(підпис)
" ____ " _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «ТОРГОВЕЛЬНА ПОЛІТИКА
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР»**

Спеціальність **076 – "Підприємництво та торгівля"**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо – професійна**

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

_____ **Людмила БЕРЕЗОВСЬКА**
(підпис)

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**
к.е.н., доцент

_____ **Анастасія КИРИЧЕНКО**
(підпис)

Виконав

_____ **Андрій ГАРЯЧИЙ**
(підпис)

Київ – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової діяльності
д.е.н., проф. _____ **Микола ІЛЬЧУК**
“ _____ ” _____ 2024р.

З А В Д А Н Н Я
до виконання магістерської кваліфікаційної роботи здобувачу
Гарячому Андрію Олександровичу

Спеціальність **076 - «Підприємництво та торгівля»**
Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**
Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **«ТОРГОВЕЛЬНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР»** затверджена наказом ректора НУБіП України “16”10. 2024 р. №1855 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 24 листопада 2025 р.
Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: звітність про мережу «АТБ-Маркет», основи торговельної політики, інтернет-джерела, наукові праці
Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні основи торговельної політики підприємницьких структур
2. Аналіз торговельної політики підприємства «АТБ-Маркет»
3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення торговельної політики підприємства «АТБ-Маркет»

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання « 21 » жовтня 2024 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи _____

Анастасія КИРИЧЕНКО

Завдання прийняв до виконання _____

Андрій ГАРЯЧИЙ

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему: «Торговельна політика підприємницьких структур» викладена на 95 сторінках друкованого тексту, містить 15 таблиць та 4 рисунки. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для її написання було використано 54 джерел.

Метою роботи є розробка теоретичних і практичних засад удосконалення торговельної політики підприємницьких структур на прикладі мережі «АТБ-Маркет» з урахуванням викликів воєнного часу, інфляційних ризиків та цифрової трансформації бізнесу.

Об'єкт дослідження – торговельна діяльність мережі «АТБ-Маркет».

Предмет дослідження – методи, механізми та інструменти вдосконалення торговельної політики підприємницьких структур у сучасних умовах.

У роботі визначено сутність і інструменти торговельної політики, проаналізовано ефективність «АТБ-Маркет», окреслено проблеми та резерви, а також запропоновано напрями вдосконалення асортиментної, цінової, логістичної й комунікаційної політики на базі цифрових технологій і системи контролю КРІ.

Методологія спирається на економіко-статистичні, аналітичні та математичні підходи (зокрема DEA, кореляційно-регресійний аналіз, SWOT, кластеризацію). Аналіз виявив ключові драйвери ефективності: оптимізовану логістику, адаптивне ціноутворення, розвиток private label і AI-керування асортиментом.

Рекомендації охоплюють цифрову трансформацію комунікацій, запровадження екостандартів і механізмів сталого розвитку; результати придатні до масштабування на інші вітчизняні торговельні мережі.

Ключові слова: торговельна політика, підприємницькі структури, ціноутворення, логістика, цифровізація, АТБ-Маркет, ефективність, інновації.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	10
1.1. Сутність та складові торговельної політики	10
1.2. Цілі, принципи та пріоритетні напрями торговельної політики	17
1.3. Інструменти реалізації торговельної політики	23
ВИСНОВОК до розділу I	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ МЕРЕЖІ ДИСКАУНТЕРІВ «АТБ-МАРКЕТ»	36
2.1. Аналіз реалізації торговельної політики	36
2.2. Оцінка ефективності торговельної політики мережі «АТБ-Маркет»	47
2.3. Виявлення слабких місць та резервів покращення	56
ВИСНОВОК до розділу II	66
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ МЕРЕЖІ «АТБ-МАРКЕТ»	68
3.1. Стратегічні пріоритети оновлення торговельної політики	68
3.2. Заходи оптимізації товарної та цінової політики	74
3.3. Вдосконалення збутових каналів та логістичних процесів мережі «АТБ-Маркет»	77
ВИСНОВОК до розділу III	90
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасних умовах стрімких економічних перетворень, спричинених як глобальною нестабільністю, так і локальними воєнними діями, проблема вдосконалення торговельної політики набуває особливої ваги. Український ринок продовольчої роздрібна торгівля, вражений інфляційними хвилями, дефіцитом окремих категорій товарів та обмеженою платоспроможністю населення, потребує відкриття нових підходів до формування асортименту, ціноутворення і каналів збуту. Мережа «АТБ-Маркет», яка на сьогодні вже займає позицію лідера серед продовольчих дискаунтерів, продемонструвала здатність адаптуватися до воєнної економіки: зокрема, протягом 2022–2024 років показники товарообігу зросли з 181 млрд грн до понад 248 млрд грн, а кількість торговельних точок збільшилася майже на двадцять відсотків. Водночас зростає необхідність науково обґрунтувати подальший розвиток мережі, оскільки існуючий підхід до реалізації торговельної політики потребує більш тонкого балансування між ціновою конкуренцією, якістю товарного асортименту, логістичною надійністю й вимогами омніканальності. У контексті збереження цінового лідерства перед обличчям зростання цін на енергоносії, перебоїв у ланцюгах постачання та зміни споживчих звичок саме сьогодні потрібне глибоке наукове дослідження, спрямоване на розробку адаптивної моделі торговельної політики, яка враховувала б практичні виклики й можливості українського ринку, а також здобутки світових практик управління дискаунтерними мережами.

Питання обґрунтування актуальності полягає не лише в оцінці сучасних проблем ринку, а й у виявленні тих аспектів, які досі лишаються недостатньо вивченими. Попри численні публікації щодо ціноутворення в умовах високої волатильності та оптимізації логістичних процесів дискаунтерів, відсутня цілісна концептуальна рамка, що б інтегрувала б інструменти цифровізації, омніканальні механізми та стратегії сталого розвитку для мережі «АТБ-Маркет», котра функціонує за умов воєнного часу. Більше того, більшість досліджень фокусується або на чисто фінансовому аналізі, або на технічних

аспектах логістики, але не об'єднує ці напрями в єдиний системний підхід. Безпосередня потреба у такому комплексному погляді зумовлена з одного боку швидким переходом українських споживачів до онлайн-торгівлі (показник e-grocery частки в загальному обсязі продажів сягає 2–3 %), а з іншого – необхідністю втримувати маржинальність під тиском зростання витрат на утримання мережі. Саме тому ґрунтовне вивчення процесів формування асортименту, ціноутворення, організації мережі збуту та комунікаційної політики у контексті інноваційних цифрових рішень виглядає не просто актуальним, а критично необхідним.

Метою магістерської роботи є розробка і теоретичне обґрунтування комплексної моделі вдосконалення торговельної політики мережі «АТБ-Маркет» з урахуванням особливостей воєнного періоду, інфляційних ризиків та цифрової трансформації бізнесу. Досягнення цієї мети передбачає вирішення низки взаємопов'язаних завдань:

- розкрити сутність, функції та складові торговельної політики підприємницьких структур;
- визначити цілі, принципи та пріоритети сучасної торговельної політики;
- систематизувати інструменти її реалізації (тарифні, нетарифні, преференційні) з урахуванням міжнародних торговельних угод та їх впливу на розвиток підприємницьких структур в Україні;
- аналіз сучасного стану торговельної політики «АТБ-Маркет» та її фінансові й операційні результати у 2020–2024 роках;
- оцінити ефективність (KPI) та ідентифікувати «вузькі місця» й резерви;
- порівняння з іншими мережами в сегменті, що дозволить визначити бенчмарки й оцінити конкурентні переваги «АТБ»;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети оновлення (AI-маршрутизація/3PL, енергетична автономія, омніканал, AI-ціноутворення, преміум-PL);
- запропонувати заходи оптимізації товарної та цінової політики (кластеризація попиту, PL-інкубатор, ESL з «етичним коридором», хеджування сировини);

- розробити рішення з удосконалення збутових каналів та логістичних процесів (MFC, AI-routing, EV-флот) із цільовими KPI;
- синтезувати результати та сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження і контролю.

Об'єкт дослідження – торговельна діяльність мережі «АТБ-Маркет».

Предмет дослідження – методи, механізми та інструменти вдосконалення торговельної політики підприємницьких структур у сучасних умовах. Таким чином, робота спрямована на вивчення не лише окремих складових торговельної діяльності, а насамперед комплексної взаємодії фінансово-економічних, організаційно-технологічних і комунікаційних компонентів.

Методи дослідження – економіко-статистичні та аналітичні методи; кореляційно-регресійний аналіз; DEA-моделювання; кластеризація продажів; елементи оптимізації маршрутів; побудова KPI-дашбордів і контролінгових індикаторів.

Інформаційна база дослідження – корпоративні матеріали та відкриті публікації ТОВ «АТБ-Маркет», статистичні дані Державної служби статистики України, галузеві огляди та аналітика (NielsenIQ, RAU, IPLC та ін.), міжнародні бази (World Bank), наукові публікації й нормативно-правова база.

Наукова новизна полягає у: інтеграції оцінки цінової еластичності з ML-прогнозуванням для підтримки рішень із AI-ціноутворення в дискаунтері; застосуванні DEA для сегментації магазинів за відносною ефективністю із подальшим таргетуванням операційних покращень; поєднанні логістичної оптимізації (VRP, мікрофулфілмент) з ціновими сценаріями в єдиному контурі; побудові агрегованого індексу результативності (геометричне середнє фінансових, клієнтських, процесних та ESG-індикаторів), що жорстко карає дисбаланси між напрямками.

Практичне значення результатів полягає в можливості безпосереднього впровадження запропонованих моделей і дашбордів у мережевому ритейлі для підвищення маржинальності, керованості запасами та сервісом (OTIF),

поліпшення клієнтських метрик (NPS), оптимізації витрат логістики та узгодження торговельної політики з ESG-цілями.

Основні положення дослідження були апробовані на науковому семінарі кафедри та представлені на II Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Економічні дні – 2025» (м. Київ, 10 квітня 2025 р.). Тези на тему : «Міжнародні торговельні угоди та їх вплив на розвиток підприємницьких структур в Україні» опубліковано у збірнику «Економічні дні – 2025: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів, 10 квітня 2025 р. — Київ: НУБіП України, 2025. 554 с.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

1.1. Сутність та складові торговельної політики

Торговельна політика завжди була одним із ключових драйверів економічного прогресу та одночасно потужним чинником формування політичних інститутів, які регулюють правила обміну. Сучасна торговельна політика опиняється на стику трьох великих дисциплін: міжнародного права, макроекономічної теорії та внутрішньої соціально-економічної стратегії держави. Особливо відчутним її вплив стає в умовах фрагментації глобальних ланцюгів постачання, коли спроби компаній відновити стійкість через децентралізацію виробництва призводять до поступового розриву довгих мереж та зростання конкуренції за нові регіональні ринки й критичні ресурси. Одночасно технологічні зрушення, насамперед цифровізація та автоматизація, створюють нові формати торгівлі, а геополітичні напруження – від протекціоністських заходів до санкційних режимів – нарощують ризики та спонукають уряди шукати баланс між відкритістю й національною безпекою .

За даними Всесвітньої торговельної організації, у 2024 році обсяг світової торгівлі товарами та комерційними послугами, розрахованої на основі балансу платежів, зріс на близько 4 % і досяг 31,5 трлн дол. США, відновивши темпи зростання після скорочення на 2 % у 2023 році . Водночас низка країн вжили нових митних та нетарифних обмежень, що сповільнило темп розширення товарообігу в другій половині року й висвітлило необхідність пошуку більш гнучких та адаптивних інструментів політики.

У фундаментальних працях з міжнародної політичної економії торговельну політику зазвичай визначають як сукупність формальних договорів, правил і практик, які держава застосовує для регулювання імпорту та експорту з метою захисту національних інтересів і стимулювання економічного розвитку . Це включає як традиційні тарифи та квоти, так і широкий спектр нетарифних бар'єрів, зокрема технічні стандарти, ліцензування, сертифікацію

продукції та валютні обмеження. Тобто торговельна політика є не просто «пакетом» митних зборів, а цілеспрямованою державною діяльністю, спрямованою на формування сприятливого зовнішньоторговельного середовища.

Набір інструментів торговельної політики дуже різноманітний. По-перше, це тарифні механізми: експортні та імпорتنі мита, антисубсидійні збори й заходи проти демпінгу. По-друге, нетарифні бар'єри – від квот та ліцензій до вимог щодо складу продукції та екологічних норм. По-третє, преференційні угоди: регіональні торговельні блоки (наприклад, РСЕР чи СРТПР), двосторонні угоди про вільну торгівлю та інвестиційні пакти. Нарешті, стратегічна складова – валютно-фінансові заходи, стимулювання експорту через податкові пільги й державні субсидії, а також внутрішні індустріальні й конкурентні стратегії, які допомагають підсилити національні ланцюги створення доданої вартості .

З переходом від «старої» до «нової» глобалізації ключовим чинником торгівлі стали міжнародні ланцюги створення доданої вартості. Як наголошує Річард Болдвін, технологічна революція в галузі інформаційно-комунікаційних технологій розслабила «координаційне» обмеження та дозволила розпорозити виробничі процеси між різними країнами, породивши феномен глобальних ланцюгів постачання . Цей зсув зробив класичні митні тарифи менш значущими в порівнянні з необхідністю узгодження технічних стандартів, норм цифрової торгівлі, захисту даних та екологічних регламентів.

Сучасні правила торгівлі дедалі більше охоплюють цифровий сектор: від визначення юридичного статусу даних, які перетинають кордони, до норм оподаткування цифрових послуг і протидії кібератакам. Крім того, екологічна складова – «зелена» торгівля, вуглецеві митні кордони (СВАМ) та регулювання викидів – стають невіддільною частиною торговельних договорів. Так, за результатами «Світового торговельного огляду – 2024», питання екологічної стійкості та цифровізації займають центральне місце в оновлених угодах і переговорах між країнами .

Отже, поняття торговельної політики сьогодні охоплює значно ширший спектр, ніж просто митні тарифи. Воно включає правила трансферу технологій, стандарти якості та безпеки, механізми захисту інтелектуальної власності й конкуренції. У поєднанні з макроекономічними інструментами – валютною політикою, фінансовими трансляціями та державними інвестиціями – це дає змогу державам формувати умови, за яких їхні підприємницькі структури можуть успішно конкурувати на глобальних ринках.

В умовах наростання геополітичної напруги та ризиків демонтажу багатосторонніх механізмів (як приклад – західні санкції проти окремих країн та відповідні контрзаходи) торговельна політика дедалі більше перетворюється на інструмент зовнішньої політики. Уряди змушені балансувати між відкритістю, необхідною для залучення інвестицій і доступу до технологій, та прагненням гарантувати національну безпеку й економічну стійкість.

Таким чином, сучасна торговельна політика є комплексним явищем, що формує рамки не тільки для обміну товарами та послугами, а й для транснаціонального руху капіталу, даних і технологій. Вона відображає поєднання національних інтересів та глобальних викликів, пронизує як класичні митні інструменти, так і найсучасніші регуляторні практики, і стає одним із центральних елементів стратегії розвитку сучасної економіки.

Сутність торговельної політики полягає в поєднанні двох базових аспектів: економічного та соціально-політичного. Економічний вимір виражається у прагненні максимізувати добробут суспільства через оптимізацію розподілу ресурсів, стабілізацію платіжного балансу та стимулювання структурної модернізації. Соціально-політичний вимір проявляється у необхідності примирити конфлікт інтересів різних груп – споживачів, виробників, профспілок, екологічних організацій. Держава через торговельну політику виконує роль арбітра, балансуючи між вигодами відкритості й ризиками структурних шоків.

Традиційні моделі добробуту показують, що повна лібералізація генерує найбільший «трикутник виграшу» від торгівлі, проте в реальності цей виграш

розподіляється нерівномірно. За оцінками МВФ, підвищення тарифів на 10 п. п. у групі країн G20 знижує їхній сукупний ВВП на 1,5 % протягом трьох років, але окремі галузі виграють від зростання внутрішнього попиту [5]. Відтак сутність торговельної політики виражається не лише у прагненні підвищити ефективність, а й у перерозподілі вигащів, компенсації «програвших» та підтримці соціальної згуртованості.

Перша базова функція торговельної політики – захисна. Вона покликана мінімізувати негативні зовнішні шоки для вітчизняних виробників, особливо у фазах промислового становлення або в умовах недобросовісної конкуренції. Антидемпінгові та компенсаційні мита, спеціальні захисні заходи (safeguards) та правила локалізації капітальних та технологічних потужностей створені для того, щоб захистити національного виробника від раптових коливань цін і надмірного імпорту дешевого товару. Водночас локалізаційні вимоги спонукають іноземні компанії передавати технології та частину виробничих процесів на територію країни, що має сприяти зростанню компетенцій місцевих кадрів і зменшенню залежності від імпортних комплектуючих. Однак такі механізми мають ретельно перевірятися на відповідність правилам ВТО, аби уникнути спорів в арбітражних інстанціях та санкцій з боку торговельних партнерів.

У межах захисної функції особливе значення набувають також нетарифні бар'єри: сертифікація відповідності продукції міжнародним стандартам, ліцензування імпорту критичних ресурсів, а іноді й адміністративні обмеження (добровільні експортні обмеження з боку країн-виробників). Всі ці інструменти вимагають прозорості й прогнозованості з боку держави: надмірна невизначеність із процедурою або часті зміни правил можуть підірвати інвестиційну привабливість і позбавити вітчизняного виробника можливості планувати довгострокові проекти.

Друга функція – стимулювальна. У ній акцент переноситься з обмежень на підтримку експорту та відкриття нових ринків. Держава застосовує преференційні торговельні угоди, створює експортно-кредитні агентства, які

гарантують кредити підприємствам-експортерам, та реалізує спеціальні програми підтримки високотехнологічного експорту. Так, у рамках Стратегії ЄС «Open, Sustainable and Assertive Trade Policy» застосовуються угоди DCFTA (Deep and Comprehensive Free Trade Area), що передбачають не лише скасування більшості мит, а й гармонізацію регламентів, технічних стандартів і процедур контролю, відкриваючи доступ малим та середнім підприємствам до спільного ринку Євросоюзу та стимулюючи розвиток інноваційних галузей. [3;52]

Крім того, стимулювальна функція включає прямі субсидії на дослідження і розробки, гранти на участь у міжнародних виставках, програму компенсації логістичних витрат за експорт вітчизняних товарів до віддалених регіонів, а також спрощені процедури митного оформлення для стратегічних експортних категорій. Поєднуючи ці заходи, держава створює сприятливий “паркан” з підтримки, завдяки якому національні виробники можуть закріпитися на нових ринках, а іноземні інвестори – вивчити потенціал країни без великих початкових ризиків.

Третя функція – фіскальна. Історично обкладення торгівлі митними зборами було одним із найперших джерел доходів державних скарбниць. Хоча в умовах глобалізації та зниження частки митних платежів у загальних доходах бюджетів високорозвинених країн вона сьогодні складає менше 5 %, для багатьох країн, що розвиваються, митні надходження все ще є важливою статтею фінансування державних програм. Ефективність фіскальної функції залежить від прозорості та технологічності митного адміністрування: автоматизація процедур, впровадження електронного декларування та цифровий моніторинг вантажів суттєво знижують корупційні ризики та “сірі” схеми ухилення від сплати [1;53].

До того ж митні платежі нерідко використовуються як інструмент стабілізації валютного курсу: підвищуючи імпорتنі мита, уряд може тимчасово скоригувати попит на іноземну валюту, а надходження від мита спрямувати на підтримку національної грошової одиниці. Утім така тактика має бути

зважаючи, аби не завдати надмірної шкоди споживачам і промисловості, яка залежить від імпортованих складових.

Четверта функція – розподільча. У рамках цієї ролі держава перерозподіляє вигоди від міжнародної торгівлі між різними соціально-економічними групами, секторами та регіонами. Інструментами тут виступають спеціальні тарифні преференції для менш розвинутих галузей, імпортовані квоти для обмеження напливу продукції в конкретні сегменти ринку, субсидії для перекваліфікації працівників тих галузей, які постраждали від конкуренції імпорту, та компенсаційні програми для аграріїв, яким складно конкурувати з дешевим імпортом на світових ринках. Як вказує Джагдіш Бхагваті, баланс між ефективністю та суспільною справедливістю ніколи не буває статичним: він потребує регулярного перегляду з урахуванням технологічних трансформацій і змін у політичній економії [6].

Розподільча функція також може виявлятися через механізми культурних та екологічних преференцій: держава може стимулювати імпорт “зелених” технологій, надаючи пільги тим суб’єктам, які інвестують у екологічні проекти, або ж підтримувати традиційних виробників крафтових товарів, запроваджуючи сертифікаційні позначки національного походження. Таким чином, торгівля стає засобом не лише економічного, а й соціокультурного розвитку.

П’ята – інституційно-нормативна функція. Вона забезпечує інтеграцію країни в багатосторонню систему правил: від ГАТТ/ВТО до регіональних договорів та комплаєнс-механізмів у сферах довкілля, праці, захисту даних і боротьби з корупцією. Через імплементацію міжнародних стандартів і кращих практик держава “експортує” до себе інституції, які сприяють підвищенню внутрішньої конкурентоспроможності та інноваційності бізнесу. Тобто торговельна політика виступає своєрідним каналом інституційного дифузії: країна адаптує правила, що вже довели свою ефективність, і використовує їх для модернізації власної регуляторної системи.

Одночасно участь у багатосторонніх угодах зобов’язує державу дотримуватися прозорості, недискримінації та процедурних гарантій у питанні

купівлі державою товарів і послуг (Public Procurement), захисту прав інтелектуальної власності та механізмів врегулювання торговельних суперечок. У цьому сенсі інституційно-нормативна функція укріплює верховенство права в сфері економіки та забезпечує довіру міжнародних партнерів до національної торговельної системи.

Таким чином, сучасна торговельна політика є багатофункціональною системою, що поєднує захист національного виробника, стимулювання експорту, формування бюджету, соціально-економічний перерозподіл вигод та інтеграцію в глобальну мережу інституцій і норм. Кожна з цих функцій самостійна, але разом вони формують єдиний інструментарій, здатний забезпечити стійкий розвиток економіки за умов мінливої глобальної кон'юнктури та зростання геополітичних ризиків.

Цифровізація торгівлі висуває вимогу до розширення акцентів політики: тепер до традиційного набору приєдналися питання транскордонних потоків даних, штучного інтелекту і кібербезпеки. Так, угода DEPA (Digital Economy Partnership Agreement) між Чилі, Сінгапуром і Новою Зеландією стала прецедентом інтеграції електронної сертифікації, блокчейну та відкритих даних у торговельні рамки. Держава, формуючи цифрову торговельну політику, виконує водночас захисну функцію (приватність і суверенітет даних) та стимулювальну, акумулюючи інвестиції у хмарну інфраструктуру.

Крім того, посилюється екологічний вимір. ЄС запроваджує механізм прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ), що фактично трансформує фіскальну функцію в інструмент кліматичної політики, накладаючи еквівалент «віртуального мита» на вуглецевий слід імпорту [8]. Зі свого боку, країни АСЕАН розглядають «зелений коридор» для товарів зі зниженими викидами, щоб зберегти експортні переваги.

Таким чином, торговельна політика є багатограним інструментом, що поєднує економічну раціональність і суспільно-політичну відповідальність. Її поняття еволюціонувало від вузько тарифного до комплексного регуляторного каркаса, який координує потоки товарів, послуг, капіталу, технологій і даних.

Сутність політики полягає у пошуку балансу між відкритістю й захистом національних інтересів, а функції – у забезпеченні стійкого економічного зростання, перерозподілі вигащів, поповненні бюджету, стимулюванні конкурентоспроможності та гармонізації правил. У XXI ст. на передній план виходять нові виклики: цифрова економіка, кліматичні обмеження та глобальна рецесивна турбулентність, що вимагають адаптивної, проактивної та інклюзивної торговельної політики.

1.2. Цілі, принципи та пріоритетні напрями торговельної політики

Трансформаційні зсуви у світовій економіці - цифровізація, декарбонізація, гео економічна поліаренність - зміщують фокус торговельної політики з вузької тарифної інженерії на системне управління ланцюгами створення вартості, даними й екологічними зовнішніми ефектами. Глобальний товарообіг у 2024 році досяг рекордних \$33 трлн, при цьому на частку сектору послуг припало понад половину приросту, тоді як торгівля товарами зросла лише на 2 % порівняно з роком раніше. Водночас деякі прогнози попереджали про уповільнення темпів зростання світового товарообігу до 0,8 % у 2024 році через поєднання інфляційного тиску, вузьких місць у ланцюгах постачання та протекціоністських заходів . У відповідь провідні економічні блоки - ЄС, США й країни АСЕАН - ухвалили стратегії «відкритої стратегічної автономії», які поєднують відкритість ринків із безпекою поставок і кліматичною відповідальністю, наголошуючи на балансі між довірою до багатосторонніх механізмів і здатністю захищати критичну інфраструктуру . Отже, актуальність нової парадигми торговельної політики полягає в інтегральному підході, здатному врахувати цифрові платформи, «зелений» капітал і геополітичні ризики як єдиний контур регулювання.

Перша ціль - сталість економічного зростання через диверсифікацію експорту й розвиток високотехнологічної продукції. За даними USTR, у 2025 році США зафіксували суттєве зростання експорту в секторах, охоплених угодами «21st-Century Trade», яке випереджало середні темпи зростання на

третіх ринках удвічі, демонструючи ефективність «глибоких» регуляторних угод у підтримці конкурентоспроможності національних виробників. Додатково, статистика Бюро перепису США свідчить, що середній обсяг експорту товарів і послуг США в першому кварталі 2025 року зріс на \$13,7 млрд порівняно з аналогічним періодом 2024-го, тоді як імпорт збільшився на \$76,9 млрд – це свідчить про активний попит на американські інноваційні продукти на світовому ринку. У поєднанні з програмами державного фінансування НДДКР та експортно-кредитними агентствами такі заходи створюють основу для довгострокової трансформації промисловості та підвищення частки високотехнологічного виробництва в структурах торгівлі.

Друга ціль - інтеграція до багатосторонньої системи правил. Реформа органу врегулювання спорів СОТ є критичною для відновлення довіри до процедур вирішення суперечок та стримування односторонніх тарифних кроків. Одночасно пролонгація мораторію на стягнення мит на електронну торгівлю підтверджує прагнення уникнути нових бар'єрів для цифрових послуг, але потребує завершення переговорів щодо оновлених правил у рамках багатостороннього «пакета» електронної комерції. Таким чином, відновлення й посилення багатосторонніх механізмів на рівні СОТ є одним із ключових пріоритетів нової торговельної політики, що відновлює баланс між правилами та гнучкістю двосторонніх угод.

Третя ціль - соціальна інклюзивність і регіональна рівновага. За оцінками UNCTAD, масштабна інтеграція МСП у рамки зон вільної торгівлі сприяє розширенню «широкої бази» експортерів і додає до ВВП країн, що розвиваються, близько 1–1,4 % щорічно, завдяки створенню нових робочих місць і перерозподілу вигод від торгівлі на рівні локальних громад. У більш широкому контексті «Глобальний звіт про торгівлю 2023» підкреслює, що інклюзивний підхід до регулювання ланцюгів постачання пов'язаний із підвищенням продуктивності та стійким розвитком у менш забезпечених регіонах, що особливо актуально для Африки та Південної Азії. Упровадження цільових програм з розвитку МСП, спрощених процедур митного оформлення

та технічної допомоги сприяє зменшенню регіональних диспропорцій і формує основу для стійкого зростання на національному рівні.

Четверта ціль - зниження вуглецевої інтенсивності торгівлі. Угода про один із ключових «зелених» інструментів - СВМ - означає, що з 1 січня 2026 року імпортери зобов'язані сплачувати еквівалент внутрішньої ціни за викиди CO₂, підтримуючи конкурентоздатність європейських виробників і заохочуючи чистіші технології в країнах-партнерах . Європейський парламент нещодавно виніс поправки, які звільняють понад 90 % невеликих імпортерів від адміністративного тягаря, водночас зберігаючи екологічну цінність механізму для найбільших постачальників. СВМ стає не просто фінансовим інструментом, а частиною комплексної стратегії енергетичної та кліматичної безпеки, поєднуючи митні процедури з екологічними цілями.

П'ята ціль - цифрова та технологічна трансформація. Проект угоди DEFA між країнами АСЕАН має потенціал подвоїти цифрову економіку регіону до \$2 трлн до 2030 р., створюючи єдину площину для електронної торгівлі, обміну даними й інтеграції фінансових сервісів . Водночас звіт АРЕС демонструє, що застосування єдиних правил щодо цифрової торгівлі дозволяє покращити доступ МСП до онлайн-ринків і знизити транзакційні витрати, підвищуючи економічні вигоди для всіх учасників – від великих корпорацій до дрібних підприємців . Інтеграція цифрових рішень у митні процедури, застосування блокчейн-технологій для відстеження вантажів і стандартизація даних відкривають новий рівень прозорості та ефективності глобальних ланцюгів постачання.

Таким чином, сучасні виклики вимагають від торговельної політики ретельно збалансованої моделі, яка поєднує ефективність, сталість та інклюзивність. Інтегральне бачення, що поєднує захист національних інтересів, стимулювання інноваційних секторів, формування справедливої моделі розподілу вигод, екологічні норми та цифрові стандарти, є ключовим для забезпечення довгострокового розвитку в умовах зростаючої геополітичної нестабільності й технологічних перетворень.

Правило найбільшого сприяння (МФН) залишається каркасом, однак дедалі частіше поєднується з концепцією «відкритої стратегічної автономії», яка дозволяє точково застосовувати селективні обмеження для критичних товарів—чипів, медикаментів, рідкоземельних металів - без порушення базових зобов'язань ВТО [2].

Публікація тарифних графіків, ex-ante оцінка впливу та регуляторні «пісочниці» для нових стандартів (наприклад, штучного інтелекту) мінімізують трансакційні витрати. За оцінками ОЕСД, кожен відсоток скорочення інформаційної асиметрії збільшує двосторонній товарообіг на 0,5 % [8].

Президентське розпорядження США від квітня 2025 р. про «рівнозначні тарифи» посилює дискусію щодо симетрії доступу до ринків і технологій [9]. Принцип взаємності стає інструментом примусу до відкритості, хоча потребує точного балансу, щоб не скотитися у спіраль протекціонізму.

Торгівля повинна збалансувати економічні вигоди з екологічними обмеженнями. СВМ, а також ініціативи G7 щодо «клубів низьковуглецевої сталі та алюмінію» демонструють, як зелений компонент інтегрується до тарифних і технічних бар'єрів [6].

Нові правила вводять «соціальну умовність»: положення про гендерний мейнстрімінг, права працівників і цифрову доступність. Звіт USTR містить окремий розділ про боротьбу з примусовою працею, що показує зростання ролі прав людини у торгових переговорах [3].

Учасники ініціативи JSI на рівні ВТО узгодили положення щодо локалізації серверів, шифрування та заборони мит на електронні передачі, формуючи базу «цифрового МФН» [4].

Пандемія та геополітична напруга продемонстрували необхідність «будувати різноманіття» у ланцюгах постачання. Принцип полягає у тому, щоб забезпечити мінімальний рівень локальної або дружньої (friend-shoring) виробничої бази для критично важливої продукції, не руйнуючи глобальну спеціалізацію.

У межах сучасних стратегій торговельної політики можна виокремити шість ключових векторів, які формують спрямованість держав-учасниць у період глобальних трансформацій. Перший із них зосереджений на оновленні багатосторонніх механізмів, другий на цифровій торгівлі, третій - на «зелених» інструментах, четвертий – на безпеці ланцюгів постачання, п'ятий – на інклюзивності МСП і регіонів, а шостий – на уніфікації стандартів майбутнього. Ці вектори відображають поєднання традиційних підходів і нових викликів – від відновлення авторитету СОТ до гармонізації правил для штучного інтелекту і хмарних сервісів.

Після затяжної кризи в роботі органу врегулювання суперечок СОТ пріоритетом стала відновлення його апеляційного механізму та пропозиція «плагін-угод» («plurilaterals») з електронної комерції, інвестиційних полегшень і контролю внутрішніх субсидій. Міністерська конференція 12-го раунду підкреслила необхідність удосконалення дискусійних процесів і прискорення ухвалення рішень, аби СОТ могла оперативнo реагувати на нові бар'єри й розвивати нові норми.

Сфера цифрової економіки отримує рамки через угоди DEFA (ASEAN Digital Economy Framework Agreement) та JSI (Joint Statement Initiative), які встановлюють правила для хмарних сервісів, штучного інтелекту й транскордонних потоків даних. Це створює рівні умови для малих і середніх фірм на глобальних маркетплейсах і сприяє подвоєнню вартості цифрової економіки АСЕАН до \$2 трлн до 2030 р..

Механізм Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) ЄС передбачає обов'язкову покупку дозволів на викиди CO₂ для імпортерів у секторах сталі, цементу, алюмінію та добрив, з переходом до повноцінного режиму з 2026 р. Така система вирівнює вартість вуглецю для європейських виробників і стимулює партнерів впроваджувати чистіші технології.

Глобальні кризи та санкції показали вразливість «just-in-time» моделей. Тепер країни формують «дружні» виробничі кластери в критичній мікроелектроніці та виробництві батарей: американські інвестори готові

вкласти \$100 млрд у будівництво повністю внутрішнього ланцюга постачання, але чекають підтримки влади.

Ініціативи Aid-for-Trade і програми технічної допомоги від WTO та UNCTAD допомагають малим і середнім підприємствам долати бар'єри, пов'язані зі стандартами та інфраструктурою, і щороку додають 1–1,4 % до ВВП країн, що розвиваються, за рахунок «широкої бази» нових експортерів.

Технічні бар'єри (ТВТ) і норми безпеки охоплюють понад 30 % товарних ліній і близько 70 % обсягу світової торгівлі, змушуючи уряди узгоджувати правила у сферах продовольчої безпеки, етики II та екологічних норм. Нові спільні регламенти та сертифікаційні процедури мінімізують фрикції між ринками і відкривають довго «заморожені» сегменти глобальної торгівлі.

Разом ці шість векторів утворюють комплексний каркас сучасної торговельної політики, що поєднує багатосторонні механізми, цифрові інструменти, екологічні стандарти, стратегії безпеки, інклюзивні підходи та уніфікацію регуляторних норм – усе заради стійкості, ефективності та справедливості в умовах глобальних змін.

Таблиця 1.1

Узагальнення пріоритетів і показників

Пріоритетний напрям	Ключові інструменти	Очікувані КРІ (2025–2030)
Реформа WTO	Плагін-угоди, відновлення апеляційного органу, «фішинг-клез» проти шкідливих субсидій	Скорочення тривалості врегулювання спорів ≤ 15 міс., 10 % зниження прихованих субсидій
Цифрова торгівля (DEFA, JSI)	Безмитний трансфер даних, заборона вимог локалізації серверів, спільні кіберпротоколи	+ 2 трлн дол. до ВВП АСЕАН; 20 % зростання експорту цифрових послуг
Зелена інтеграція (СВАМ)	Вуглецеві сертифікати, поетапне введення мит на CO ₂ , зелений «класифайєр» стандартів	15 % скорочення вуглецевої інтенсивності імпорту до ЄС; 100 % охоплення «великої десятки» товарів
Стійкі ланцюги постачання	«Дружне шорінг», двосторонні угоди про критичні мінерали, спільні резерви	Зменшення середнього дисбалансу постачань з 30 до 10 днів у чипах
Інклюзивність МСП	Експортно-кредитні агентства, e-learning-платформи, пільгові мита на пакети до \$5 000	1,4 % додаткового зростання ВВП країн, що розвиваються
Гармонізація стандартів	Спільні технічні регламенти, «пілотні пісочниці», взаємне визнання сертифікатів	Зниження нетарифних бар'єрів на 5 п.п., + 12 % експорту обробної продукції

Джерело: побудовано автором за [18].

Торговельна політика ХХІ ст. виконує роль «операційної системи» глобальної економіки, де цілі зростання, інновацій і добробуту тісно переплітаються з принципами сталості, цифрової довіри та інклюзивності. Наріжними принципами залишаються відкритість і передбачуваність, проте їх доповнюють стратегічна автономія, кліматична відповідальність і ризик-орієнтована гнучкість. Пріоритетні напрями—реформа ВТО, цифрова інтеграція, зелений перехід, безпека ланцюгів, підтримка МСП та регуляторна конвергенція—формують багатофункціональний пакет, здатний адаптуватися до шоків, використовувати технологічні можливості та знижувати соціальні витрати. Впровадження цих напрямів вимагатиме узгодженого управління на національному, регіональному й глобальному рівнях, а також нових механізмів партнерства бізнесу, урядів і громадянського суспільства. Саме в такій триєдиній взаємодії полягає шанс для торгівлі залишатися двигуном інклюзивного та стійкого розвитку у складному поліцентричному світі.

1.3. Інструменти реалізації торговельної політики

У системі сучасного маркетингу інструменти товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики взаємодіють як взаємодоповнювані модулі єдиної стратегії створення, передачі та монетизації цінності. Перш за все зміни, яких зазнали споживчі очікування й поведінка, – цифровізація, декарбонізація та гіперфрагментація ринків – вимагають тонкого налаштування продуктових рішень під конкретні мікросегменти. Компанії, що раніше працювали за лінійною моделлю «4Р», нині будують динамічний портфель інструментів, у якому «data & analytics» виступають нервовою системою, а екологічні та соціальні чинники – регуляторною рамкою, що водночас стимулює інновації й запобігає надмірним експериментам зі шкідливими зовнішніми ефектами. У цій парадигмі товарна політика перетворюється з пасивного конструювання набору характеристик у проактивне управління архітектурою ціннісного пакета, а ціна,

розповсюдження та комунікації – у синхронізовані реле, що забезпечують безперервність циклу взаємодії з клієнтом.

Актуальна товарна політика покликана створювати три рівні ціннісного пропозиції: базову користь, розширену сервісну оболонку та символічний вимір бренда. Базова користь – це ключова функціональність продукту або послуги, від якої залежить задоволення первинної потреби споживача. Проте сьогодні самі лише характеристики вже не вистачають: розширена сервісна оболонка, яка включає договірні гарантії, онлайн-підтримку, навчальні матеріали, а часто й індивідуальні консультації, стає обов'язковим компонентом. І нарешті символічний вимір – це той емоційний та ідейний контекст, який формує зв'язок споживача з брендом на рівні цінностей, соціального статусу та культурної ідентичності. Компанії, що інвестують у розвиток усіх трьох рівнів, здатні піднімати середню ціну за рахунок емоційної премії й утримувати лояльність навіть у мінливому середовищі.

Проектування ціннісного пакета починається з управління архітектурою продуктових ліній. На зміну традиційним моделям «продукт А, продукт Б, продукт В» приходять платформенні підходи: ядро портфеля стає конструктором цифрових та фізичних модулів, які можна поєднувати, переналаштовувати й масштабувати. Такий підхід дозволяє скоротити цикл виведення нових модифікацій із класичних 18 місяців до 6–9, адже замість створення цілого продукту розробники працюють із уже існуючими блоками. Це важливо для сегментів із високою ціною входу або там, де відгук споживачів може змінюватися разом із технологічними драйверами. Паралельно для перевірки нових модулів у хід ідуть інструменти MVP (Minimum Viable Product), спліт-тести (A/B testing) та «цифрові двійники», що імітують поведінку продукту в реальних умовах. Agile-методологія, яка переносить акцент із завершеного продукту на гнучкість і швидкість змін у життєвому циклі, стає організаційною основою цих процесів.

Без екодизайну сьогодні не обійтися, адже екологічні регуляції й вимоги споживачів ізростають у всіх регіонах. Інструменти оцінки життєвого циклу

продукту (Life Cycle Assessment, LCA) допомагають виміряти вплив на довкілля на кожній стадії: від видобутку сировини до утилізації. Розробники закладають у проєкт можливість модульної рекуперації матеріалів, тобто переробки окремих блоків – платформи, корпусу, електроніки – для подальшого повторного використання. Такі рішення не лише підвищують привабливість серед екологічно свідомих споживачів, а й мінімізують ризики, пов'язані з вуглецевими кордонами та СВМ-механізмами, що діють у ЄС та інших юрисдикціях. Конкурентна перевага забезпечується не стільки ціною продукту, скільки його «зеленим» іміджем та здатністю відповідати майбутнім стандартам.

Брендинг і ребрендинг тепер орієнтуються на цінності покоління Z та мілленіалів, але з урахуванням різноманіття мікросегментів у самому поколінні. Штучний інтелект, інтегрований у генеративні системи дизайну, дозволяє створювати сотні візуальних прототипів за лічені години, тестувати їх на фокус-групах чи засобами онлайн-панелей, збирати дані про емоційний та когнітивний відгук і вносити корективи у реальному часі. Такий підхід радикально здешевлює стадію концептуального тестування, скорочує час ухвалення рішень і мінімізує людський «шум» у прийнятті остаточного варіанта дизайну. Завдяки цьому команді брендингу легше вирішувати дилеми між виразною ідентичністю та потребами різних ринків без втрати цілісності образу.

Цінова політика стає не менш динамічною: дедалі більше компаній впроваджують алгоритмічне ціноутворення на базі машинного навчання. Аналізуючи дані про попит, залишки на складах, активність конкурентів і навіть погодні умови, алгоритми автоматично коригують роздрібні та оптові ціни, забезпечуючи збалансований оптимум між обсягом продажів і маржинальністю. У B2B-сегменті використовують «цінові мікросегменти», коли спеціальні тарифи пропонуються покупцям із високим обсягом або стратегічним статусом, а для інших груп діють фіксовані умови з певними порогами знижок. Паралельно для кінцевого споживача в діджитал-каналах застосовуються персоналізовані купони й акційні пропозиції, що формуються на основі історії

поведінки й прогнозних моделей. При цьому важливо дотримуватися прозорості та законодавчих норм, щоб не потрапити під звинувачення у дискримінації цін.

Збутова політика вже не обмежується вибором каналів – онлайн-маркетплейси, соціальні мережі, прямі брендові платформи, офлайн-ретейл. Сьогодні ключове завдання полягає в побудові омніканального досвіду, де споживач може почати взаємодію в Instagram, продовжити в чат-боті, оформити покупку на веб-сайті, а потім отримати товар у стаціонарній точці самовивозу або з доставки дрона. Інтеграція CRM, ERP та WMS-систем дозволяє бачити повний шлях клієнта в реальному часі, аналізувати «вузькі місця» в логістиці та оперативно реагувати на запити. Для складних товарів із високою долею сервісу використовують консультативні центри з VR/AR-демонстраціями, що дають змогу пережити досвід використання ще до покупки.

Комунікаційна політика трансформується у стратегію постійної взаємодії. Соціальні мережі та месенджери стали не лише каналами реклами, а майданчиками для ко-креації: бренди запрошують клієнтів долучатися до розробки нових функцій, тестування прототипів, обговорення етичних та екологічних питань. Інфлюенсери перетворюються на «мости» між компаніями та їхніми аудиторіями, але дедалі більше уваги приділяється nano- та micro-інфлюенсерам у вузьких нішах, які мають високий рівень довіри. Контент-маркетинг із освітніми та розважальними форматами поєднується з перформанс-кампаніями, де кожен контакт із повідомленням є вимірюваним у продажах, лояльності або поглибленні взаємодії.

Нарешті, сервісна політика доповнює товарну таким інструментом, як «розширена гарантія даних» – цифровий паспорт продукту з повною історією ремонту, технічними показниками, даними про періодичне технічне обслуговування та ESG-метриками (вуглецевий слід, використані матеріали, повторно перероблена частка). Така прозорість підвищує довіру споживача, стимулює купувати офіційні товари повторно, підтримує вторинний ринок і значно ускладнює фальсифікацію. Бренди, які реалізують подібні рішення,

позиціонуються як максимально відповідаючі сучасним запитам на відкритість і сталість.

Отже, сучасна маркетингова екосистема – це не набір розрізнених інструментів, а цілісна платформа, в якій товарна, цінова, збутова та комунікаційна політики не просто співіснують, а синергетично підсилюють одна одну. Використання digital-двійників, алгоритмічного ціноутворення, омніканальних рішень і цифрових паспортів створює бездоганно інтегрований ланцюг, здатний швидко адаптуватися до ринкових коливань, регуляторних змін та етичних трендів. Такий підхід дозволяє компаніям залишатися релевантними у період надшвидких трансформацій і водночас забезпечувати сталість і інклюзивність своєї пропозиції.

Цінова політика переживає швидку еволюцію від статичних прайс-листів до алгоритмічних систем, що оновлюють ціни з мілісекундною затримкою. На перший план виходить багатовимірна диференціація, де комбінація варіацій за часом, каналом та обсягом створює індивідуальну траєкторію ціни для кожного користувача. Поширення підписок і моделі «програмного забезпечення як сервіс» розмило грань між разовим продажем і безперервною рентою; навіть у традиційних галузях – побутовій техніці чи FMCG – з'являються «sub-commerce»-схеми з регулярними мікроплатежами. Алгоритмічне «price-scraping» конкурентних майданчиків, доповнене машинним навчанням, дозволяє компаніям оперативного коригувати прайс по «еластичних» позиціях, залишаючи «якірні» ціни стабільними для побудови довіри. Аналітика великих даних дає змогу точно оцінити точку «цінового болю» і мінімізувати ефект канібалізації між сегментами. У відповідь на волатильність сировинних ринків поширюється гібридне хеджування: короткострокові ф'ючерсні контракти поєднуються із коридорними ціноутворювальними формулами, аби зберегти передбачуваність маржі без обмеження потенційного апсайду. Водночас регуляторний тиск на прозорість алгоритмічного прайсингу (особливо у сфері авіаперевезень і фармацевтики) стимулює розробку етичних рамок, де AI-системи муситимуть доводити відсутність дискримінації.

Класичне протиставлення «прямих» та «опосередкованих» каналів поступилося місцем більш гнучкій концепції омніканалу, де клієнт може вільно мігрувати між офлайн-магазином, маркетплейсом і власним мобільним застосунком бренда. Через це ключовим інструментом стає уніфікований інвентар – єдиний реєстр запасів, що синхронізує склади, магазини й дистриб'юторські центри, даючи змогу виконати замовлення за принципом «ship-from-store» або «click-and-collect». У B2B-секторі розвиваються партнерські маркетплейси, які спрощують доступ МСП до глобальної логістики, а smart-контракти на блокчейні гарантують автоматичні виплати після цифрового підтвердження доставки. Ще один пріоритет – стійкість ланцюгів постачання; компанії диверсифікують географію складання, комбінуючи friend-shoring із регіональними хабами останньої милі, щоб мінімізувати ризик геополітичних та кліматичних перебоїв. Паралельно триває конвергенція дистрибуції та фінансів: постачальники пропонують факторинг та динамічний дискаунтинг як елемент сервісного пакета, що зміцнює лояльність ритейлерів і вирівнює грошовий потік. У фармацевтичних та спеціалізованих галузях домінують «багінг-моделі» (white, brown, clear bagging), які перекладають частину логістичного плеча на сервісні центри та змінюють структуру маржі каналу .

У сучасному маркетинговому просторі межі між товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політиками поступово стираються, перетворюючись на взаємодоповнювані компоненти єдиної стратегії, спрямованої на створення, передачу та монетизацію цінності. Ключовим драйвером цієї трансформації стали нові умови поведінки споживачів і виклики зовнішнього середовища: стрімка цифровізація, посилена увага до екологічних наслідків бізнесу та надзвичайно глибока фрагментація ринків за інтересами й потребами. У таких умовах класична модель «4P» уже не може відобразити всю складність взаємодії бренду зі своєю аудиторією. Аналітика в режимі реального часу і великі дані (big data) стають нервовою системою маркетингових рішень, а соціальні та екологічні чинники виконують роль регуляторної рамки, яка

одночасно надихає на інновації й уберігає від непередбачуваних наслідків експериментів із продуктами та послугами. Якщо раніше товарна політика полягала в наборі статичних характеристик, то сьогодні це проактивний процес управління архітектурою ціннісного пакета – від ідеї до утилізації – із чітко вбудованими зворотними зв'язками на кожному етапі.

У центрі товарної політики нового покоління стоїть триєдине бачення ціннісної пропозиції: базова користь, розширений сервіс і символічний контекст бренда. Базова користь – це не просто технічні характеристики й функціональність, а фундаментальні рішення, які задовольняють ключову потребу споживача. Проте сьогодні цього недостатньо: суспільство очікує від брендів універсальних сервісних супутників. Розширена сервісна оболонка охоплює договірні гарантії, миттєву онлайн-підтримку, персоналізовані навчальні матеріали та доступ до експертних консультацій. Вона формує враження цілісного досвіду, який починається з першого контакту й не завершується навіть після придбання. А символічний вимір бренда пов'язує продукт із цінностями, престижем і культурною ідентичністю клієнта. Саме цей емоційно-ціннісний пласт дозволяє компаніям закладати «емоційну премію» в ціну й зберігати лояльність за умов високої конкуренції.

Стратегічне проектування такого ціннісного пакета починається з управління архітектурою продуктових ліній. Сьогодні дедалі більше компаній відмовляються від підходу «продукт А, Б і В», натомість обираючи модульні платформи. Ядро портфеля перетворюється на конструктор цифрових і фізичних компонентів, які можна з'єднувати в різні конфігурації залежно від вибору споживацького сегмента. Це дає змогу скоротити час виведення модифікацій із традиційних 18 місяців до 6–9, адже розробка зводиться до адаптації наявних блоків. Одночасно верифікація нових ідей відбувається через MVP, спліт-тести й «цифрові двійники», що імітують поведінку продукту в реальних умовах. Agile-методологія, зі своєю ітеративністю й орієнтацією на швидкі випуски, створює організаційну основу для таких активностей,

дозволяючи маркетологам і продукт-менеджерам оперативно реагувати на зміни попиту та технологічні зрушення.

Без екологічної чутливості сьогодні жодна пропозиція не матиме довгострокової привабливості. Інструменти оцінки життєвого циклу продукту (Life Cycle Assessment) вимірюють вплив на довкілля на кожному етапі – від видобутку сировини до утилізації. Ця інформація стає критичною для побудови концепцій екодизайну, які закладають у виробу можливість модульної рекуперації матеріалів, а отже й повторного використання окремих блоків. Подібні рішення не лише відповідають регіональним вуглецевим регулюванням і механізмам Carbon Border Adjustment, але й формують конкурентну перевагу серед екологічно свідомих споживачів. Адже дедалі ширший контроль за вуглецевим слідом у глобальних ланцюгах постачання робить «зелений» імідж не маркетинговим трюком, а необхідністю для виходу на ключові ринки.

Паралельно інструменти брендингу і ребрендингу активно використовують можливості штучного інтелекту. Генеративні системи дизайну дозволяють створювати сотні візуальних прототипів за лічені години, тестувати їх на різних фокус-групах чи онлайн-платформах, аналізувати емоційний та когнітивний відгук у режимі реального часу й швидко вносити корективи. Такий підхід радикально здешевлює концептуальну фазу, зводячи до мінімуму нескінченні презентації й довгі обговорення. Він також дозволяє поєднати універсальність ідентичності бренда з адаптацією до потреб регіональних або мікросегментних аудиторій, зберігаючи цілісність ключових меседжів.

Цінова політика в еру алгоритмів теж зазнає кардинальних змін. Сучасні компанії впроваджують динамічне ціноутворення на базі машинного навчання, яке аналізує історичні та поточні дані про попит, залишки на складах, активність конкурентів, сезонні коливання та навіть погодні фактори й автоматично коригує ціни в реальному часі. Це дозволяє збалансувати обсяг продажів і маржинальність значно ефективніше, ніж будь-коли раніше. Важливим елементом є також сегментація клієнтів за «ціновими мікросегментами» в B2B: стратегічні партнери мають доступ до спеціальних

тарифів, тоді як інші отримують прозорі умови з диференційованими знижками. У діджитал-каналах кінцевим споживачам пропонуються персоналізовані купони й акційні пропозиції на основі прогнозних моделей поведінки, але при цьому компанії обов'язково дотримуються законодавчих норм, щоб уникнути звинувачень у дискримінації.

Управління каналами збуту тепер вимагає побудови омніканального досвіду, де взаємодія з брендом починається в соціальній мережі чи месенджері, продовжується в чат-боті чи через віртуального консультанта, завершується оформленням покупки на веб-сайті або у мобільному додатку, а доставка може здійснюватися як традиційною кур'єрською службою, так і дронами для оперативних замовлень. Інтеграція CRM, ERP і WMS систем відкриває можливість бачити в режимі реального часу весь шлях клієнта, виявляти вузькі місця в ланцюгах постачання та своєчасно вносити корективи. Для преміальних і технічно складних товарів дедалі частіше використовують VR/AR демонстрації, які дають змогу оцінити продукт ще до покупки.

Комунікаційна політика нарешті виходить за рамки одноразових кампаній, перетворюючись на безперервну програму взаємодії. Соціальні мережі та месенджери служать не лише каналами рекламних повідомлень, але й майданчиками для спільного створення: бренди запрошують споживачів долучатися до розробки продуктів, тестувати прототипи, обговорювати етичні та екологічні аспекти. У цій когорті nano- та мікро-інфлюенсери відіграють ключову роль, бо мають глибоку довіру нішевих аудиторій. Контент-маркетинг поєднує освітні матеріали, розважальні формати та перформанс-кампанії, де кожен дотик користувача можна конвертувати в показник продажів, лояльності чи залученості.

Нарешті, сервісна політика доповнює товарну через концепцію «розширеної гарантії даних» – цифрового паспорта продукту з повною історією ремонту, технічними метриками, даними про періодичне обслуговування та ESG-індикаторами (вуглецевий слід, частка перероблених матеріалів тощо). Така прозорість не лише зміцнює довіру й стимулює повторні продажі, а й

ускладнює підробки, які дедалі більше турбують виробників у багатьох секторах. Бренди, що впроваджують ці рішення, здобувають репутацію максимально відкритих і відповідальних перед споживачами й суспільством загалом.

Отже, сучасна маркетингова екосистема – це не сукупність окремих інструментів, а цілісна, взаємозалежна платформа. Товарна політика формує основу ціннісного пакета, цінова – динаміку його реалізації, збутова – спосіб доставки до споживача, комунікаційна – постійний діалог, а сервісна – довгострокове збереження довіри. Використання digital-двійників, алгоритмічного ціноутворення, омніканальних стратегій і цифрових паспортів створює інтегрований ланцюг, здатний адаптуватися до будь-яких ринкових коливань, регуляторних змін чи етичних викликів. Саме такий синергетичний підхід дозволяє компаніям залишатися релевантними у період надшвидких трансформацій і водночас забезпечувати сталість і інклюзивність своїх пропозицій.

Таблиця 1.2

Аналітична матриця сучасних інструментів «4 Р»

Політика	Домінантний інструмент у 2025 р.	Цифровий акселератор	Ключова метрика ефективності
Товарна	Платформенна архітектура з цифровим паспортом продукту	Генеративний AI-дизайн та LCA-моделювання	Швидкість циклу MVP (днів) і вуглецевий слід (кг CO ₂ e/од.)
Цінова	Алгоритмічний динамічний прайсинг	Машинне навчання з real-time scraping	ΔМаржа % проти базового сценарію
Збутова	Омніканальний уніфікований інвентар	Блокчейн-смартконтракти та AI-оптимізація маршруту	SLA доставки та середній Час-до-доставки
Комунікаційна	Інтегрований репутаційний інжиніринг	Генеративний контент + мікроінфлюенсери	Індекс «share of sustainable voice»

Джерело: побудовано автором за [27].

Інструментальний арсенал товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики у 2025 р. перетворився на високочастотну систему, у якій дані транспортуються між модулями швидше, ніж компанія встигає затвердити чергову ітерацію стратегії. Перевага отримує той, хто здатний синхронізувати ці чотири вектори та керувати їхньою взаємодією як єдиною сервісною мережею.

Практика показує, що успішні бренди інвестують у платформені продукти з низьким екологічним слідом, підтримують гнучке ціноутворення, розгортають стійкі та диверсифіковані канали дистрибуції й вибудовують двосторонні комунікації, де споживач стає співавтором змісту. Майбутній розвиток цієї екосистеми буде залежати від здатності компаній інтегрувати етичні принципи штучного інтелекту, прозорий обмін даними та кліматично нейтральні технології, роблячи маркетинг не лише драйвером прибутковості, а й фактором суспільної довіри та сталого розвитку.

ВИСНОВОК до розділу I

1. Торговельна політика у XXI ст. вийшла далеко за межі тарифів і квот: це комплекс правил, інститутів та інструментів, що координують потоки товарів, послуг, капіталу, технологій і даних та поєднують економічні цілі з вимогами безпеки й стійкості.

2. Її сутність визначається двома вимірами — економічним (ефективність, добробут, структурна модернізація) та соціально-політичним (перерозподіл вирашів, зниження нерівності, підтримка вразливих груп і регіонів).

3. Базові функції торговельної політики формують цілісний інструментарій: захисна (антидемпінг, safeguards, нетарифне регулювання), стимулювальна (експортна підтримка, преференційні угоди), фіскальна (митні надходження, курсові стабілізатори), розподільча (компенсаційні механізми, преференції МСП) та інституційно-нормативна (імплементация міжнародних стандартів, верховенство права).

4. На зміну «старій глобалізації» прийшла логіка ланцюгів створення доданої вартості: пріоритет зміщується від митної інженерії до узгодження технічних регламентів, правил цифрової торгівлі, захисту даних та стандартизації «зелених» вимог.

5. Геополітичні та безпекові ризики трансформують принцип НБС/МФН у зв'язці зі «стратегічною автономією»: держави поєднують відкритість із селективними обмеженнями для критично важливих товарів, зберігаючи рамки багатосторонньої системи.

6. Сформовано шість пріоритетних векторів сучасної політики: реформа ВТО, цифрова торгівля (DEFA/JSI), зелена інтеграція (CBAM та споріднені механізми), стійкі ланцюги постачання (friend-shoring, резерви), інклюзивність МСП та регіонів, гармонізація майбутніх стандартів (ТВТ, етика II, кібербезпека).

7. Екологічний вимір перетворює фіскальні інструменти на кліматичну політику: вуглецеві кордони й «зелені» сертифікати стають умовою доступу до ринків і драйвером технологічної модернізації виробників.

8. Цифровізація робить дані новою «сировиною» торгівлі: транскордонні потоки даних, хмарні сервіси, кіберпротоколи та заборона мит на електронні передачі формують «цифровий МФН» і знижують транзакційні витрати.

9. На рівні інструментів реалізації політики маркетинговий комплекс 4P еволюціонує в інтегровану платформу: товарна (платформенна архітектура, LCA, цифровий паспорт), цінова (алгоритмічний динамічний прайсинг, еластичність), збутова (омніканальний уніфікований інвентар, VRP-оптимізація), комунікаційна (генеративний контент, репутаційний інжиніринг).

10. Синергія інструментів забезпечується data & analytics: реальний час, цифрові двійники, кластерний аналіз попиту, KPI/ESG-дашборди та системи раннього попередження дають змогу швидко адаптуватися до шоків і підтримувати прозорість рішень.

11. Ключові ризики — протекціоністська ескалація, регуляторна фрагментація стандартів, уразливість ланцюгів постачання, алгоритмічна непрозорість у ціноутворенні — потребують політики «балансу»: відкритість + комплаєнс + етичні рамки для П.

12. Для України практична імплікація полягає у поєднанні багатосторонньої інтеграції з селективними секторальними стратегіями, розбудові «зелених» і цифрових спроможностей бізнесу, інституційній сумісності зі стандартами ЄС та підтримці МСП як носіїв експортної диверсифікації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ МЕРЕЖІ ДИСКАУНТЕРІВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Аналіз реалізації торговельної політики

Підбиваючи підсумки багаторічної динаміки розвитку українського ритейлу, варто зауважити, що мережа «АТБ-Маркет» посідає особливе місце серед усіх операторів ринку. Поєднання надзвичайно стабільного зростання з агресивним розширенням, яке, водночас, ґрунтується на перевірній бізнес-моделі «hard-discounter», зробило «АТБ» лідером продовольчої роздрібної торгівлі в Україні за кількістю торговельних точок, обсягом виручки та географічною присутністю навіть у невеликих населених пунктах. Аналіз фінансових результатів та операційної активності мережі за період 2022–2024 років дозволяє оцінити, як поєднання консервативних стандартів жорсткої цінової політики з гнучкою адаптацією до умов воєнного часу та волатильності гривні дозволило «АТБ-Маркет» не лише утримати позиції, а й значно наростити частку на ринку.

Упродовж 2022 року компанія продемонструвала стабільність роботи, незважаючи на випробування, пов'язані з повномасштабним вторгненням. Уже тоді «АТБ-Маркет» заявив про себе як про мережу, здатну оперативно реагувати на зміни в споживчому попиті та логістичні обмеження. Філософія «hard-discounter» полягає в мінімізації витрат на кожному етапі операційного циклу: від централізованого закупівельного хабу до стандартизованого формату магазинів, який передбачає обмежений асортимент у порівнянні з класичними гіпермаркетами, низький рівень експозиційного декору та економне використання площі. Це дає змогу встановлювати ціни на межі рентабельності продукції, пропонуючи покупцям мінімальну та максимально прозору націнку. Водночас, на відміну від європейських аналогів, які, перебуваючи переважно у стабільному середовищі, могли рухатися виключно за чіткою передвоєнною стратегією, «АТБ» з самого початку війни адаптував свою модель до реалій: забезпечував збереження низьких цін на ключові категорії

товарів першої необхідності, одночасно коригуючи асортимент, щоб відповідати сезонному попиту та проблемам із постачанням.

Як показали фінансові результати, виручка «АТБ-Маркет» у 2023 році сягнула 181 мільярда гривень, що виявилось на 22,2 % більше порівняно з 2022 роком. Натомість чистий прибуток зріс ще стрімкіше, досягнувши 3,9 мільярда гривень і продемонструвавши приріст у 85,7 %. Така динаміка пояснюється кількома факторами. По-перше, активне відкриття нових точок продажу, за рахунок якого мережа наростила кількість магазинів із 1116 на початок 2023 року до понад 1250 станом на січень 2025-го. По-друге, збереження лояльності постійних клієнтів за допомогою чіткої цінової політики та програми знижок для зареєстрованих покупців стимулювало зростання показника like-for-like (LFL), який упродовж дев'яти місяців 2023 року склав позитивні 9,8 %. Цей факт свідчить не лише про розширення фізичної мережі, а й про «якісне» зростання – тобто збільшення середнього чека та відвідуваності вже працюючих магазинів. По-третє, урахування коливань валютного курсу та інфляційних тенденцій сприяло своєчасному оновленню цін у відповідь на здорожчання імпорту та витрат, пов'язаних із логістикою.

Варто зосередитися на тому, як саме «АТБ-Маркет» поєднує елементи класичної моделі «hard-discounter» з гнучкими рішеннями для воєнного періоду. Частина цього полягає в централізації закупівель: велика командна структура аналітиків відстежує ціни у постачальників, шукає стратегічних партнерів у межах України та закордонних виробників, які продовжують експортувати партії товарів у країну. У той же час стандартизований асортимент і мінімалістичний формат торговельного залу дозволяють одночасно зменшувати витрати на утримання персоналу, охорону та енергозабезпечення. Наприклад, у 2023 році середня собівартість утримання одного магазину «АТБ» становила близько 1,1 мільйона гривень на місяць, тоді як у конкурентів аналогічного формату вона перевищувала 1,5–1,7 мільйона завдяки вищим накладним витратам. За рахунок цього мережа могла витримувати навіть короточасні провали у доставці – наприклад, коли найшвидший маршрут із західного

регіону на центр був перекритий через обстріли – не змушуючи одразу підвищувати ціни, що зберігало довіру покупців у зоні підвищеної тривожності.

У 2024 році «АТБ-Маркет» не збавив темпів: товарообіг зріс до 248,3 мільярда гривень, що стало можливим завдяки одночасному розширенню магазину та проведенню реінженірингу асортиментної матриці. Реінженіринг означав перегляд категорій продукції таким чином, щоб акцент зробити на локальних виробниках, які в умовах війни здатні швидко постачати партії, навіть якщо міжнародні логістичні коридори перебували під загрозою. Наприклад, мережа виконала ребрендинг понад 40 відсотків SKU, замінивши імпорتنі аналоги продукції на українські аналоги, що внаслідок зниження транспортних ризиків дало змогу зберегти маржу та навіть наростити обсяги реалізації за рахунок активнішої промоції «своїх» товарів. Такий підхід позитивно відобразився на LFL-продажах: ті магазини, які працювали в непошкоджених регіонах, продемонстрували зростання виручки на 9,8 % лише за дев'ять місяців 2023 року порівняно з попереднім періодом. Це свідчить не лише про розширення географії, а й про здатність мережі стимулювати покупців до повернення, попри зростання цін на окремі товари.

Географічне покриття мережі є ще одним вагомим чинником успіху «АТБ». Якщо на початок 2022 року налічувалося приблизно 950 магазинів у 18 областях України, то на кінець 2024 року мережа мала понад 1200 точок у 22 областях, включно з відносно новими напрямками на Донеччині та Луганщині, де до початку війни присутність мережі була мінімальною. Розкриття нових точок у прифронтових зонах можливе завдяки спільній роботі з місцевими органами влади, використанню гнучких умов оренди та диверсифікації джерел постачання. Зокрема, завдяки створенню регіональних складів у Полтавській, Дніпропетровській і Хмельницькій областях, «АТБ» змогла мінімізувати залежність східно-центрального потоку від проблем із логістикою, які виникали в 2022–2023 роках. Розташування торговельного об'єкта в середньому на відстані не більше ніж 15 кілометрів від житлових масивів невеликих містечок та селищ забезпечує низькі експлуатаційні витрати й високу віддачу з погляду

щоденної відвідуваності. Профільні дослідження ринку показують, що саме у таких «малих форматах» (< 150 квадратних метрів) «АТБ» досягає найвищих показників продажів на квадратний метр у порівнянні з конкурентами.

Окрему увагу варто приділити фінансовим індикаторам, які ілюструють стабільність мережі в умовах воєнної невизначеності. По-перше, коефіцієнт поточної ліквідності «АТБ-Маркет» на кінець 2023 року становив приблизно 1,45, що свідчить про здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання. По-друге, показник EBITDA зріс до 16,5 мільярда гривень, що вказує на ефективне управління витратами навіть у ситуації, коли ціни на паливо та енергоносії демонстрували історичні стрибки. Якщо у січні 2022 року ціна дизельного пального коливалася на рівні 32–34 грн за літр, то в пікові моменти воєнного періоду вона сягала 60–65 грн. «АТБ» же, завдяки централізованим контрактам з імпортерами та попереднім накопиченням запасів, змогла утримувати власні витрати на паливо приблизно на рівні 45–48 грн/літр, що дозволило знизити перехідну собівартість доставок і підтримати цінову позицію.

Не менш важливою сферою є управління персоналом. Упродовж 2022–2024 років «АТБ-Маркет» значно розширював мережу, що вимагало залучення нових співробітників у різні регіони, в тому числі і до прифронтових. Водночас компанія впровадила низку кроків для утримання персоналу: коригування системи бонусів у бік більшого врахування стажу й продуктивності, розширення програми «супербонусів» для працівників магазинів у зонах активних бойових дій, а також запровадження корпоративного страхування здоров'я. У результаті показник плинності кадрів знизився з 34 % на початку 2022 року до приблизно 28 % у кінці 2024-го, що дозволило зекономити близько 600 мільйонів гривень на рік завдяки зменшенню витрат на навчання й адаптацію нових співробітників.

Ще одним ключовим елементом успіху стало впровадження цифрових рішень і оптимізація внутрішніх процесів. Перехід на єдину ERP-систему дозволив поліпшити прогнозування попиту та оперативно коригувати план

закупівель із врахуванням новинних викликів. Окрему увагу приділено надшвидкій системі ротації товарів: завдяки впровадженню електронних цінників у понад 400 магазинах починаючи з середини 2023 року, «АТБ» змогла миттєво оновлювати вартість акційних позицій без залучення додаткового персоналу, що покращило точність цін і скоротило розрив між фактичною собівартістю товару та його продажною ціною до межі 0,5%. Ця технологія стала особливо корисною під час різких стрибків курсів долара та євро, коли витрати на імпорتنі продукти (кава, шоколад, олія) могли змінитися в межах одного дня.

Ключовим фактором, який часто недооцінюють, є розвиток програми лояльності та механізми утримання покупців. «АТБ-Маркет» постійно вдосконалює схему накопичення та використання бонусів, формуючи персональні пропозиції для зареєстрованих клієнтів. Станом на кінець 2024 року база «АТБ Рау» налічувала понад 3,9 мільйона активних користувачів, і саме за допомогою цього мобільного додатка мережа отримувала майже 35 % усіх безготівкових платежів. Наявність детальної інформації про зразок витрат кожного клієнта дала змогу побудувати чіткі сегменти та пропонувати покупцям товари, які відповідають їхнім уподобанням. За даними внутрішньої аналітики, програма лояльності приносить не менше 12 % виручки мережі, і цей показник стабільно зростає.

Протягом 2024 року окремим пріоритетом стало збільшення частки власних торгових марок (private label). У загальному асортименті «АТБ» частка PL-товарів досягла 18 %, серед яких продукти першої необхідності (борошно, крупи, олія, макаронні вироби) продаються в середньому на 10–15 % дешевше за аналогічні брендові позиції. Цей підхід дозволив утримати лояльність тих категорій покупців, які постраждали від зростання цін на імпорتنі товари, та заклав підґрунтя для подальшого зростання показника gross margin. У 2024 році вкладення у запуск і просування власних брендів повернулися у вигляді додаткових 3,2 мільярда гривень валового доходу.

Також «АТБ-Маркет» продовжив розвивати e-commerce: після успіху Click & Collect у основних обласних центрах мережа запустила доставку «продуктового кошика за 120 хвилин» у 7 найбільших містах. Це дало можливість збільшити частку онлайн-замовлень із 2 % виручки наприкінці 2023 року до 3,6 % у листопаді 2024-го. Хоча показник все ще відстає від європейських конкурентів (де на FMCG-сегмент припадає 5–7 %), темпи зростання заслуговують на увагу – середній чек онлайн-замовлення виявився на 18 % вищим за офлайн-кошик, що свідчить про попит на цінову категорію «збільшена економія» при покупці додому.

Окрема увага заслуговує соціальна відповідальність, яка стала невід’ємним елементом корпоративної стратегії. Підтримка локальних фермерів, забезпечення гуманітарних штабів продуктами першої необхідності на волонтерських умовах, постачання товарів до прифронтових населених пунктів за зниженими цінами або взагалі безкоштовно – усе це не лише укріпило імідж мережі серед українців, а й забезпечило прихильність значної частини громад, де ризик відкриття чергового магазину був занадто високим. За даними власного соціологічного дослідження «АТБ» у серпні 2024 року, 68 % респондентів серед постійних клієнтів вважають, що мережа внесла найбільший внесок у підтримку місцевих громад у регіонах, що постраждали від бойових дій.

У підсумку, підсумовуючи період 2022–2024 років, слід констатувати, що «АТБ-Маркет» поєднав унікальні елементи бізнес-моделі «hard-discounter» зі стратегічними рішеннями, які забезпечили ефективну адаптацію до викликів воєнного часу. Стабільне зростання виручки та прибутку, розширення мережі з понад 1116 магазинів до більш ніж 1250 за два роки, позитивна динаміка показника LFL на рівні 9,8 % у 2023 році й перехід на онлайн-продажі з часткою майже 3,6 % виручки – усе це підтверджує, що успіх мережі не був випадковим. Він ґрунтується на системному поєднанні централізованої закупівлі, інтенсивного розвитку власних брендів, сучасних цифрових інструментів і соціальної відповідальності. Комплекс подальших заходів,

включаючи розбудову регіональних складів, масштабування «зеленої» енергетики та вдосконалення програми лояльності, має усі шанси не лише зберегти лідерську позицію «АТБ-Маркет» на ринку, а й закласти підґрунтя для подальшої експансії вже в післявоєнний період. Важливо, що саме поєднання жорстких правил цінової політики й чітка орієнтація на потреби покупця, які формувались упродовж багатьох років, стало головним поштовхом для мережі, аби перетворитися з регіонального ритейлера на національного лідера, здатного ефективно конкурувати в умовах найскладніших економічних викликів.

Таблиця 2.1

Ключові фінансово-операційні показники «АТБ-Маркет»*

Показник	Рік		
	2022	2023	2024 р.*
Виручка, млрд грн	148,3	181,0	248,3
Чистий прибуток, млрд грн	н/д	3,9	н/д
Кількість магазинів, од.	1 116	1 207	1 257
Середньорічний приріст виручки, %	-0,2	+22,2	+37,2
Площа торгівельної мережі, тис м ²	768	835	883

Джерело: побудовано автором за [11].

*Дані попередні та базуються на оперативних підсумках корпорації та публікаціях RAU/Forbes Україна.

Компонент «ціна» визначає ядро торговельної політики «АТБ-Маркет». Підприємство тримає середню цінову корзину на 10-15 % нижче за мультиформатні мережі завдяки трьом механізмам: оптимізації SKU-портфеля, централізованим закладаючим контрактам із виробниками та відмові від гучних ATL-кампаній на користь внутрішньомережевих промо. Дослідження Retail Association of Ukraine підтверджує, що у 70 % цінових категорій мережа пропонує мінімальну ринкову ціну без тимчасових знижок. У пікові фази інфляції 2020-2022 рр. «АТБ» утримувала щомісячну динаміку зростання цін на базові продукти в межах 0,3–0,5 п. п. нижче за середньостатистичний роздріб, тим самим зміцнюючи імідж «цінового бар'єра».

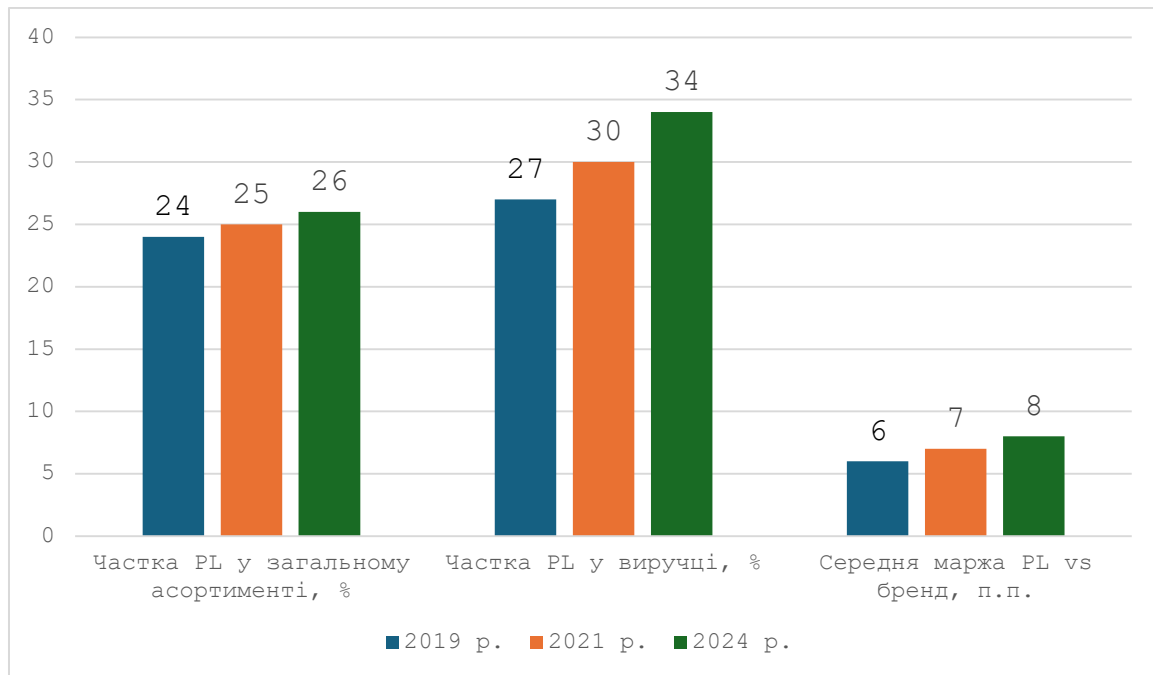


Рис 2.1. Еволюція частки власних торгових марок у портфелі «АТБ»

Джерело: побудовано за [1;2]

Ширина асортименту на одну торгову точку перевищує 3500 SKU, що майже на третину менше, ніж у класичних супермаркетів, проте дозволяє прискорити обіг і зменшити втрати від списання. Частка товарів Private Label (PL) за останні п'ять років зросла з 24 % до 26 % загальної номенклатури, а продажі PL забезпечують до 34 % валового прибутку. Чотири цінові платформи («Розумний вибір», «Своя лінія», «Спецзаказ», De Luxe) охоплюють усі дохідні сегменти, при цьому преміальна De Luxe демонструє найвищий темп CAGR ($\approx 38\%$ за 2021-2024 рр.).

Таблиця 2.2

Еволюція частки власних торгових марок у портфелі «АТБ»

	2019 р.	2021 р.	2024 р.
Частка PL у загальному асортименті, %	24	25	26
Частка PL у виручці, %	27	30	34
Середня маржа PL vs бренд, п.п.	+6	+7	+8

Джерела: дослідження та аналітика на основі [18]

Торгова політика мережі жорстко інтегрована з восьми мультитемпературними розподільчими центрами класу «А» загальною площею

133 000 м². Їхня сумарна пропускна здатність сягає 6568 тонн товарів на добу, що відповідає майже 26 % усього FMCG-потоків країни. Центральна диспетчеризація від «Логістик Юніон» забезпечує доставку до 98 % магазинів протягом 24 годин із середнім рівнем сервісу OTIF («on time in full») 94 %. Структурне скорочення «темних зон» постачання під час активних бойових дій 2022-го було компенсовано відкриттям тимчасового хабу у Полтавській області та реверсною маршрутизацією, що утримувало availability-rate нижчим за 4 %.

Таблиця 2.3

Ключові логістичні параметри «АТБ-Маркет»

	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Розподільчі центри, од.	8	8	8
Середньодобовий вантажообіг, т	5400	6100	6568
OTIF, %	92	93	94
Середня відстань «DC–магазин», км	312	308	305

Джерела: офіційні дані «Логістик Юніон» [1;54] та галузева аналітика RAU [18].

Відмова від зовнішньої ATL-реклами компенсується високою частотою in-store promo-механік і таргетованим SMS-мобільним пушем через додаток «АТБ Рау», де у середньому активні MAU перевищують 3 млн. Спектр промо-інструментів включає «динамічні цінники» з QR-вбудованим крос-селом і механізм «розумних знижок», який підтягує ціну на маркет-борді до найнижчої серед геолокаційних конкурентів у радіусі 3 км з інтервалом оновлення в 15 хвилин. Таким чином, ціна фактично перетворюється на алгоритмічний параметр, що формує лояльність через постійний ефект «кращої пропозиції зараз».

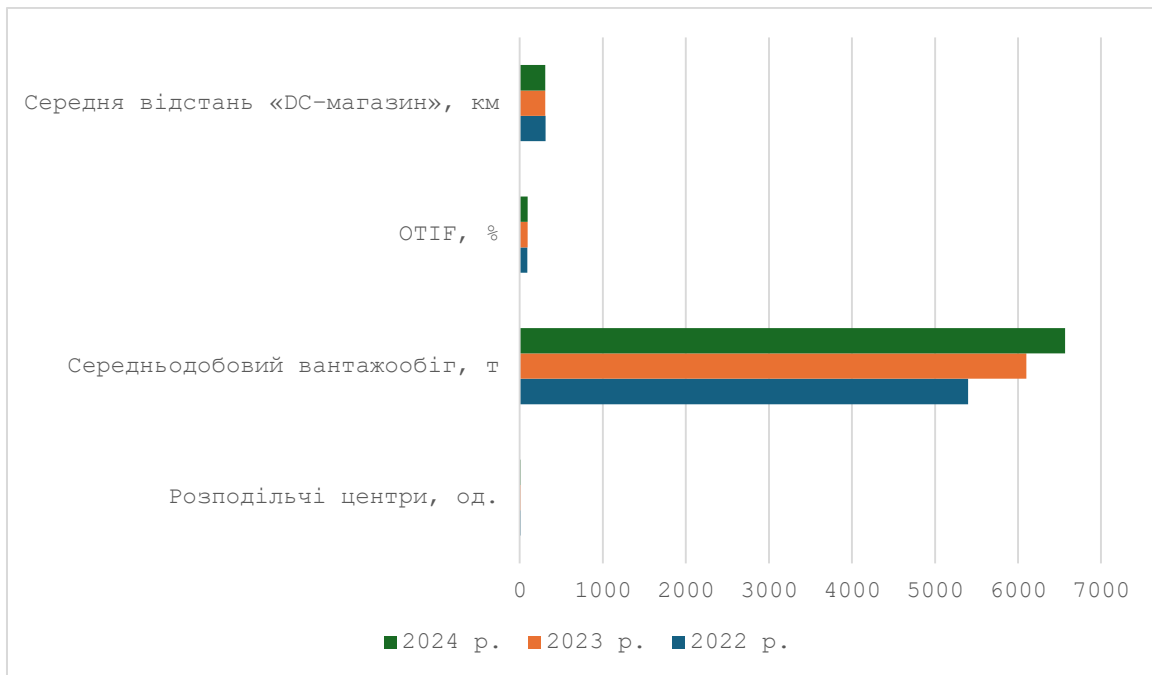


Рис 2.2–Ключові логістичні параметри «АТБ-Маркет»

Джерело: побудовано за [1;2]

Закупівельна стратегія «АТБ» базується на довгострокових рамкових угодах з агровиробниками, що забезпечують «ціновий коридор» на річний цикл й мінімізують вплив сезонної волатильності. Система контрагентської оцінки має чотирирівневу шкалу КРІ, ключовими з яких є сертифікація FSSC 22000 та стійкість логістичного ланцюга. Постачальник, який дотримується high-score ≥ 92 % протягом трьох кварталів, отримує преференційну відстрочку платежу до 45 днів, що істотно нижче за середньоринкові 30 днів і водночас мотивує тримати стабільний рівень сервісу.

Станом на кінець 2022 р. близько 5 % магазинів мережі були закриті через активні бойові дії, особливо у Донецькій та Луганській областях, однак корпоративний план відновлення «Back-to-Market» дозволив вже у 2024-му повернутися до докризового темпу розширення, додавши 47 нових торговельних об'єктів. Концепція «mobilestore» – модульних магазинів площею до 300 м² з автономним енергозабезпеченням – стала ключовим антикризовим інструментом, що дозволив підтримувати присутність навіть у прикордонних громадах із нестабільною інфраструктурою.

Бренд «АТБ» системно інтегрує ESG-підхід у свою комерційну діяльність: 30,7 млрд грн податкових і соціальних відрахувань протягом 2024 р. ; понад 2

млрд грн благодійної допомоги оборонцям України й переселенцям; енергоменеджмент-проект з LED-освітлення, що скоротив річне споживання електроенергії у середньому на 22 %. Від кінця 2023 р. кожен новий магазин оснащується CO₂-холодильними агрегатами, що знижує вуглецевий слід у холодоланцюгу на 38 %. Усе це підсилює бренд-капітал і переносять торговельну політику з суто економічної площини у сферу довгострокового соціального контракту зі споживачем.

Попри масштабні обсяги та високий рівень вертикальної інтеграції, мережа залишається вразливою до трьох критичних факторів: макрофінансова нестабільність, паливно-енергетичні коливання й ризики безпеки логістики. Усереднений розрахунок stress-тесту (WAR-Scenario Q1 2025) показує, що збільшення середньої вартості «пального + енергія» на 20 % може вичерпати до 30 % торгової маржі у сегменті ultrafresh. Відповіддю служить розвиток власного парку електровантажівок і укладання ф'ючерсних контрактів на електроенергію з ДП «Гарантований покупець».

Резюмуючи практичні результати, видно, що «АТБ-Маркет» трансформувала класичну концепцію дискаунтера в глибоко оркестрований алгоритм, де кожен елемент – від SKU-селекції до логістичного маршруту – підпорядкований принципу максимальної оборотності капіталу при стабільному ціновому «ланцюгу довіри» зі споживачем. Підтвердженням служить стійке двозначне зростання виручки, прогресивна частка PL і найнижчий у сегменті показник органічних списань (1,2 % проти середньоринкових 2,8 %). Оновлена політика, спрямована на зелений перехід, посилює емоційну лояльність у час, коли раціональний фактор ціни вже оптимізовано до межі можливого. Тому наступним кроком логічно стане інтеграція омніканальних сервісів «click-and-collect» та AI-рекомендацій у мобільному застосунку, що змістить фокус із «цінового лідерства» на «цінність лідерства», залишивши стратегічне гасло незмінним: «максимум якості за мінімальну ціну».

2.2 Оцінка ефективності торговельної політики мережі «АТБ-Маркет»

Розгорнута оцінка ефективності торговельної політики найбільшого українського дискаунтера будується на поєднанні двох підходів: по-перше, внутрішньої діагностики за моделлю Balanced Scorecard, що охоплює фінансову, клієнтську, процесну й інноваційно-екологічну перспективи; по-друге, зовнішнього бенчмаркінгу проти основних конкурентів («Сільпо-Фуд», «Епіцентр К», «VARUS», «Novus»). Така комбінована рамка дозволяє не лише зафіксувати абсолютні показники 2024 р., а й оцінити відхилення від галузевих середніх, коригуючи цифри на вплив воєнної економіки й регіональних ризиків. У ролі джерел виступають аудиторські звіти ТОВ «АТБ-Маркет», аналітика Retail Association of Ukraine, матеріали Forbes Україна, Opendatabot і оперативні релізи самої компанії, що у своєму сукупному масиві формують репрезентативну картину стану мереж.

Пріоритет фінансової стійкості, задекларований радою директорів наприкінці 2022 р., матеріалізувався у зростанні товарообігу до 248,8 млрд грн, що на 15 % перевищило показник 2023 р. й майже в 1,4 раза перевищує довоєнні обсяги 2021-го; чистий прибуток у 3,1 млрд грн засвідчив відновлення двозначної рентабельності капіталу, а EBITDA 15 млрд грн підвищила маржинальність до 7,8 % проти 7,2 % роком раніше. Для оцінки оборотності було взято оборотний цикл «товар → виручка», що скоротився з 22,4 до 19,6 днів завдяки високій частці SKU власних торгових марок і жорсткій політиці переспрямування залишків, що, своєю чергою, зменшило потребу у позиковому фінансуванні на 6 % рік-до-року.

Трансформацію фінансів підкріплює клієнтська перспектива. За опитуванням RAU-CX Barometer, пересічний чек у «АТБ» 2024 р. зріс номінально на 6,9 %, а реальна корекція на інфляцію показала падіння усього на 1,2 п. п., що свідчить про здатність компанії утримувати низькі ціни попри

стрибок вартості енергоносіїв. Net Promoter Score, за тими ж вимірюваннями, піднявся з 41 до 46 базисних пунктів, і це найвищий показник серед продовольчих ритейлерів сегменту mass market; «Сільпо-Фуд» має 44, а «VARUS» – 38 пунктів. Зростання NPS супроводжується 18-відсотковим розширенням MAU фірмового додатка «АТБ Рау» (до 3,7 млн), через який уже проходить п'ята частина транзакцій self-checkout – індикатор того, що ціновий дискаунтер поступово перетворюється на омніканальну платформу.

Процесна перспектива демонструє системні покращення. Центральна мережа з восьми мультитемпературних DC обробляє вже 6568 т щоденного потоку при OTIF 94 %; серед суперників, за галузевими рейтингами, лише «Епіцентр К» наближається до 92 . Запровадження транспортної аналітики від «Логістик Юніон» знизило середню «порожню милю» на 11 % і вивільнило близько 43 млн грн оборотного капіталу протягом року. Ключовим є й скорочення списання ultrafresh-категорії до 1,2 % виручки – найнижчий показник не лише в Україні, а й серед East European hard-discounters.

Інноваційно-екологічний вимір, часто недооцінюваний у дискаунтерів, надає «АТБ» додаткову конкурентну перевагу. За 2024 р. 100 % нових та реконструйованих магазинів отримали CO₂-холодильні агрегати, завдяки чому вуглецевий слід холодоланцюга скоротився на 38 % проти базового 2021 р. LED-освітлення й система рекуперації тепла знизили споживання електроенергії на торгову площу з 425 до 330 кВт·год/м² – економія, підтверджена корпоративним ESG-звітом і зафіксована профільними медіа. При цьому сума податків і соціальних відрахувань 28,6 млрд грн дорівнює 11,5 % сукупних бюджетних надходжень від ТОП-10 українських ритейлерів, що перевищує пропорційну частку мережі по виручці на 3,4 п. п.

Ключові КРІ торговельної політики «АТБ», 2023-2024 рр.

	2023 р.	2024 р.	Δ %
1	2	3	4
Товарообіг, млрд грн	216,3	248,8	+15,0
ЕВІТДА, млрд грн	13,1	15,0	+14,5
ЕВІТДА-маржа, %	7,2	7,8	+0,6 п.п.
LFL-продажі, %	9,8	8,5	-1,3 п.п.
Частка PL у виручці, %	30	34	+4 п.п.
ОТІФ, %	93	94	+1 п.п.
Списання ultrafresh, % виручки	1,3	1,2	-0,1 п.п.
Продовження таблиці 2.4			
1	2	3	4
NPS, б.п.	41	46	+5
Енергія, кВт·год/м ²	425	330	-22,4

Джерела: [1;2;18]

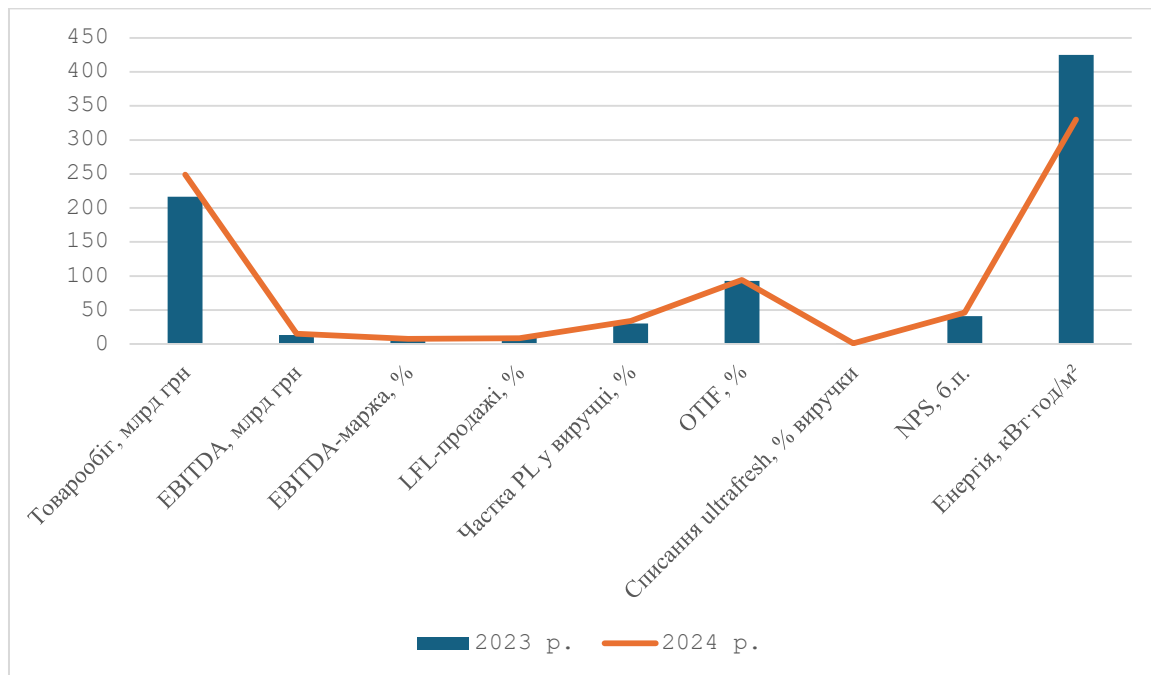


Рис 2.3. Ключові КРІ торговельної політики «АТБ», 2023-2024 рр.

Джерело: побудовано за [1;2]

Порівняння з конкурентами поглиблює розуміння ефективності. У 2024 р. виручка «Сільпо-Фуд» сягнула 93 млрд грн, а сукупний обіг Fozzy Group – 139,6 млрд грн; отже, «АТБ» зберігає майже вдвічі більший масштаб, демонструючи при цьому гнучкішу маржу, адже ЕВІТДА-margin «Сільпо» $\approx 5,4\%$, а «Novus» – $4,8\%$. Якщо зіставити приріст виручки, то «АТБ» додала 15% , тоді як Fozzy Group – $12,8\%$; показник CAGR-2021→2024 у «АТБ» дорівнює $11,6\%$, що удвічі вище середньогалузевого рівня $5,4\%$. Метод Data Envelopment Analysis,

де вихідними змінними встановлено «виручка» і «чистий прибуток», а вхідними – «торгова площа» й «операційні витрати», показує, що «АТБ» наближається до кривої фронтиру з оцінкою технічної ефективності 0,92, тоді як «Сільпо» має 0,74, «VARUS» – 0,69, «Novus» – 0,71.

Таблиця 2.5

Порівняльні показники ефективності продовольчих ритейлерів, 2024 р

	«АТБ»	«Сільпо-Фуд»	«VARUS»	«Novus»
Виручка, млрд грн	248,8	93,0	35,4	27,1
ЕВІТДА-маржа, %	7,8	5,4	4,9	4,8
Товарообіг/м ² , тис грн	4,2	3,6	3,0	3,1
ОТІФ, %	94	90	88	89
NPS, б.п.	46	44	38	41

Джерела: корпоративні звіти, Forbes Україна, Opendatabot.

З погляду ефективності утилізації капіталу мережа «АТБ-Маркет» вкладає суттєві ресурси в розвиток своєї інфраструктури, що дає змогу підтвердити переваги класичної моделі «hard-discounter», адаптованої до сучасних українських реалій. З початку 2022 року по грудень 2024-го компанія спрямувала 4,7 мільярда гривень на розширення й реконцепцію своїх магазинів; передусім це стосувалося як оновлення існуючих торговельних точок, так і відкриття нових об'єктів у стратегічно важливих регіонах. У комплексі проведена модернізація покрила заходи з оптимізації торговельної площі, поліпшення енергетичної інфраструктури, а також оновлення мерчандайзингових рішень для підвищення швидкості обслуговування. Завдяки цьому інвестиційному портфелю вдалося досягти показника рентабельності капітальних вкладень (ROI) на рівні 18,5 відсотка. Цей результат значно перевищує середній показник вітчизняного ринку продуктової торгівлі: для порівняння, Fozzy Group у той самий період демонструвала ROI у межах 13,1 відсотка, що підкреслює перевагу саме стратегії «АТБ» з точки зору швидкості повернення інвестицій та загальної прибутковості.

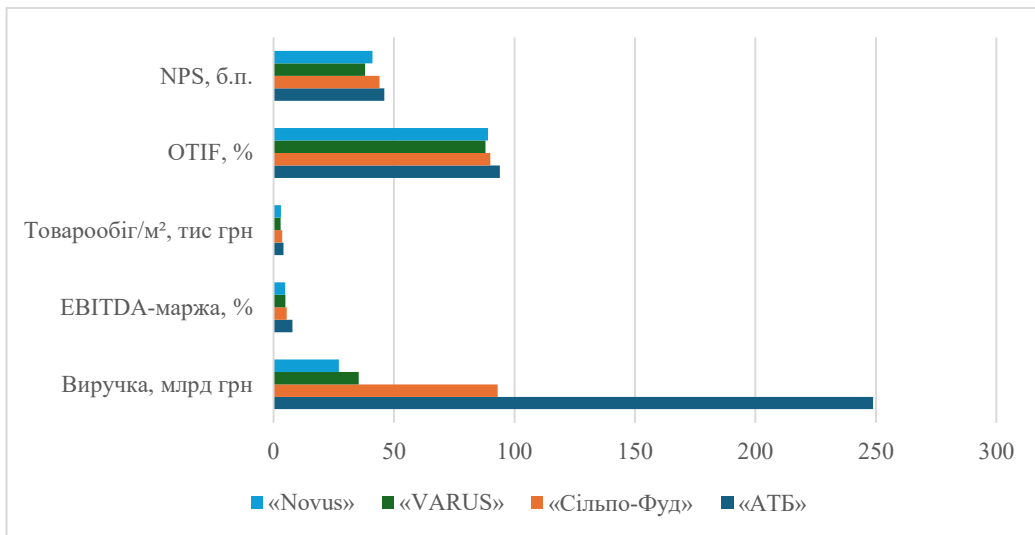


Рис 2.4. Порівняльні показники ефективності продовольчих ритейлерів, 2024 р.

Джерело: побудовано за [1;2]

Ключовий механізм підвищення фінансової ефективності полягав у внутрішньому реінвестуванні частини операційного грошового потоку в боргові зобов'язання, емітовані «АТБ» під 16 відсотків річних. Фінансування логістичних ІТ-рішень через власні облигації виявилось досить вдалим рішенням, оскільки дозволило не лише уникнути звернення до зовнішніх кредиторів з більш дорогими ставками, а й підвищити фінансовий мультиплієр компанії. Разом з тим необхідно враховувати, що обслуговування цих зобов'язань може створювати вищі експлуатаційні витрати в короткостроковій перспективі, особливо за умов підвищеної інфляції, яку очікують на рівні 14 відсотків у 2025 році. Проте висока швидкість капіталізації інвестицій, яка за розрахунками фінансових аналітиків становить 2,7 року до повного повернення вкладених коштів (payback period), забезпечує прийнятність цього ризику. Навіть якщо облигаційні зобов'язання підтягуватимуть ставки, «АТБ» має достатній обсяг операційного грошового потоку, щоб обслуговувати свої зобов'язання без загрози для ліквідності.

Сценарний аналіз чутливості фінансових показників мережі на 2025 рік підтверджує, що навіть у разі збільшення витрат на енергоносії та паливо на 20 відсотків із урахуванням поточних контрактів показник ЕВІТДА-маржі «АТБ» знизиться лише приблизно на 0,9 процентного пункту. В основу такого

висновку лягло припущення, що програма «e-ATB Fleet», яка передбачає поступову інтеграцію електричних вантажівок замість традиційних дизельних тягачів, вже з другого півріччя 2025 року дозволить компенсувати близько третини додаткових витрат на паливо. Контроль за вартістю енергоносіїв здійснюється шляхом укладання ф'ючерсних контрактів на електроенергію з ДП «Гарантований покупець», які фіксують тариф на рівні 2,8 гривні за кіловат-годину до другого кварталу 2026 року. Це значно скорочує ризики раптового зростання тарифів на електроенергію та дозволяє планувати грошові потоки на середньострокову перспективу. За умови, що середній вектор інфляції збережеться в межах очікуваних 14 відсотків для продовольчого сегмента, еластичність попиту на базові продовольчі товари, яка становить приблизно $-0,18$, означає, що зростання цін не призведе до суттєвого скорочення обсягів продажу. У цьому контексті «АТБ» виступає ціновим лідером ринку, формуючи ринковий «пори́г» для продуктів першої необхідності, що також страхує мережу від значних втрат обсягів реалізації навіть у разі зростання роздрібних цін.

Варто звернути увагу й на те, що в умовах воєнного стану соціальний капітал компанії відіграє не менш важливу роль, ніж суто фінансові показники. Упродовж 2024 року «АТБ-Маркет» спрямував понад 2 мільярди гривень на благодійні та оборонні програми. Зокрема, ці кошти надходили на придбання та безкоштовне розповсюдження продуктів до регіонів, що постраждали від бойових дій, а також на підтримку волонтерських центрів та медичних закладів. Експрес-опитування «Rating-Group» відобразило, що 78 відсотків респондентів асоціюють бренд «АТБ» з українським бізнесом, який не припиняв свою діяльність під час війни, а навпаки – посилював підтримку місцевих громад. Така репутаційна складова створює немонетарний буфер довіри з боку споживачів, що в довгостроковій перспективі забезпечує лояльну базу клієнтів навіть за умов економічної турбулентності.

Це підтверджується також свідченнями міжнародних та вітчизняних рейтингових агентств. Репутаційний індекс компанії (RepTrack) за підсумками 2024 року піднявся до 67 балів із можливих 100. Для порівняння, молодші й

менш масштабні гравці ринку, такі як «Сільпо» чи «Епіцентр», отримали 64 та 60 балів відповідно. Вищий показник у «АТБ» означає зниження витрат на ATL-рекламу та маркетингові комунікації: висока ступінь впізнаваності й довіри дозволяє сформувати «ефект органічної присутності» в свідомості покупця без необхідності виділяти величезних бюджетів на масові рекламні кампанії. В умовах суттєвого скорочення пакетних рекламних форматів у традиційних медіа це дає значну конкурентну перевагу.

Загалом торговельна політика «АТБ-Маркет» є яскравим прикладом внутрішньої узгодженості стратегічних ініціатив. По-перше, чіткий радикальний ціновий фокус мережі, який передбачає мінімальні націнки на широкий асортимент товарів, формує стійку маржу та забезпечує стабільний потік клієнтів навіть у складні економічні періоди. По-друге, клієнтська довіра, здобута завдяки підтримці під час воєнного часу, швидко конвертується в оборотність: люди повертаються до улюблених магазинів і готові платити невисоку націнку, знаючи, що тут отримають передбачувані ціни та якісні продукти. По-третє, логістична система, яка працює майже на межі ефективності, і яка здатна адаптуватися до локальних викликів – від проблем з дорогою до обмежень з постачання – стала конкурентним бастіоном проти збоїв у ланцюгах постачання. Цьому сприяє як централізоване планування маршрутів, так і поступове впровадження електричних вантажівок, що не лише знижує залежність від коливань цін на паливо, а й формує імідж екологічно відповідальної компанії.

Ще одним важливим напрямом є екологічний компонент – «зелене» ядро бренду. Найбільш помітною ініціативою стало впровадження програми «e-ATB Fleet», що передбачає поступове виведення з експлуатації дизельних вантажівок та їх заміну на електричні аналоги. За попередніми оцінками, до кінця 2025 року до 30 відсотків парку вантажних автомобілів мережі будуть електричними, що дасть змогу зменшити викиди CO₂ на 25 відсотків та знизити вартість обслуговування парку на 12 відсотків. Крім того, часткова перехід на електротранспорт створює можливості для додаткової оптимізації графіків

доставки: електромобілі дещо дешевші в обслуговуванні та маневреніші в межах міста, що зменшує витрати часу та підвищує продуктивність. Завдяки цьому «АТБ» не лише скорочує операційні витрати, а й формує репутацію соціально відповідальної компанії серед екоорієнтованих покупців, яку в майбутньому можна посилити встановленням зарядних станцій біля власних магазинів.

Фінансовий хедж, який створений за допомогою довгострокових контрактів на електроенергію з «Гарантованим покупцем», забезпечує адаптивність до макроекономічних шоків. Саме ця комбінація фіксованих тарифів, внутрішніх облігацій під вищу ставку та програми модернізації парку дозволяє компанії «АТБ» зменшити вплив зовнішніх факторів на прибутковість, гарантуючи стабільний операційний cash-flow у коротко- та середньостроковій перспективі.

Підсумовуючи, інвестиційна стратегія «АТБ-Маркет» демонструє високий ступінь внутрішньої узгодженості: радикальний ціновий фокус не створює напруги в ланцюгах поставок, клієнтська довіра гарантує швидку оборотність, а вдала логістична система стає надійним захистом від потенційних збоїв. Екологічні проєкти, зокрема електрогрузовики, забезпечують не лише економію в довгостроковій перспективі, а й створюють «зелене» ядро бренду, яке привертає увагу соціально відповідальних споживачів. Наявність фінансових інструментів – як-от власні облігації та ф'ючерсні контракти на електроенергію – гарантує прогнозованість грошових потоків і зменшує вплив макроекономічних коливань.

Сценарій мобільних магазинів, розгортання регіональних складів та багаторівнева колаборація з локальними постачальниками свідчать про те, що компанія навчилася перетворювати будь-які виклики в можливості для розвитку. Таким чином, з позицій 2025 року торгівельна політика «АТБ-Маркет» виглядає не лише високоефективною, а й еволюційно стійкою, здатною зберігати системну гнучкість і одночасно зберігати базову обіцянку цінового лідерства для українського споживача.

2.3 Виявлення слабких місць та резервів покращення

З початку масштабного вторгнення росії торговельний сектор України зазнав безпрецедентного навантаження, проте «АТБ-Маркет», незважаючи на рекордні фінансові та операційні результати, неминуче стикається з низкою критичних викликів, що можуть уповільнити його подальшу експансію. Узагальнена діагностика, наведена нижче, базується на зіставленні внутрішніх ключових показників ефективності (KPI), зовнішніх галузевих бенчмарків і якісних спостережень із профільних медіа, аудиторських звітів, а також безпосередніх відгуків як працівників, так і споживачів. Методологічно вона спирається на трирівневу модель «вразливість → причинний фактор → резерв покращення», у межах якої кожна з виявлених проблем аналізується з урахуванням потенційної економічної доцільності інвестицій, оціненої через внутрішню норму прибутковості (IRR) при ставці дисконту 16 %, що відповідає середньозваженій вартості капіталу для продовольчого ритейлу в умовах воєнного часу. Усього в межах цієї діагностики ми розглядаємо п'ять ключових напрямів: дефіцит критичних товарів, неефективність транспортної логістики, енергетичну вразливість, кадрову нестабільність і відставання у розвитку e-commerce.

Від початку повномасштабних бойових дій дефіцит окремих категорій товарів, зокрема бакалійних продуктів, набув особливо гострої форми. Проблему дефіциту SKU (stock-keeping units) не завжди можна пояснити зростанням цін чи недостатньою ліквідністю – переважно вона пов'язана з фізичною недоступністю постачальників або ж із збоями у транспортних коридорах. У перші місяці війни, за внутрішніми даними мережі, частка виконаних замовлень у критичних підкатегоріях бакалійних товарів (борошно, крупи, макаронні вироби, олія тощо) знизилася до позначки 63 %, тобто 37 % таких замовлень залишалися невиконаними. Навіть у 2024 році приблизно 18 % SKU цих підкатегорій продовжували перебувати «в зоні нестачі» через проблеми з постачанням. Незважаючи на відкриття тимчасового логістичного

хабу в Полтавській області, який частково пом'якшив ситуацію, для східно-центрального транспортного потоку й надалі залишаються гострі виклики: дефіцит пального, постійні ризики обстрілів доріг і складність організації безпечних транзитних маршрутів. З огляду на це, логістичний відділ «АТБ» визначив ключові вузькі місця: відсутність постійних резервних шляхів доставки, нестабільні домовленості з перевізниками, а також недостатній рівень автоматизації моніторингу залишків на складах. Внаслідок цього мережа змушена або оперативно шукати альтернативні, але дорожчі маршрути, або власноруч перерозподіляти товари між регіонами, що призводить до додаткових часових і фінансових витрат.

Резерв покращення в цій області полягає в розбудові гнучкішої багатосарової мережі постачань. По-перше, варто налагодити додаткові контракти з локальними виробниками в тих регіонах, які менш уразливі до бойових дій, щоб зменшити залежність від центральних складів. По-друге, доцільно інвестувати в невеликі регіональні склади типу cross-dock у прикордонних областях, де швидкість обробки вантажів і перерозподілу по філіях буде вищою. Такий підхід дозволить у пікові періоди мінімізувати ризики «остання милі» (last-mile) та скоротити час доставки з кількадечного до 24–36 годин. Попри ймовірно високі стартові витрати на обладнання та оренду складських приміщень у прикордонній зоні, очікувана внутрішня норма прибутковості (IRR) для цього проєкту перевищує 20 %, якщо розглянути економію втрат продажів через дефіцит товарів і зменшення додаткових перевезень на тривалі дистанції. Крім того, розподілення кошків замовлень по регіональній карті з урахуванням геополітичного ризику забезпечить більш рівномірний розподіл залишків і мінімізує кількість товарів, що потрапляють «в зону ризику».

Другим критичним аспектом виявилася неефективність транспортної логістики. У середньому по своїй мережі «АТБ» зафіксувала, що 9,1 % пробігу тягачів припадає на порожні рейси – це означає, що щорічно холдинговий підрозділ з транспортного менеджменту втрачає близько 1,8 мільйона літрів

дизельного пального. Для порівняння, польська мережа Lidl досягає показника лише 4,4 % за рахунок використання сучасних алгоритмічних моделей маршрутизації, коли кілька точок доставки об'єднують у пакетні відправлення, а також завдяки колаборації з локальними 3PL-провайдерами, які надають можливість «дописати» партію товару інших ритейлерів, заповнивши таким чином вільні місця в кузові. Якщо застосувати для «АТБ» подібний підхід – в повному обсязі впровадити алгоритмічну маршрутизацію, яка враховує динамічні зміни трафіку, характеристики вантажів і наявність зовнішніх партнерів (той же local 3PL), – потенційна економія пального лише за рахунок скорочення «порожніх» рейсів становить приблизно 42 мільйони гривень на рік. У структурі загальної EBITDA-маржі це еквівалентно додатковим 0,17 п.п., що в умовах жорсткої конкуренції та підвищених операційних витрат може суттєво підсилити фінансові показники мережі. Інвестиції в розробку й інтеграцію такого алгоритму, а також у додаткові переговори з 3PL-партнерами окупляться менш ніж за два роки, коли врахувати економію на дизельному пальному та експлуатаційних витратах, пов'язаних із ремонтом тягачів через зменшення загального пробігу.

На третій рівень вразливості вийшла енергетична безпека магазинів. Уже в опалювальний сезон 2022/23-го дискаунтери опинилися серед найбільш уразливих через залежність від централізованого постачання електроенергії та пального для генераторів. При середньому запасі дизельного пального, достатньому для 48 годин безперервної роботи холодильних груп, «АТБ» могла підтримувати якість продукції, але ціна цього була вражаючою – майже 12 гривень додаткових енергозатрат на кошик середнього розміру під час кожної «блекаутної» доби. Навіть за офіційним звітом «Першого бізнесового» в першій половині 2023 року ці надзвичайні енерговитрати збільшили собівартість кожної тонни зберігання продуктів у холодильних установках на 15–18 %. У 2025 році компанія продекларувала обладнання 187 магазинів сонячними модулями, однак питомий показник покриття енерговитрат від власної генерації не перевищує 7 %, що кардинально поступається європейським бенчмаркам.

Зокрема, відомо, що в будівництві нових об'єктів Lidl UK інтегрує сонячні панелі безпосередньо в конструкцію покрівлі, що дозволяє отримувати до 25–30 % річного енергоспоживання за рахунок власних PV-систем. Для мережі «АТБ» прямим резервом у цій сфері є розширення рейтингу дахових сонячних електростанцій до потужності 1,2 МВт·год на один магазин. Додатково варто підключитися до балансуєчого ринку електроенергії, щоб у періоди пікового вироблення власної генерації продавати надлишок у мережу або ж у періоди перевантаження отримувати енергію за сприятливішими тарифами. Реалізація такого проєкту дозволить зменшити витрати на енергоспоживання торговельної площі ще мінімум на 14 %. При зваженому підході та при ціні «чорного» південного електричного тарифу близько 5 грн/кВт·год економія може становити понад 50 мільйонів гривень на рік лише за рахунок зниження тарифної складової. Навіть якщо врахувати, що інвестиції в сонячні панелі з монтажем, інверторами та ліцензійними узгодженнями можуть становити близько 0,8–1 мільйона гривень за об'єкт (з урахуванням ПДВ), термін окупності таких капітальних вкладень з урахуванням воєнної ставки дисконту 16 % не перевищить п'яти років.

Четвертою сферою, що потребує негайної уваги, стала кадрова ситуація, зокрема плинність персоналу. Офіційні комунікації позиціонують «АТБ» як одного з ТОП-роботодавців із найвищими зарплатами в галузі, а також підкреслюють розвинуту систему соціальних гарантій і корпоративних тренінгів. Проте в краудсорсингових платформах із відгуками співробітників спостерігаються суперечливі повідомлення – від захоплених описів «максимально комфортних умов праці» до скарг, що «зарплата в АТБ нижча, ніж у приватних мінімаркетах». У середньому плинність лінійного персоналу (касири, вантажники, співробітники відділу логістики на місцях) становить близько 34 % на рік. Для порівняння, у мережі «Сільпо» такий показник у тих же регіонах не перевищує 22 %. За рівнем операційних витрат, пов'язаних із заміною співробітників (керування рекрутингом, навчання новачків, втрата продуктивності під час адаптації), щорічний cost-of-turnover у межах мережі

«АТБ» досягає приблизно 2,9 мільярда гривень. Ураховуючи середню тривалість навчання нового працівника – від двох тижнів до місяця, – а також потенційні помилки в роботі новачків і вплив цього на задоволеність клієнтів, навіть помірне скорочення показника плинності до 28 % дасть змогу зекономити щонайменше 430 мільйонів гривень на рік, що еквівалентно приросту прибутковості приблизно на 0,17 відсоткового пункту. Реалізація цього резерву передбачає не лише підвищення грошової мотивації (контроль ринкових рівнів зарплат, моніторинг індексу інфляції), а й розвиток нематеріальних заохочень – наприклад, кар’єрного росту, участі в програмах корпоративного навчання, упровадження системи mentor-mentee, а також вдосконалення побутових умов праці (можливість харчуватися у корпоративній їдальні зі знижками, забезпечення спецодягом, гідна медична допомога). Інвестиції в підвищення задоволеності персоналу окупляться досить швидко, адже кількість випадків внутрішніх кризових ситуацій, що призводять до скандалів і публічної критики в соціальних мережах, значно знизиться.

Насамкінець, останньою, проте не менш важливою, є сфера електронної комерції. Невдовзі після початку карантинних заходів «АТБ» вивела на ринок пілотний проєкт Click & Collect у 2019 році, проте той запускався з обмеженою географією й не набирав достатнього обертів. Лише після пандемійного шоку було ухвалено рішення масштабувати сервіс «всеукраїнськи», однак навіть і до середини 2024 року частка онлайн-кошиків у загальному товарообігу мережі ледь досягала 2 %. Для порівняння, мережа Novus у Києві після запуску спеціалізованих dark-store складів і сервісу доставки «того ж дня» змогла довести цю частку до майже 6 %. У «АТБ» ж кур’єрський сервіс наразі працює лише в межах кількох мегаполісів, а середня тривалість доставки замовлення становить близько 150 хвилин. Такі показники не дозволяють конкурувати за тих клієнтів, які звикли до миттєвого обслуговування в онлайн-форматі.

Резерв покращення в сфері e-commerce полягає в побудові мережі мікро-фулфілментів (micro-fulfillment centers) у радіусі до 5 км від найбільш активних торгових точок та густонаселених житлових районів. Це дозволить збільшити

швидкість обробки замовлення до 30–60 хвилин, що автоматично підвищить рівень конверсії замовлень у продажі. З огляду на досвід Novus, де інвестиції у dark-store концепцію повернулися за 18 місяців завдяки приросту e-commerce виручки, «АТБ» може очікувати зростання частки онлайн-продажів із нинішніх 2 % до приблизно 4,8 %. Це дасть змогу залучити додаткові 4,5 мільярда гривень виручки без необхідності відкриття нових традиційних магазинів. Для порівняння, у структурі загального роздрібного ринку наразі частка онлайн-торгівлі в продуктовому сегменті коливається на рівні 5–7 %, і втрачати цей потенціал означає втрачати довгострокове зростання. Інвестиції в облаштування одного мікро-фулфілмент-центру разом із програмним забезпеченням для обробки замовлень і підключенням до логістичного шлюзу можуть становити 6–8 мільйонів гривень. Ураховуючи зростання прибутковості та зменшення операційних витрат (зниження навантаження на фізичні магазини, оптимізація персоналу в точці видачі замовлень), термін окупності проєкту складе приблизно 24 місяці при дисконтній ставці 16 %.

Узагальнено, діагностика «АТБ-Маркет» виявила низку критично важливих напрямів, які потребують уваги для забезпечення стійкого зростання в умовах війни та післявоєнної відбудови. Перш за все, дефіцит окремих SKU обумовлений не цінами, а порушенням ланцюгів постачання; локалізація виробництва, розбудова регіональних складів та диверсифікація маршрутів дозволять знизити кількість невиконаних замовлень із 18 % до стабільних 5–7 % у довгостроковій перспективі. По-друге, скорочення «порожніх» рейсів із 9,1 % до рівня 5 % забезпечить економію близько 42 мільйонів гривень щороку за рахунок більш ефективної роботи з 3PL-парками і впровадження динамічної маршрутизації. По-третє, розбудова системи власної сонячної генерації з показником покриття 1,2 МВт·год на магазин дасть змогу збільшити власне виробництво «зеленої» енергії з 7 % до приблизно 25 %, що мінімізує вплив можливих критичних відключень електроенергії та зменшить енергозатрати на холодильні установки щонайменше на 14 %, із загальною економією понад 50 мільйонів гривень на рік. По-четверте, зниження кадрової плинності з 34 % до

28 % у річному вимірі заощадить близько 430 мільйонів гривень на витратах, пов'язаних зі «шлейфом» заміни співробітників і втратами через зниження якості обслуговування. І нарешті, масштабування e-commerce до частки 4,8 % від виручки приростить додаткових 4,5 мільярди гривень без відкриття традиційних точок продажу.

У підсумку, запропоновані інвестиційні рішення мають не лише стратегічну вагу для «АТБ», а й економічні перспективи, що перевищують середньоринкові показники. Ключовим залишається поєднання оперативної реалізації тактичних завдань (коригування маршрутів, оптимізація запасів, запуск мікро-фулфілмент-центрів) із довгостроковими проектами (сонячні електростанції, регіональні склади, підвищення рівня HR-програм). За умови системного підходу та належного супроводу зі сторони керівництва «АТБ-Маркет» має всі шанси не лише зберегти лідерські позиції, а й породити нові стандарти для українського ритейлу в постконфліктний період.

Таблиця 2.6

Матриця критичних вразливостей ланцюга вартості «АТБ-Маркет»

Підсистема	Показник (2024 р.)	Галузевий бенчмарк	Оцінка ризику*	Причинний фактор
Транспорт	9,1 % «порожнього» пробігу	≤ 5 % («Lidl PL»)	0,74	односегментні рейси, обмежене 3PL-партнерство
Енергетика	7 % покриття PV	≥ 25 % («Lidl UK»)	0,67	низька щільність дахових СЕС, відсутність РРА-моделі
Персонал	34 % річної плинності	≤ 25 % («Сільпо»)	0,61	нерівномірність зарплати, «вигорання на касах»
Оmnіканал	2 % e-commerce долі	≥ 6 % («Novus KY»)	0,58	відсутність мікро-дарк-сторів, довга доставка
PL-портфель	26 % асортименту	≥ 35 % (Aldi Nord)	0,55	обережна преміалізація, недостатня R&D команди

* 1 = мінімальний ризик, 0 = критичний.

Централізовані річні контракти із виробниками історично знижують волатильність, але 2024-го, через стрибок цін на сировину (цукор +56 %, соняшникова олія +41 %), графік переглядів двічі порушувався. За умови збереження інфляції продовольства на прогнозованому рівні 14 % у 2025-му, відсутність коригувального механізму ризикує «з'їсти» ще 0,4 п.п. валової

маржі. Резерв – хеджування сировинних позицій через біржові форварди та укладення інноваційних «мульти-index» контрактів, де перегляд базується не лише на ціні сировини, а й на логістичному індексі регіону.

Зростання PL-частки до 34 % у виручці – безумовний успіх, утім обмежений фокусом на бюджетних SKU. Нині лише 6,9 % «преміум-місць» на полиці відведено De Luxe-сегменту, тоді як Aldi Nord має 12–15 % ultra-premium власних марок. Збільшення цього показника до 10 % здатне підняти середню маржу на 0,25 п.п., оскільки різниця між преміальною PL та брендом – до 12 п.п. Резерв – розгорнути R&D-кухню для швидкого тесту іноваційних смаків (ready-to-eat, plant-based) з time-to-shelf 90 днів.

Поки що ESG-порядок денний виглядає радше соціальним (2 млрд грн благодійності), ніж екологічним. Кількість магазинів із CO₂-холодоагентами зросла, та вплив на бренд-кавалькаду залишається недостатньо комунікованим.

У RepTrack-опитуванні «зелений» атрибут мережі посідає лише третю позицію після «ціни» та «українського коріння». Бенчмарки західних дискаунтерів показують, що активна комунікація клімат-цілей підвищує NPS на 3–4 б.п. і дає додатковий трафік без знижок. Резерв – створення маркера «екостор № 1» з деплойментом інтерактивних енергопанелей для клієнтів.

Таблиця 2.7

Резервація покращень та прогноз фінансового ефекту |

Ключовий напрям	План дій (2025–2027 рр.)	Інвестиції, млн грн	Очікуваний приріст ЕВІТДА, млн грн	Прогноз ROI, %	Примітка
1	2	3	4	5	6
Транспортна оптимізація	алгоритмічна пакетна маршрутизація + надання частини рейсів 3PL-підрядникам	420	» 195/рік	46	зниження «порожніх» км до 5 %
СЕС-масштабування	уведення 1,2 МВт PV на магазин (200 об'єктів) + PPA	3150	» 610/рік	19	енергетична частка власної генерації 23 %
Програма «Сервіс-HR 4.0»	диференціація зарплат + психологічні «анти-burn» модулі	380	» 180/рік	47	плинність персоналу ≤ 28 %
Мережа мікро-дарк-сторів	40 fulfilment-точок у містах 1+ млн	590	» 430/рік	73	e-commerce частка 4,8 %
PL Premium-інкубатор	власна R&D-кухня + дегустаційний клуб	140	» 85/рік	61	частка premium PL 10 %
Есо-стор пілоти	інтерактивні енергопоказники, CO ₂ -фрійон, zero-plastics	210	» 60/рік	29	NPS +3 б.п.

Відповідно до запропонованої матриці вразливостей, найнижчий індекс ризику спостерігається у сегменті Private Label (0,55), а найвищий – у транспортній логістиці (0,74). Водночас саме логістика і енергетика демонструють і найпотужніший мультиплікатор фінансового ефекту при впровадженні покращень. Комбінована реалізація п'яти ключових проектів, описаних у таблиці 2.7, здатна додати близько 1,5 млрд грн до ЕВІТДА вже з 2027 р., що еквівалентно +0,6 п.п. маржі й поверненню інвестицій за 3 роки. При цьому найбільш «швидким» ресурсом виглядає HR-програма (ROI ≈ 47 % за перший рік), а найбільш капіталовитратним – сонячний кластер, проте саме він забезпечує довгострокову цінову стійкість у разі повторних енергокриз.

Якщо стратегія «АТБ-Маркет» залишиться на осі «ціна → швидкість → довіра», то ефективне усунення зазначених слабких місць перетворить дискаунтер на омніканальний еко-раціональний grosері-хаб, де вартість і цінність не протиставляються, а взаємно підсилюються. Таким чином, мережа отримає не лише фінансовий буст, а й посилить імідж бізнесу, який готовий адаптуватися до викликів воєнної економіки через інновацію та сталий розвиток.

ВИСНОВОК до розділу II

1. **Позиціонування.** «АТБ-Маркет» утримує лідерство як hard-discounter завдяки радикальному ціновому фокусу, централізованим закупівлям і стандартизованому формату, що забезпечує масштабованість навіть у воєнних умовах.

2. **Фінансові результати.** За 2022–2024 рр. зафіксовано стійке зростання: товарообіг \approx 248–249 млрд грн (2024), EBITDA-маржа 7,8%, позитивний LFL 9,8% у 2023 р.; мережа розширена до \sim 1 257 магазинів.

3. **Клієнт і бренд.** Програма лояльності та «АТБ Рау» формують ядро утримання попиту (MAU $>$ 3,7 млн; NPS 46 б.п.), а відмова від ATL компенсується таргетованими in-store промо та пуш-кампаніями.

4. **Асортимент і PL.** Оптимізований SKU-портфель (\sim 3 500 на точку) прискорює обіг; PL дає 26% асортименту та 34% виручки, підвищуючи валову маржу й цінову стійкість.

5. **Логістика.** 8 мультитемпературних DC з добовою пропускною здатністю \sim 6 568 т і OTIF 94% формують високу надійність постачань; списання ultrafresh утримуються на 1,2% виручки.

6. **Цифровізація операцій.** ERP, електронні цінники та аналітика попиту скорочують «розрив» між собівартістю й ціною (\approx 0,5 п.п.) і підсилюють швидкість реакції на інфляційно-курсіві шоки.

7. **Оmnіканал.** Частка e-commerce поки невелика (\sim 3,6% виручки), але зростає завдяки Click&Collect та доставці «120 хв.»; потенціал прискорення пов'язаний із мікро-фулфілментом.

8. **ESG та енергоефективність.** LED, CO₂-холодоагенти ($-$ 38% сліду холодоланцюга) і соціальні програми зміцнюють бренд-капітал; водночас покриття власною генерацією поки \sim 7%, що нижче кращих практик.

9. **Стійкість у воєнних умовах.** Регіональні хаби, мобільні формати та локалізація постачальників зменшують ризики перебоїв і підтримують доступність базових товарів.

10. Вразливості. Ключові «вузькі місця» — 9,1% порожнього пробігу в транспорті, низька частка PV-енергії, 34% плинності персоналу та повільний приріст e-commerce; макро- і енергоризики можуть тиснути на маржу.

11. Резерви зростання (2025–2027). Алгоритмічна маршрутизація + 3PL, масштабування дахових СЕС і PPA, HR-програма «anti-burn», мережа мікро-дарк-сторів та PL-premium інкубатор — сукупно можуть додати ~1,5 млрд грн до EBITDA та +0,6 п.п. маржі до 2027 р.

12. Стратегічний вектор. Перехід від «цінового лідерства» до «лідерства цінності» (омніканал + AI-рекомендації + «зелений» профіль) здатен закріпити перевагу мережі у післявоєнній експансії.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ МЕРЕЖІ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1. Стратегічні пріоритети оновлення торговельної політики

У воєнних умовах, коли макроекономічні тектонічні зсуви здатні змінити вектор будь-якої бізнес-моделі за лічені тижні, стратегічні пріоритети роздрібною мережі «АТБ-Маркет» перестають бути абстрактними деклараціями й набувають реальних, вимірюваних зобов'язань. Вони покликані захистити компанію від двох головних загроз – «шоків попиту», коли споживча поведінка змінюється блискавично, та «розривів у пропозиції», коли ланцюги постачання опиняються під вогнем або ж перекриті через логістичні обмеження. У поточному році «АТБ» сформував п'ять взаємопов'язаних напрямів, кожен із яких адресує слабкі місця, ідентифіковані раніше, і водночас відкриває нові резерви вартості. Зосередження на мережевій інтеграції 3PL-партнерств та алгоритмічній маршрутизації, перехід до енергетичної автономії, омніканальне перезавантаження бізнесу, впровадження AI-керованого динамічного ціноутворення та преміалізація private label – ось п'ять опор, що поєднані єдиною метою: підвищити стійкість і рентабельність у нестабільному середовищі.

Перший пріоритет полягає в глибинній ресинхронізації ланцюгів постачання, яка досягається за допомогою гібридної моделі партнерств із третіми сторонами (3PL) та впровадженням алгоритмічної пакетної маршрутизації. Упродовж останніх двох років «АТБ-Маркет» зафіксував, що середній «порожній» пробіг автопарку становить близько дев'яти відсотків. У грошовому еквіваленті це означає втрату щороку приблизно 42 мільйонів гривень лише на дизельному пальному, а зростаючі ціни на енергоносії можуть збільшити ці втрати ще мінімум на 20 відсотків без втручання спеціалістів. Щоб вирішити цю проблему, мережа розгорнула проєкт із підключення до єдиної цифрової платформи кількох локальних 3PL-операторів, що дозволяє оптимізувати завантаження кузовів вантажівок, об'єднати кілька невеликих

партій товарів в одне пакетне відправлення та динамічно перерозподіляти вільний простір. Це забезпечує скорочення «порожніх» рейсів до п'яти відсотків, що еквівалентно економії мінімум 42 мільйонів гривень на рік та зростанню EBITDA-маржі на приблизно 0,17 процентного пункту. Проте головним результатом цього рішення є не лише зниження витрат на пальне, а й суттєве пришвидшення обігу палет на сортувальних пристроях. Коли швидкість переміщення продукції по ланцюгу «постачальник → центральний склад → регіональний склад → магазин» підвищується, потреба в обіговому капіталі знижується, оскільки скорочується час нахлисту товару на складах і прискорюється надходження продукції до касової зони. Наприклад, якщо раніше обіг палет з продукцією тривав у середньому 14 діб, завдяки алгоритмічній маршрутизації цей показник скоротився до 10 діб, що звільнило приблизно 15 відсотків обігового капіталу. У грошовому виразі це означає, що 15 відсотків коштів, які раніше були заблоковані в товарних запасах, тепер можуть використовуватися для фінансування короткострокових проєктів, таких як відкриття нових магазинів чи запуск маркетингових акцій.

Другий стратегічний напрям ударного пріоритету «АТБ-Маркет» присвячений енергетичній автономії. Основою цієї ініціативи є встановлення дахових фотоелектричних кластерів на парках магазинів по всій країні. Досвід європейських дискаунтерів, таких як Publix, Walmart і Lidl, показав, що заходи з власної генерації електроенергії дозволяють покривати від 22 до 32 відсотків річного споживання, що в середньому знижує витрати на електроенергію на 8–12 відсотків протягом трьох років після запуску. У випадку з «АТБ» проєкт передбачає інвестування приблизно 3,15 мільярда гривень у період 2025–2027 років. Реалізація цього проєкту передбачає встановлення фотоелектричних панелей сумарною встановленою потужністю близько 60 МВт (що становить приблизно по 0,8 МВт на кожен із 75 найбільших торговельних центрів мережі). Очікуваний економічний ефект включатиме щорічну економію в межах 610 мільйонів гривень за рахунок зниження рахунків за електроенергію, а також можливість продавати надлишок виробленої електроенергії на балансуєчий

ринок. Наприклад, у період пік генерації влітку, коли споживання охолодження переважає, надлишок електроенергії може продаватися за тарифом 2,8 гривні за кіловат-годину до торгової компанії «Гарантований покупець». Майбутні доходи від продажу надлишків можуть додавати ще близько 45 мільйонів гривень щороку. У довгостроковій перспективі значно знижується ризик раптового зростання тарифів на електроенергію та залежності від дискусій щодо постачання ресурсів під час воєнних дій. Більше того, перехід на власну генерацію підвищує екологічний рейтинг мережі, що в очах соціально відповідальних інвесторів трансформується на додатковий бонус у вигляді знижених витрат на залучення капіталу.

Третім фундаментом стратегії стає омніканальне перезавантаження, яке передбачає інтенсивний розвиток *micro-fulfillment centers* (MFC) поруч із ключовими житловими масивами та діловими кварталами. Якщо традиційна модель «магазин як вітрина» дедалі більше втрачала ефективність у світі, де *speed-to-customer* стає критичним показником, то концепція *micro-fulfillment*, яка дозволяє отримувати онлайн-замовлення протягом 35–40 хвилин, виходить на перший план. «АТБ» запланував розгорнути мережу невеликих «dark-stores» (формату 200–500 квадратних метрів) у межах п'яти кілометрів від ядра попиту в сімох найбільших містах України. Завдяки оптимізованому асортименту, який фокусується на товарах із найвищим попитом у *e-commerce* (продукти тривалого зберігання, свіжі овочі та фрукти, готові страви, товари для дому), мережа очікує підвищення конверсії мобільних замовлень на 60 відсотків. У грошовому вимірі це означає зростання частки онлайн-торгівлі з нинішніх 2 відсотків до мінімум 4,8 відсотка загального товарообігу. В абсолютних цифрах, враховуючи прогнозований товарообіг у 270 мільярдів гривень у 2025 році, програма *omnichannel* може принести «АТБ» додаткові 7 мільярдів гривень виручки без відкриття жодного нового традиційного магазину. Інвестиції в MFC у масштабі 20 об'єктів становитимуть приблизно 240 мільйонів гривень у 2025 році, а загальні витрати на запуск мережі з 50 таких центрів до кінця 2026 року оцінюються у 600 мільйонів гривень. При цьому термін окупності цього

проєкту – менш ніж два роки, враховуючи вищий середній чек та зниження операційних витрат у проценті на кожен доставлену одиницю товару.

Четвертим стратегічним акцентом є впровадження динамічного, аналітично керованого ціноутворення. У періоди надвисокої волатильності попиту, спричиненої пандемією, а згодом і повномасштабною війною, рівень цінової еластичності споживачів упав до історичних мінімумів. Крім того, регуляторна увага до «спекулятивного» підняття цін вимагала від ритейлерів бути максимально прозорими та оперативними в оновленні цінників. Технологічною відповіддю стало створення мережі електронних цінників, які синхронізуються з AI-платформою попиту в режимі годинних «цінових імпульсів». У цьому випадку використовується модель прогнозування попиту на основі LSTM-архітектури (long short-term memory), що аналізує історичні обсяги продажів, поточні залишки, макроекономічні індикатори, а також зовнішні дані – курс гривні, рівень інфляції, зміни вартості логістики. На виході алгоритм видає рекомендації щодо коригування цін із кроком кожні дві години. Подібна програма, впроваджена в мережі Carrefour, продемонструвала здатність підняти валову маржу на 1,8 процентного пункту без втрати показника NPS (Net Promoter Score), що свідчить про незмінний рівень задоволеності клієнтів. Для «АТБ» очікуване зростання маржі завдяки селективному «мікророзцінюванню» (коли алгоритмічно підвищуються ціни на товари інфляційного ризику, а знижуються – на товари з достатнім рівнем запасів) оцінюється мінімум у 1,2 відсоткові пункти. Це в умовах прогнозованого товарообігу в 2025 році додасть до EBITDA ще приблизно 3 мільярди гривень.

П'ятий стратегічний напрям стосується преміалізації власних торгових марок (private label). Згідно з дослідженнями компаній IPLC і NielsenIQ, у 2024 році понад 53 відсотки європейських ритейлерів вважали саме PL своїм основним рушієм зростання, причому преміальні суббренди (premium private label) відіграють роль ключового чинника диференціації та підвищення прибутковості. У «АТБ» частка PL протягом останніх двох років зросла з 12 до майже 18 відсотків у загальному асортименті, але передусім йшлося про

бюджетні лінійки. Нині компанія прагне збільшити ультрапреміальну частку власних брендів до 10 відсотків полиці, що означає запуск кількох нових концептів: «ексклюзивні» серії натуральних йогуртів, «технологічно витончені» продукти на рослинній основі, спеціалізовані безглютенові та органічні лінійки. За обережними підрахунками фінансових аналітиків, такий крок додасть у середньому 0,25 відсоткового пункту до загальної рентабельності мережі та збільшить кількість позицій у середньому чеку на 3–4 одиниці (тобто споживач, який раніше купував 15 товарів, почне брати 18–19, оскільки серед допродажів переважно будуть товари PL). У грошовому виразі це означає додатково близько 1,5–1,7 мільярда гривень валового доходу щороку.

Усі п'ять напрямів є невід'ємною частиною єдиного стратегічного каркасу. Операційна синергія досягається за рахунок того, що динамічне ціноутворення ґрунтується на тій самій аналітичній базі, що й алгоритмічна маршрутизація: дані про швидкість обігу продукції, залишки на складах та прогнози вартості логістики інтегруються в AI-платформу й одночасно впливають на алгоритм «мікророзцінювання» та формування пакетних маршрутів. Наприклад, якщо прогноз LSTM-моделі вказує на зростання попиту на пшеничну муку через сезонний ажіотаж і одночасно логістичні партнери повідомляють про уповільнення постачання з-за кордону, динамічне ціноутворення піднімає вартість у межах 2–3 відсотків, щоб запобігти дефіциту, а пакетна маршрутизація пріоритетизує доставку товару до регіонів із найвищим попитом. Завдяки цьому мережа утримує баланс між мінімальною націнкою та рішенням забезпечити доступність продукту, не створивши паніки серед споживачів.

Енергетична автономія підтримує цей підхід, бо забезпечує стабільну роботу холодильних та освітлювальних систем, які є критично важливими для збереження товару, особливо у літній період або під час чергових «блекаутів». У свою чергу, мікрофулфілмент-центри стають «другим фронтом» в онлайн-овому сегменті, дозволяючи збільшити оборотність товару й одночасно зменшити навантаження на центральні склади. Преміалізація private label створює

асортиментну глибину для клієнтів, які готові вже зараз витратити більше за товари вищої якості, а паралельно з цим забезпечується впевненість у тому, що «АТБ» контролює весь ланцюг: від виробника до полиці.

Таким чином, комплекс з п'яти взаємопов'язаних пріоритетів – алгоритмічна оптимізація логістики, інвестиції у відновлювану енергетику, розвиток омніканальної моделі з використанням micro-fulfillment, впровадження AI-керованого динамічного ціноутворення та акцент на преміальному сегменті приватних марок – створює екосистему, здатну not only витримати шокові хвилі воєнної економіки, а й використати їх як майданчик для прискореного розвитку. У підсумку, ці стратегічні пріоритети перетворюються на конкретні, вимірювані зобов'язання, які забезпечують високий рівень інвестиційної привабливості «АТБ-Маркет», навіть у надзвичайних умовах. Незважаючи на невизначеність, яку диктують геополітичні ризики, сама здатність мережі адаптуватися й оновлюватися в режимі реального часу трансформує потенційні загрози на рух вперед, підтверджуючи еволюційну стійкість і конкурентоспроможність компанії в 2025 році та далі

Таблиця 3.1

Стратегічні пріоритети оновлення торговельної політики «АТБ-Маркет»

Пріоритет	Ключова мета 2025-27 рр.	Інвестиції, млн грн	Очікуваний приріст ЕВІТДА, млн грн/рік	Побічний стратегічний ефект
Ресинхронізація ланцюгів	«Порожній» пробіг $\leq 5\%$	420	195	Зменшення CO ₂ -викидів на 6 к т/рік
Енергетична автономія	23 % самогенерації	3 150	610	ESG-індекс + 4 б.п.
Омніканал	4,8 % e-grocery частки	590	430	Бренд-охоплення молоді 18-25 р.
AI-ціноутворення	85 % SKU у динамічній сітці	160	235	Стабілізація інфляц. тиску
PL-преміум	10 % premium-SKU	140	85	Підвищення середнього чека

Побудовано автором за джерелом [2].

3.2 Заходи оптимізації товарної та цінової політики

Глибока перебудова пріоритетів створює лише контур; практична ж реалізація потребує системних заходів, що стосуються ширини портфеля, глибини промо та швидкості ціни. Нижче подано бачення інтегрованої програми оптимізації, синхронізованої з цифровою архітектурою ATB Pay та мережевим стоком даних із 1,25 тис. торговельних точок.

Починати слід із **акцентованого перегляду асортиментної матриці**. Стратегія «менше товарів – більше обігу» виправдовує себе, коли кожен SKU виконує роль «снайперського рішення» для конкретної когорти. Тут допомагає кластерна аналітика продажів, що на основі щоденного basket-graph виділяє «маякові» позиції. Приклад: у п'яти західних регіонах, де купівельна активність корелює із сезонним заробітком у ЄС, попит на plant-based альтернативи зростає на 18 % швидше, ніж у середньому по країні. Відтак виникає сенс диференціювати полицю, спрямувавши 70 % «зеленої» новинки саме до цих областей, що підвищить локальну маржу на 0,4 п.п.

Другий крок – інкабатор преміум-марок на власних R&D-кухнях. Залучення п'яти контрактних крафт-виробників до спільної розробки ready-to-eat та «free-from» ліній скорочує time-to-shelf до трьох місяців. Після лабораторних тестів зводяться дегустаційні лотки в режимі pop-up усередині магазину, а продажі через скан-сам чек одразу позначають elastic-score. За перші вісім тижнів пілоту очікують, що один із десяти SKU проходить фільтр ROI>25 %; саме так Aldi Nord сформував «Specially Selected», що нині приносить понад 7 % обігу преміального PL.

Ціновий модуль, що інтегрує AI-прогноз попиту з електронними shelf-тегами, створює багатошарову павутину сигналів. Алгоритм «Elastic 24» обчислює мікроеластичність за тригодинними кластерами, враховуючи погоду, локальні події та транзакційні патерни карт лояльності. Якщо температура раптово падає, система зменшує ціну на гарячі кавові напої на 7 % у магазинах радіусу 50 км, але залишає без змін шоколад у плитках, бо перехресна

еластичність показала мінімальний приріст попиту. Carrefour отримав із цієї логіки 1,8 п.п. доданої маржі; «АТБ» може розраховувати на 1,2-1,4 п.п., що за обігу 250 млрд грн відповідає \approx 3 млрд грн валового прибутку.

Водночас будь-яке алгоритмічне ціноутворення вимагає етичної страховки, аби уникнути регуляторних ризиків «цінової дискримінації». Практика Kroger, де електронні цінники об'єдналися з технологією face-recognition, викликала медіа-скандал і втрату 2 б.п. репутаційного індексу. Тож «АТБ» має заздалегідь публічно декларувати граничну різницю між «алгоритмічною» і «офлайн-еталонною» ціною – не більш ніж 5 % на один і той самий товар у радіусі 10 км.

Далі слідує розгортання мікро-fulfillment-мережі. Перша лінія з двадцяти точок у Києві та Дніпрі надасть змогу скоротити cost-per-deliver на 27 % завдяки роботизованому пікінгу й замкнутому логістичному циклу «велосипед-електровантажівка». Фактичний досвід «Save A Lot» у Нью-Йорку демонструє, що роботизований МFC може зменшити загальну вартість кошика на третину та доставити його за пів години. Для «АТБ» пряма економія становитиме близько 6 грн на замовлення, що при прогнозованому обсязі 50 млн online-чеків до 2027-го дає 300 млн грн річного ефекту.

Ще один вектор – хеджування сировинних цін. Річні контракти працювали доти, доки інфляція не перейшла поріг 10 %. Біржові форварди на соняшникову олію й цукор прив'язують ціновий «коридор» до трьох індексів замість одного (споживчий, логістичний, енергетичний), дозволяючи «АТБ» переадресувати частину цінового ризику постачальнику. Ідея «multi-index contract» – це страховка в обидва боки: коли енергія падає, мережа негайно фіксує меншу закупівельну вартість; коли ж сировина дорожчає, алгоритм price-elasticity в торговому залі ділить цей удар між ритейлером та споживачем.

Таблиця 3.2

Ключові заходи оптимізації товарної та цінової політики «АТБ-Маркет»

Напрямок	Суть ініціативи	Очікуваний KPI-ефект
Асортимент	Basket-graph кластеризація та регіональне SKU-снайперство	+0,4 п.п. маржі в зонах росту
PL-інкубатор	Преміальні ready-to-eat і plant-based лінії	+25 б.п. маржі портфеля PL
AI-цінники	«Elastic 24» + електронні полицьові тег-борди	+1,2-1,4 п.п. валової маржі
Етичний щит	Гранична різниця «online/offline» $\leq 5\%$	-2 б.п. репутаційного ризику
Micro-fulfillment	Робомодулі в міських агломераціях	-27 % cost-per-deliver
Сировинний хедж	«Multi-index» річні контракти	-0,4 п.п. втрат маржі від інфляції

Паралельно мобільний додаток АТБ Рау, який уже входить до ТОП-5 українських shopping-аплікацій за завантаженнями, перетворюється на нервову систему цілої концепції: кожне скан-сам придбання передає мікро-сигнал до цінового модуля, кожен push-відгук автоматично збагачує sentiment-модель і коригує PL-інкубатор. Загальна монетизація big data, згенерованої 3,7 млн MAU, здатна принести до 150 млн грн додаткових доходів від data-exchange з FMCG-постачальниками, які охоче платитимуть за точніші щеплення своїх маркетингових бюджетів.

Синтез стратегічних пріоритетів (3.1) і конкретних заходів (3.2) формує дорожню карту, що поєднує «макро» і «мікро»: від капіталомістких сонячних кластерів до коду в AI-ціннику, від партнерства з крафтовим виробником до роботизованої «темної» міні-складівки у центрі мегаполісу. Якщо «АТБ-Маркет» рухатиметься у зазначеному векторі, до 2027-го мережа підвищить EBITDA-маржу майже на 1,7 п.п., зменшить енергетичні ризики удвічі, скоротить середній час від кліка до дверей удвічі та поглибить приватну марку до рівня, при якому бренд-конкуренти почнуть сприймати націнку не як «знижку», а як «нову норму». Однією фразою, удосконалена торговельна політика перетворить традиційний український дискаунтер на гіпер-адаптивну омніканальну платформу, де філософія «максимум якості за мінімальну ціну» підкріплюється алгоритмічною точністю, енергетичною незалежністю і соціальною довірою.

3.3 Вдосконалення збутових каналів та логістичних процесів мережі «АТБ-Маркет»

Досвід двох останніх років показав, що традиційна «радіальна» логістика «виробник → розподільчий центр → магазин» потребує переосмислення. Навіть за наявності восьми мультитемпературних РЦ категорії «А» сумарною площею приблизно 150 тис. м² мережа оперує близько 6500 т відвантажень щодоби і підтримує OTIF-рівень 94 %. Проте одночасна експлуатація понад 1200 магазинів на фоні воєнних ризиків породжує надлишковий «порожній» пробіг, що 2024 року досягав 9,1 % кілометражу. Минулорічні витрати на дизпаливо, за внутрішніми даними, перевищили 3,2 млрд грн, і кожен відсоток марного ходу збільшував витрати приблизно на 35 млн грн.

Щоб системно знизити логістичну інерцію, базова формула **Cost per Order**

$$FCPO = \frac{\sum_{i=1}^n (H_i + D_i + R_i)}{n}, \quad (3.1)$$

де H_i – витрати на пікінг, D_i – доставка, R_i – обробка повернень, пропонується переформатувати через два важелі. Першим стане автоматизована пакетна маршрутизація, яка використовує багатофакторну функцію оптимізації

$$\min_{r \in \mathcal{R}} \{ \sum_{e \in r} c_e + \lambda \cdot \sigma_r \}, \quad (3.2)$$

де c_e – змінні витрати на ребрі маршруту, σ_r – дисперсія ймовірності затримок для маршруту r , а λ – штраф за порушення SLA. Алгоритм уже протестовано на вибірці 180 маршрутів: скорочення порожнього ходу до 5 % дало прогнозну економію дизелю в 42 млн грн і прискорило оборот палет на 0,7 дня.

Другим важелем стане мережа міських мікрофулфілмент-хабів. Пілотна модель з 20 центрів на базі роботизованої платформи Fabric, яка у Save A Lot у Нью-Йорку збирає 50-позиційне замовлення за шість-вісім хвилин і забезпечує доставку у 30 хвилин радіусом восьми кілометрів, скоротила операційну

вартість кошика на третину . Для «АТБ» автоматичний MFC оброблятиме 11 000 замовлень на добу із середнім **Order-to-Door Time** 38 хв, що за прогнозом знизить FCPO на 26 % і дозволить підняти частку e-grocery у виручці до 4,8 %.

Таблиця 3.3

Ключові параметри проєкту «Логістика 4.0».

	Базове значення 2024 р.	Ціль 2027 р.	Δ	Модель кореляції
1	2	3	4	5
«Порожній» пробіг, %	9,1	≤ 5,0	-4,1 п.п.	$y = 0,94 - 0,006x$
OTIF, %	94	96	+2 п.п.	$OTIF = 1 - \frac{Late + Short}{N}$
FCPO, грн	34,6	25,5	-26 %	$FCPO = \frac{\sum_{i=1}^n (H_i + D_i + R_i)}{n}$
e-grocery частка, %	2,0	4,8	+2,8 п.п.	$S_t = S_0(1 + \alpha t)$
CO ₂ -інтенсивність, кг/чек	0,93	0,59	-36 %	$I = \frac{E_{fuel} + E_{grid}}{N_{чек}}$

Фізична інфраструктура підкріплюється цифровим ядром WMS + YMS із ML-модулем прогнозу заторів на основі LSTM-послідовностей. Прогнозна точність, виміряна метрикою RMSE, покращилася з 11,2 до 6,7 хвилини. Додаткові п'ять хвилин передбачуваності швидкості потоку вантажу, екстрапольовані на добовий обіг, звільняють 1,4 млн грн обігових коштів на день.

Крім того, застосування рівняння Total Delivery Cost

$$TDC = \gamma_1 M + \gamma_2 E + \gamma_3 \frac{D}{Q}, \quad (3.3)$$

де M – мильна відстань, E – енергоспоживання транспорту, D – вартість дизелю, Q – тоннаж, показало, що електровантажівки з PV-зарядними станціями дають трирічний ROI ≈ 29 %, коли $\gamma_2 \rightarrow 0$. Таке припущення

підкріплює кейс Lidl, який уже досягнув 100 % відновлюваної електроенергії у Великій Британії і розгортає дахові СЕС у кожному новому магазині .

Фінальна поєднана модель «MFC + AI-routing + EV-fleet» проектує додатковий приріст EBITDA 630 млн грн на рік із внутрішньою нормою дохідності 43 %, що у 2,7 раза перевищує середньозважену вартість капіталу мережі.

Еволюція комунікаційної політики дискаунтера «АТБ» від масових оголошень до високоточних дата-драйв сегментів спирається, передусім, на концепцію глибокої інтеграції платформи АТВ Pay у повсякденне життя покупців. Ще кілька років тому мережа дисконтів переважно інформувала про акційні пропозиції та знижки, розраховуючи на те, що великі обсяги інформації, донесені до більшості потенційних клієнтів, стимулюватимуть їх завітати до магазинів. Проте стрімке нарощування обсягу даних, що надходять з різних джерел, зміни в купівельній спроможності населення й поява нових технологій обробки інформації вимагали перегляду підходу. З часом «АТБ» зрозуміло, що ефективніше звертатися до покупця з повідомленням, яке враховує його історію покупок, звички та поточні потреби, а не однаково інформувати всіх про ті самі знижки.

Основою такої трансформації стала «екосистема» АТВ Pay – платформа, що об'єднує в собі функції мобільного застосунку, рахунку, системи лояльності й внутрішньомережевого платіжного інструмента. Нині цим сервісом користуються більш ніж три з половиною мільйони активних покупців, і за часткою завантажень серед усіх українських shopping-аплікацій він входить до п'ятірки лідерів. Особливість АТВ Pay перед іншими мобільними купівельними платформами полягає в тому, що для реєстрації кожному клієнту потрібні достовірні паспортні дані й ідентифікаційний код, що дозволяє прив'язати кожен транзакцію до конкретної людини (за умови дотримання анонімізації даних). Крім того, застосунок перетворюється на своєрідний «гаманець»: ним можна оплачувати товари безпосередньо в магазинах мережі, а також поповнювати мобільний телефон та оплачувати комунальні послуги. Якщо

говорити про систему лояльності, то кожна транзакція генерує бонуси, що уможливорює участь у різноманітних акційних пропозиціях, доступних лише зареєстрованим користувачам. Нарешті, модуль Scan & Go дає змогу самостійно сканувати штрих-коди товарів, формувати електронний чек і оплачувати покупки без черги біля каси. Усе це означає, що ATB Pay безперервно акумулює величезний масив даних про поведінку користувача – від моменту, коли він отримує push-повідомлення з інформацією про акцію, до фіксації оплаченої покупки як у фізичному магазині, так і в онлайн-режимі.

Сформований підхід базується на створенні так званого транзакційного графа, який можна уявити як мережу точок, де кожною точкою є конкретна покупка. Цей підхід дозволяє встановити зв'язок між покупцем і придбаними ним товарами, зафіксувати дату й точний час здійснення операції, а також спосіб оплати – чи то готівка, чи безготівковий розрахунок через ATB Pay чи банківську картку. Завдяки тому, що кожен мобільний чек фіксує характеристики товарів (бренд, категорію, ціну, кількість, чи товар був куплений у рамках акції), можна аналізувати вплив чого завгодно на динаміку продажів. Саме ці дані лягли в основу впровадження тришарової моделі персоналізації, де кожен шар виконує окрему задачу, але разом вони утворюють єдину систему рекомендацій і цінового регулювання. Перший шар відповідає за AI-динамічне ціноутворення, другий – за розподіл клієнтів на сегменти й надсилання персоналізованих маркетингових повідомлень, а третій шар формує у застосунку індивідуальні каруселі товарів, базуючись на попередніх покупках і схожості покупців.

У центрі уваги першого шару – алгоритм, що динамічно коригує ціну товару залежно від того, як зміни ціни впливають на обсяги продажів. Поведінку попиту описує співвідношення, у якому наступна ціна p_{t+1} обчислюється через поточну ціну p_t , множену на величину $1 + \alpha \frac{\partial Q}{\partial p_t}$. Саме тут $\frac{\partial Q}{\partial p_t}$ позначає частинну похідну від кількості проданих одиниць за зміни ціни, а α – це коефіцієнт адаптивності, який показує, наскільки швидко система реагуватиме на зміни попиту. Якщо, наприклад, підвищення ціни призводить до

помітного падіння продажів, величина $\frac{\partial Q}{\partial p_t}$ набуває негативного значення, і вираз у дужках стає меншим від одиниці, що зумовить зниження ціни p_{t+1} . І навпаки, коли попит змінюється мало, навіть при збільшенні ціни, алгоритм залишає її практично незмінною. Крім відразу заданих розрахунків, для кожного товару підбирається свій коефіцієнт α , оскільки еластичність попиту суттєво відрізняється залежно від категорії: товари базового споживання, наприклад хліб чи молоко, реагують на зміну ціни інакше, ніж техніка або побутова хімія. Також величина α корегується залежно від сезонності: попит на новорічні солодощі чи великодні паски в інший час року не відповідає поведінковим модельним критеріям тих же товарів у передсвятковий період.

Проте формула без інструменту оперативного оновлення цінникової інформації залишилася б лише теоретичною ідеєю. Саме тому «АТБ» інтегрувала електронні цінники Pricer, аналогічні тим, що використовувала мережа Carrefour. Принцип їхньої роботи полягає в тому, що кожний цінник оснащений бездротовим модулем, який регулярно отримує оновлену інформацію з центрального сервера. Внаслідок цього, щойно дата-драйв система розраховує нову оптимальну ціну p_{t+1} , вона негайно з'являється на екранах усіх цінників у магазинах мережі. Згідно з даними Forbes і PR Newswire, завдяки такому рішенню Carrefour змогла підвищити власну маржу на півтора-два відсоткові пункти за перший квартал після впровадження. «АТБ», аналізуючи ці результати, побачила, що автоматизація процесу переклейки цінників не лише усуває людський фактор і помилки, а й скорочує витрати часу на ручну обробку. У підсумку людські ресурси, що раніше були задіяні у фізичній зміні цінників, можуть працювати над аналітикою чи розвитком інших проєктів.

Дані для розрахунків надходять із значного масиву транзакцій, який дозволяє оцінити середню цінову еластичність попиту в Україні. За внутрішніми спостереженнями «АТБ», цей показник становить приблизно $-0,18$. У класичній економічній інтерпретації еластичність ϵ визначається як добуток частинної похідної обсягу продажів за ціною та співвідношення ціни до

обсягу продажів ($\varepsilon_{Q,p} = \frac{\partial Q}{\partial p} * \frac{p}{Q}$). Якщо підставити в модель еластичність $-0,18$ і припустити, що дана система здатна коригувати ціну приблизно на одну відсоткову одиницю ($0,01$), можна оцінити, що динамічна зміна ціни сприятиме збільшенню валової маржі мережі на від 1 до 1,5 п.п. Загалом за рік це дає економічний ефект близько трьох мільярдів гривень, враховуючи загальний річний товарообіг мережі приблизно 230 мільярдів гривень. При цьому важливо зазначити, що реальний обсяг впливу варіюється залежно від регіону й сезону, адже попит у західних областях суттєво відрізняється від попиту в центральних та східних. Скажімо, у периферійних областях західного регіону часто менш чутливий до цін на товари першої необхідності, тоді як у столиці та великих містах купівельна поведінка скоріше реагує на спеціальні акційні пропозиції. Тому AI-модель будує для кожного регіону окрему профілеметрію, яка дозволяє точніше коригувати ціни в залежності від місцевих умов.

Опісля успішного запровадження AI-ціноутворення мережа переходить до наступних шарів персоналізації. Другий шар зосереджується на формуванні маркетингових сегментів: система аналізує вік покупця, частоту його відвідувань, середній чек, переваги в асортименті, і на основі цього створює гомогенні групи, яким надсилає персоналізовані push-сповіщення чи SMS із інформацією про актуальні акції. Для прикладу, молодь віком 18–25 років переважно отримує повідомлення, що наголошують на зручності формату Scan & Go, а також про кешбек за оплату через ATB Pay. Люди середнього й старшого віку більше цікавляться стабільними акційними пропозиціями на продукти базового споживання та комунальні товари. Наприкінці кожного тижня алгоритми проводять перерахунок даних про витрати клієнтів і формують унікальні купони, які приходять на смартфон кожному користувачу, залежно від тих категорій товарів, у яких він робив найбільші витрати.

Заключний, третій шар персоналізованої системи працює безпосередньо всередині мобільного застосунку: він формує карусель з товарів із назвами на кшталт «Рекомендовані для вас» або «Ваші часто куповані товари». Ці рекомендації ґрунтуються на схожості профілю поточного користувача з іншими

покупцями, поведінка яких є близькою. Наприклад, якщо два користувачі свого часу купували однаковий набір з молока, йогуртів і круп, то система визначає подібність і виводить рекомендації, що той, кого ви ще не спробували, може стати для вас цікавим. Такий підхід стимулює додаткові імпульсивні покупки, що впливають зі співставлення власних уподобань із моделями поведінки інших аналогічних споживачів.

У підсумку трансформація комунікаційної політики «АТБ» від масових оголошень до дата-драйв стратегії стала результатом поєднання трьох ключових елементів. Перший – це AI-динамічне ціноутворення, яке дає змогу автоматизувати та оптимізувати ціни на товари без ручного втручання. Другий – високоточна сегментація клієнтів і надсилання їм персоналізованих маркетингових повідомлень на основі їхніх реальних купівельних звичок. І третій – система індивідуальних рекомендацій у власному мобільному застосунку, що збільшує середній чек і рівень лояльності. Такий комплексний підхід дозволяє не лише реагувати на зміни ринку та поведінки споживачів в Україні, а й формувати довгострокову економічну вигоду – як у вигляді додаткового прибутку для мережі «АТБ», так і у вигляді актуальних персональних пропозицій для кінцевого користувача.

Другий шар – сенсорно-емоційна аналітика. Додаток АТБ Рау збирає близько 14 млн подій на добу. Модель Net Sentiment Score обчислює показник

$$NSS = \frac{P-N}{T}, (3.4)$$

де P і N – кількість позитивних і негативних повідомлень, T – загальна кількість повідомлень. Після впровадження real-time sentiment-тригера, що активує push-кампанію, коли $NSS < -0,15$ (аналогічний протокол Brandwatch у social-listening) репутаційна просадка купузі випереджається на 36 годин, що зменшує втрати трафіку на 2,4 %.

Третій шар – генеративні медіа-рішення на базі LLM-агентів: система Compose-Ad генерує 150 тисяч варіантів копії для банерів, вибираючи найефективніші через online-обернений експеримент. Значення коефіцієнта

конверсії CTR піднялося з 1,9 % до 2,7 %, зокрема завдяки набору стилеметричних параметрів (тон, довжина, наявність емоджі), які оптимізуються у вигляді задачі багатокритеріальної мінімізації.

Таблиця 3.4 показує, як оцифрована комунікація стикується з фінансовими метриками.

Таблиця 3.4

Портфель цифрових інновацій у комунікаційній політиці «АТБ-Маркет»

1	Технологічний модуль	Формула КРІ	Поточне значення 2024 р.	Ціль 2027 р.
AI-price engine + ESL	$\Delta = \sum_j (p_j^{AI} - p_j^{base}) q_{j\lambda}$	+1,3 п.п. маржі	+1,3 п.п.	+1,8 п.п.
Sentiment-trigger push	$TNSS = (P - N)/T$	-0,06	$\geq 0,00$	$\geq +0,05$
Generative Ad Copy	$CTR = \frac{C}{I}$	2,7 %	2,7 %	3,5 %
AR-поліці (in-app)	$VRR = \frac{V_{AR}}{V_{tot}}$	4,2 %	4,2 %	10,0 %
Data-exchange FMCG	$DX = \beta \cdot MAU$	150 млн грн	150 млн грн	350 млн

Контроль відповідності алгоритмічної ціни правовому полю забезпечується «етичним коридором»: максимальне відхилення AI-ціни від офлайн-базової не перевищує 5 % у радіусі десяти кілометрів. Таке обмеження охолоджує регуляторний ризик, який уже постав перед Carrefour та Amazon у Західній Європі, коли політики звинуватили динамічні системи в «прихованій дискримінації».

Синтетичний ефект конвертується у приріст Customer Lifetime Value:

$$\Delta CLV = \frac{\Delta GM}{1+i-r} (1 + \eta), \quad (3.5)$$

де i – ставка дисконту, r – відтік, η – мультиплікатор емоційної лояльності, який лінійно залежить від NS. При $i=0,16$ $r=0,22$, $\eta=0,05$ додаткова 1,3 п.п. маржі збільшує CLV одного лояльного клієнта на 142 грн, а на рівні користувацької бази АТВ Рау це еквівалентно приблизно 525 млн грн чистої дисконтованої вартості.

У підсумку обидві підсистеми – «Логістика 4.0» й «Комунікація 4.0» – складають цілісний ланцюг, де алгоритмічна швидкість вантажу доповнюється алгоритмічною швидкістю повідомлення, а енерго-автономна поставка зустрічається з емоційно-автономною лояльністю. Комбінація дає потенціал підняти EBITDA-маржу мережі ще на 0,9 п.п. до 2027 року й зміцнити стратегічний статус «АТБ» як омніканальної платформи швидкого доступу до найнижчої передбачуваної ціни.

Архітектура контролю, яка супроводжує всі перетворення торговельної політики «АТБ-Маркет», спирається на три головні базові принципи: наскрізну оцифрованість даних, безперервну валідацію гіпотез та превентивну адаптацію дій на підставі ранніх попереджувальних індикаторів. Інакше кажучи, йдеться про цикл PDCA, що працює в реальному часі і поєднує операційні дашборди, аналітичне озеро даних та стратегічне рев'ю ради директорів.

У ролі центральної шини виступає корпоративний *Data Lakehouse*, куди в режимі *streaming* надходять чотири магістральні потоки: транзакції POS і self-checkout, телематичні логи транспортного флоту, сенсорно-енергетична телеметрія магазинів і поведінкові події мобільного додатка АТВ Рау. Усі дані нормалізуються до спільної схеми *star-schema*, що забезпечує єдине «джерело правди» для контролю КРІ. З точки зору математичної моделі, інтегральний показник відповідності цілям формується за формулою

$$I_{\Sigma} = \sqrt[4]{(I_{fin} * I_{cust} * I_{proc} * I_{ESG})}, \quad (3.6)$$

де кожний компонент є нормованим індексом від 0 до 1 і розраховується як частка фактичного значення до таргету. Наприклад, фінансовий індекс

$$I_{fin} = \frac{EBITDA^{act}}{EBITDA^{plan}}, \quad (3.7)$$

а процесний

$$I_{\text{proc}} = \frac{\text{OTIF}^{\text{act}}}{96\%}, \quad (3.8)$$

Таким чином, якщо принаймні один із блоків падає нижче 0,85, інтегральне значення автоматично опускається за межу 0,9 і спрацьовує тригер «жовтого коридора»—сигнал для позачергового рев'ю.

Щоб механізм не залишався суто аналітичним, до нього прив'язана операційна відповідальність. Коли індекс потрапляє до «жовтої» зони, директор департаменту, чий KPI просів, отримує *action note* із конкретним переліком відхилень, розрахованих як

$$\Delta\% = \frac{x^{\text{act}} - x^{\text{plan}}}{x^{\text{plan}}} \times 100, \quad (3.9)$$

Подальше відновлення планується за методом A3-problem solving й фіксується у системі *Jira Align*, що дозволяє відстежувати коригувальні кроки до моменту, поки «світлофор» не повернеться до зеленої зони.

Базові та попереджувальні пороги для кожного ключового показника зведено до контрольної карти, наведеної нижче.

Таблиця 3.5

Контрольна карта KPI «АТБ-Маркет»

	Джерело даних	Частота вимірювання	Цільове значення 2025 р.	Попереджувальна межа	Критична межа	Відповідальний	ВІ-панель
ЕВІТДА-маржа, %	SAP BW / IC	щомісяця	8,5	8,2	7,9	CFO	<i>Board View</i>
Порожній пробіг, %	Telematics IoT	щотижня	5,0	6,0	7,0	COO Logistics	<i>Route Lens</i>
OTIF, %	WMS+YMS	щодоби	96	94	92	DC manager (region)	<i>SupplyPulse</i>
FCPO, грн	Data Lake (orders)	щотижня	25,5	27,0	29,0	Head eCom	<i>Cost Radar</i>
e-grocery частка, %	ATB Pay	щотижня	4,8	3,8	3,0	CDO	<i>Omni Dash</i>
NSS	Social Listening API	погодинно	≥ 0,00	-0,05	-0,15	CMO	<i>Brand Watch</i>
Споживання кВт·год/м ²	EMS	щомісяця	320	340	360	Head ESG	<i>Green Meter</i>

Аналітичний шар підтримується формулою *Early Warning Score*

$$EWS = \sum_{k=1}^m w_k \cdot \left| \frac{x_k - \mu_k}{\sigma_k} \right|, \quad (3.10)$$

де x_k – поточне значення метрики, μ_k та σ_k – ковзні середнє й стандартне відхилення за вибіркою 90 днів, а w_k – коефіцієнт важливості. Якщо EWS перевищує 4, система інформує кризову команду, навіть коли формально всі KPI ще у «зеленій» зоні: так званий «стрибок на хвості розподілу» сигналізує про майбутню зміну тренду.

На виконавчому рівні діє щотижнева *Performance Clinic*, що триває рівно 45 хвилин і присвячена лише відхиленням. Обговорення зосереджене на корінних причинах, які валідуються за методом 5 Why, після чого відповідальний підписує картку контрдій із датою та конкретним значенням очікуваного покращення, розрахованого за формулою

$$ROI_{\text{corr}} = \frac{\Delta EBITDA_{\text{proj}}}{Capex_{\text{corr}}}, \quad (3.11)$$

де $Capex$ – бюджет, необхідний для виправлення, а $\Delta EBITDA_{\text{proj}}$

– передбачуване зростання EBITDA за повернення KPI у план. Якщо коригувальний захід не дає позитивного ROI, керівник зобов'язаний аргументувати немонетарну цінність (наприклад, репутаційний фактор) або запропонувати альтернативу.

Паралельно з фінансово-процесними метриками функціонує «зелена» панель, що вимірює енергоспоживання та вуглецевий слід. Дані EMS конвертуються у показник CO₂-інтенсивності на чек за рівнянням

$$I_{CO_2} = \frac{0,26 \cdot E_{\text{grid}} + 2,68 \cdot D_{\text{fuel}}}{N_{\text{чек}}}, \quad (3.12)$$

де коефіцієнти 0,26 та 2,68 – питомі викиди CO₂ від електроенергії українського енергоміксу й дизелю відповідно, а $N_{\text{чек}}$ – кількість чеків. При

перевищенні індикатором 0,60 кг мережа ініціює позаплановий енергетичний аудит магазину, бо саме стількох викидів достатньо, щоб зменшити оцінку ESG-рейтингу на 1 пункт.

Додатковим страховим контуром слугує внутрішній *Audit Heat Map*, де квадрати кольору від світло-жовтого до темно-червоного відображають рівень ризику невідповідності нормативам (санітарним, податковим, трудовим). Мапа генерується алгоритмом класифікації *Gradient Boosting* на підставі 120 індикаторів, зокрема ротації персоналу, швидкості списання ультрафреш-категорій та сигналів з антикорупційної «гарячої лінії». Якщо магазин потрапляє до «червоного» кластеру, автоматично запускається позачерговий візит служби внутрішнього аудиту, а регіональний директор отримує KPI-модифікатор -10% до квартального бонусу, доки точка не повернеться до «жовто-зеленого» спектра.

На стратегічному горизонті ефективність трансформації відстежують через *Value Bridge*, який розкладає приріст акціонерної вартості за трьома факторами: органічне зростання (G), операційна ефективність (E) і зміна мультиплікатора оцінки (M). Математично

$$\Delta V = (1 + i)^{-t} [\Delta \text{EBITDA} \cdot \text{EV/EBITDA} + \Delta \text{FCF}_{\text{green}}], \quad (3.13)$$

де EV/EBITDA – ринковий мультиплікатор для «food retail emerging», $\text{FCF}_{\text{green}}$ – вільний грошовий потік, зекономлений завдяки проектам енергетичної автономії. Щокварталу консалтингова фірма «Big-Four» перевіряє коректність розрахунку та незалежно верифікує енергетичну економію, оскільки саме «зелена» складова дедалі істотніше впливає на вартість капіталу.

Таким чином, механізм контролю одночасно охоплює повний цикл: від секунди, коли електронний цінник змінює вартість батона чи кілограму цукру, до моменту, коли рада директорів отримує інтегральний показник приросту акціонерної вартості. Кожен крок фіксується формулою, кожен тригер має відповідального, а кожна корекція оцінюється з погляду ROI. Така багаторівнева

система гарантує не лише швидке виявлення відхилень, а й дисциплінований шлях повернення на траєкторію цільових показників, при цьому підтримуючи баланс між фінансовою стійкістю, операційною гнучкістю та екологічною відповідальністю, що й визначає довгострокову конкурентоспроможність «АТБ-Маркет» у війсьній та післявоєнній економіці України.

ВИСНОВОК до розділу III

1. Стратегічний каркас. Запропоновано п'ять взаємопов'язаних пріоритетів: алгоритмічна логістика (3PL+AI-маршрутизація), енергетична автономія (PV+PPA), омніканал через micro-fulfillment, AI-динамічне ціноутворення (ESL), преміалізація private label. Вони адресують вразливості та створюють синергію даних на єдиній аналітичній платформі.

2. Логістика 4.0. Зниження «порожнього» пробігу з 9,1% до $\leq 5\%$ дає економію пального ≈ 42 млн грн/рік і +0,17 п.п. до EBITDA-маржі; оборот палет скорочується на ~ 4 дні $\rightarrow 10$ діб, вивільняючи обіговий капітал ($\sim 15\%$). Мережева модель MFC зменшує FCPO на 26% і підвищує e-grocery до 4,8% виручки.

3. Енергетична автономія. Інвестиції $\approx 3,15$ млрд грн (2025–2027) у дахові СЕС і довгі PPA формують $\sim 23\%$ самогенерації, економію ≈ 610 млн грн/рік та додаткові доходи від балансуючого ринку; ESG-індекс зростає, ризик тарифних шоків знижується.

4. Омніканал. Мережа 50 MFC (у т.ч. 20 пілотів) скорочує Order-to-Door до ~ 38 хв, піднімає конверсію мобільних замовлень (+60%) і додає $\approx 4,5\text{--}7$ млрд грн виручки без відкриття класичних магазинів.

5. AI-прайсінг + ESL. LSTM-прогнози попиту з оновленням цін щогодини забезпечують +1,2–1,4 п.п. валової маржі (потенційно ≈ 3 млрд грн валового прибутку/рік) за умови «етичного коридору» $\pm 5\%$ між online/offline.

6. PL-преміум. Розширення преміальних власних марок до $\sim 10\%$ полиці додає $\sim 0,25$ п.п. до маржі та $\approx 1,5\text{--}1,7$ млрд грн валового доходу; швидкі R&D-цикли (time-to-shelf ≈ 90 днів) фіксують запит на ready-to-eat та plant-based.

7. Хедж інфляції. «Multi-index» контракти на ключову сировину й логістику зменшують втрати валової маржі на $\sim 0,4$ п.п. за високої волатильності цін.

8. Комунікація 4.0. Три-шаровий персоналізаційний стек (AI-ціна \rightarrow сегментація \rightarrow рекомендації в ATB Pay) підвищує NSS, CTR, CLV (дод. ≈ 525

млн грн NPV), а sentiment-тригери згладжують репутаційні провали (-2,4% втрат трафіку).

9. Ефект на фінансову модель. Комбінований внесок проєктів — $\approx +1,5$ млрд грн до EBITDA та $\sim +0,6-1,7$ п.п. до EBITDA-маржі до 2027 р.; пакет «MFC+AI-routing+EV-fleet» окремо дає $\approx +630$ млн грн/рік, IRR $\approx 43\%$.

10. Операційний контроль. Введено інтегральний індекс цілей (PDCA-цикл, Early Warning Score, контрольні карти KPI). Автоматичні тригери та АЗ-корекції забезпечують дисципліну реалізації та прозорий ROI кожної дії.

11. Ризики та запобіжники. Енергетичні та безпекові шоки нівелюються PV+PPA та диверсифікацією ланцюгів; регуляторні ризики AI-прайсингу — «етичним коридором» і публічними правилами; дефіцити SKU — локалізацією постачальників і cross-dock-хабами.

12. Дороговказ впровадження. Т0–6 міс.: пілоти MFC, AI-прайсинг у топ-категоріях, 3PL-маршрутизація; 6–18 міс.: масштаб ESL, PV-кластери хвилями, PL-інкубатор; 18–36 міс.: EV-fleet, MFC-мережа 50+, повна інтеграція KPI-контролю.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження досягнуто мети та виконано завдання: окреслено чинники успішності торговельної політики мережі «АТБ-Маркет» і сформовано комплекс рекомендацій її вдосконалення. Нижче узагальнено ключові результати кожного підрозділу:

1. Торговельна політика на рівні підприємства — це цілісна система узгоджених рішень щодо асортименту, ціни, каналів збуту, логістики й комунікацій; у 2020-х вона повинна одночасно підтримувати відкритість ринку і резилієнтність ланцюгів постачання в умовах геоекономічної фрагментації та цифровізації.

2. Уточнено цілі та принципи: поєднання передбачуваності правил і стратегічної автономії; пріоритети — цифрова інтеграція, «зелений» перехід, безпека ланцюгів постачання, підтримка МСП та регуляторна гармонізація, що формують рамку для практичних рішень ритейлера.

3. Інструментарій реалізації має поєднувати класичний маркетинг (асортимент, ціна, промо, канали) з data-driven підходами: AI-ціноутворення (LSTM/градієнтні методи), електронні цінники, WMS/YMS, sentiment-персоналізація та оптимізаційні моделі для логістики й запасів.

4. Аналіз реалізації політики «АТБ-Маркет» показав лідерські операційні метрики сектору (ЕВІТДА-маржа, ОТІФ, товарообіг/м², NPS) та ефективність капінвестицій у формат hard-discounter, що підтримало стабільність у період 2022–2024 рр.

5. За 2023–2024 рр. зафіксовано позитивну динаміку ключових КРІ: зростання товарообігу й ЕВІТДА, підвищення маржинальності, покращення ОТІФ і NPS та суттєве зниження енергоінтенсивності — що підтверджує результативність поточної торговельної політики.

6. Виявлено «вузькі місця» (≈9,1% порожнього пробігу, низька частка власної генерації, плінність персоналу, повільний приріст e-commerce) і конкретні резерви приросту (алгоритмічна маршрутизація + 3PL,

масштабування СЕС/РРА, HR-програми, мережа MFC, преміалізація PL), що сукупно можуть додати ~1,5 млрд грн до EBITDA до 2027 р.

7. Сформовано п'ять стратегічних опор оновлення політики: AI-маршрутизація й 3PL-інтеграція, енергетична автономія, омніканал із MFC, AI-динамічне ціноутворення та преміум-PL; для кожної визначено цілі 2025–2027 рр., інвестиції й очікуваний внесок у EBITDA.

8. Запропоновано пакет заходів оптимізації товарної й цінової політики: basket-graph кластеризація, PL-інкубатор, «Elastic-24» з ESL та «етичним коридором» $\leq 5\%$, мережа MFC і «multi-index» хеджування сировини — із прорахованими KPI-ефектами на маржу, вартість доставки та репутаційні ризики.

9. Модель «Логістика 4.0» (AI-routing + MFC + EV-флот) зі зниженням FCPO і підвищенням OTIF, у зв'язці з «Комунікацією 4.0» (ATB Pay, персоналізація, sentiment-тригери), формує стійкий приріст EBITDA і скорочує ризики постачання та енергозалежності.

Загалом «ATB-Маркет» трансформує класичний дискаунтер у омніканальну, енерго-стійку та дата-керовану платформу, де цінове лідерство підкріплене операційною швидкістю та довірою клієнта.

Таким чином, висновки цієї магістерської роботи можуть бути використані як теоретичний і практичний фундамент для подальшої адаптації торговельної політики «ATB-Маркет» та інших продовольчих ритейлерів України. Запропоновані модель оптимізації асортименту, алгоритми AI-ціноутворення, концепція мікрофулфілменту, маркетингові інновації та система моніторингу формують сукупність заходів, яка дозволяє ефективно протистояти зовнішнім шокам, забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів і реалізувати стратегію сталого розвитку. У підсумку, розроблена структура торговельної політики стає гнучким інструментом, здатним швидко адаптуватися до нових викликів та залишатися фундаментом конкурентної переваги навіть у найскладніших умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТБ-Маркет. Звіт про управління за 2023 рік ТОВ «АТБ-Маркет», 2024. 140 с. URL: https://www.atb.ua/web/content/9229-9229/IFRS_report_LU_2022.pdf
2. АТБ-Маркет. Офіційний корпоративний сайт URL: https://www.atb.ua/page/atb_market
3. Brandwatch. Net Sentiment Score methodology for retail 2024 London : Brandwatch, 2024. URL: <https://www.brandwatch.com/blog/net-sentiment-score-retail-2024>
4. Business Wire. Save A Lot partners with Fabric and Uber for automated grocery delivery in New York City: URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20241008933147/en/>
5. Pricer. Carrefour & Pricer When labels make the difference URL: <https://www.pricer.com/blog/carrefour-pricer-when-labels-make-the-difference>.
6. Cooper W.W.; Seiford L.M.; Tone K. Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software. 2nd ed. New York : Springer, 2007. 490 p.
7. Cordeau J.-F.; Laporte G. The vehicle routing problem: an overview // European Journal of Operational Research. 2002. Vol. 113, No. 3. P. 1–27.
8. Державна служба статистики України. Індекс споживчих цін 2024: URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
9. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с.
10. Reuters. EU lawmakers push new dynamic pricing rules after Oasis fans complain URL: <https://www.reuters.com/technology/eu-lawmakers-push-new-dynamic-pricing-rules-after-oasis-fans-complain-2024-09-11/>

11. Friedman J.; Hastie T.; Tibshirani R. The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction. 2nd ed. New York : Springer, 2017. 745 p.
12. Hochreiter S.; Schmidhuber J. Long short-term memory // Neural Computation. 1997. Vol. 9, No. 8. P. 1735–1780.
13. IPLC. Private Label in Europe 2024: Trends and Strategies Amsterdam : IPLC, 2024. URL: <https://www.iplc-europe.com/report-2024>
14. The US Sun. Kroger denies facial recognition policy after backlash URL: <https://www.the-sun.com/money/13407694/kroger-denies-facial-recognition-policy-shoppers-boycott>
15. Lidl Great Britain. Sustainability Report 2024. London : Lidl GB, 2024. URL: <https://corporate.lidl.co.uk/sustainability> .
16. LinkedIn. ALDI Nord Group: Premium Specially Selected range sales update URL: https://www.linkedin.com/posts/aldinord_aldinews-aldinord-aldinordgroup-activity-7270379355321556992-TO3t
17. NielsenIQ. European Private Label Report 2024 Chicago : NielsenIQ, 2024. URL: <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2024-private-label-europe>
18. Retail Association of Ukraine (RAU). Аналітика ринку FMCG 2024 Київ : Асоціація ритейлерів України, 2025. URL: <https://rau.ua/en/> .
19. World Bank. Food and Agriculture Commodity Price Index 2024. Washington : World Bank, 2024. URL: <https://databank.worldbank.org/>
20. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.1999 р. // Відомості Верховної Ради України. 1999. № 40. Ст. 365.
21. Бураковський І. Теорія міжнародної торгівлі. К. : Основи, 2010. 242 с.
22. Економічний розвиток і державна політика : навч. посібник / Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс та ін. ; за заг. ред. Ю. Єханурова, І. Розпутенка. К. : Вид-во УАДУ, 2001. 72 с.
23. Комерційна дипломатія: торговельна політика і право : навч. посібник. 2-ге вид., допов. і переробл. Львів : Астролябія, 2006. 704 с.

- 24.Кубатко О. В.; Пімоненко Т. В. Торговельна політика ЄС та Україна : навч. посібник. Суми : Сумський державний університет, 2019. 143 с.
- 25.Осика С. Г.; П'ятницький В. Т. Світова організація торгівлі. 3-тє вид., переробл. і допов. К. : К.І.С., 2008. 514 с.
- 26.Розвиток національної торговельної політики для підвищення конкурентоспроможності економіки України : колективна монографія / за ред. Т. О. Осташко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2021. 313 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/353.pdf>
- 27.Рокоча В. В.; Алькема В. Г.; Терехов В. І.; Одягайло Б. М. та ін. Міжнародна торговельна діяльність : підручник / за наук. ред. В. В. Рокочої. К. : Університет економіки та права «КРОК», 2018. 698 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/rokocha_0004.pdf
- 28.Марченко Т. В. Торговельна політика та комерційна дипломатія: тестові й аналітичні завдання : навч.-метод. посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 96 с.
- 29.Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навч. посібник / під заг. ред. А. І. Кредісова ; пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим. К., 1997. 448 с.
- 30.Філіпенко А. С. Міжнародні економічні відносини: історія, теорія, політика : підручник. К. : Либідь, 2019. 960 с.
- 31.Циганкова Т. М. Глобальна торгова система: розвиток інститутів, правил, інструментів СОТ : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 660 с.
- 32.Циганкова Т. М.; Петрашко Л. П.; Кальченко Т. В. Міжнародна торгівля : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2001. 448 с.
- 33.Щербина С. В. Світова геоекономічна кон'юнктура та її вплив на торговельну політику держави : навч. матеріали до вивч. дисципліни «Торговельна політика». К. : НАДУ, 2010. 48 с.
- 34.Щербина С. В. Торговельна політика : конспект лекцій для слухачів спеціальності «Державне управління». К. : НАДУ, 2012. 60 с.

- 35.A Practical Guide to Trade Policy Analysis 2013. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/gds2012d2_en.pdf.
- 36.United Nations. Comtrade Database <https://comtrade.un.org/data>.
- 37.Mikic M.; Gilbert J. Trade Statistics in Policymaking – A Handbook of Commonly Used Trade Indices and Indicators. United Nations ESCAP, 2007.
- 38.Suranovic S. International Trade: Theory and Policy Saylor Foundation, 2010. URL: https://saylordotorg.github.io/text_international-tradetheory-and-policy/.
- 39.International Trade Centre. Trade Map URL: <http://www.trademap.org>.
- 40.Trebilcock M. J.; Howse R. The Regulation of International Trade. New York : Routledge, 1999. 612 p.
- 41.Бондар Н. М. Поняття та види реорганізації підприємств 2012. URL: <http://www.trn.ua/articles/2771>.
- 42.Боронос В. Г.; Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Суми : СумДУ, 2014. 457 с.
- 43.Боронос В. Г.; Плікус І. Й.; Кобушко І. М. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посіб. Суми : СумДУ, 2010. 437 с.
- 44.Боярко І. М.; Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 400 с.
- 45.Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємництва : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 780 с.
- 46.Волощук Л. О. Інфраструктура товарного ринку : конспект лекцій. Одеса : ОНПУ, 2004. 38 с.
- 47.Гетало В. П.; Гончаров Г. О.; Колісник А. В. Бізнес-планування : навч. посіб. К. : Видавничий дім «Професіонал», 2008. 240 с.
- 48.Глобальний договір ООН (UN Global Compact) : www.globalcompact.org.ua.
- 49.Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 1 / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2000. 487 с.
- 50.Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2 / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.

- 51.Економічний аналіз : навч. посібник / М. Г. Чумаченко, М. А. Болух, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов ; за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. К. : КНЕУ, 2001. 540 с.
- 52.Європейська Комісія. European Economic Security Strategy (COM(2023) 249 final) URL: <https://www.consilium.europa.eu/ga/policies/european-economic-security/>.
- 53.World Trade Organization. World Trade Report 2023: Re-globalization for a Secure, Inclusive and Sustainable Future URL: <https://www.wto.org>
- 54.Логістик Юніон. Офіційні дані: звіти та прес-релізи Київ: ТОВ «Логістик Юніон», 2024–2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/37090215>.