**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет маркетингу**

**Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

**Форма навчання:** очна (денна)

# КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему «Маркетингова товарна політика торговельного підприємства»**

здобувача Пирлик Анастасії Дмитрівни РМ-402 _____
*(підпис)*

Науковий керівник: д.е.н., проф. Федорченко А.В.
*(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)*

_____
*(підпис)*

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В.

_____
*(підпис)*

**Київ 2026**

**ЗМІСТ**

**ВСТУП……3**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА……6**

1.1. Сутність і складові маркетингової товарної політики підприємства……..6

1.2. Особливості формування товарної політики торговельного підприємства.....13

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»……..24**

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства……..24

2.2. Особливості маркетингової товарної політики ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»……...36

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»……...46**

3.1. Пропозиції щодо удосконалення маркетингової товарної політики ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»…….46

3.2. Обґрунтування економічної ефективності реалізації наданих пропозицій..52

**ВИСНОВКИ……..63**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……66**

# ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах динамічної трансформації ринкового середовища, глобальної цифровізації та посилення конкурентної боротьби маркетингова товарна політика виступає центральним елементом стратегічного управління підприємством. Здатність компанії гнучко формувати та оптимізувати свій товарний портфель безпосередньо детермінує її життєздатність та прибутковість. Для торговельних підприємств ефективне управління асортиментом стає ключовим фактором виживання. На ринку комплексного забезпечення офісів, де конкуренція часто зводиться до цінового демпінгу, а традиційні моделі продажу канцелярії втрачають актуальність через перехід до електронного документообігу, підприємства змушені шукати нові шляхи диверсифікації.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблематика формування, реалізації та оптимізації маркетингової товарної політики знаходиться в центрі уваги багатьох провідних вчених. Серед них можна виділити таких дослідників, як: В. Березюк, О.А. Біловодська, І.М. Буднікевич, В.Я. Заруба, О.В. Зозульов, М.О. Інзик, В.Л. Карпенко, Є.В. Крикавський, Н.В. Куденко, М.А. Окландер, М.І. Ус, Г.О. Холодний, Т.О. Царьова, О.Г. Череп, Ю.В. Шевчук та ін. Однак, попри ґрунтовні напрацювання дослідників, стрімкі зміни споживчих вподобань, вимагають подальшого дослідження механізмів трансформації товарної політики торговельних підприємств, що актуалізує вибір даної теми.

*Мета і завдання дослідження*. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування сутності та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової товарної політики ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН». Відповідно до мети були поставлені такі *завдання:*

– дослідити сутність і складові маркетингової товарної політики підприємства;

– виявити особливості формування товарної політики торговельного підприємства;

– здійснити загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»;

– проаналізувати особливості маркетингової товарної політики досліджуваного підприємства;

– розробити пропозиції щодо удосконалення маркетингової товарної політики ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»;

– обґрунтувати економічну ефективність реалізації наданих пропозицій.

*Об'єкт дослідження* – маркетингова товарна політика торговельного підприємства.

*Предмет дослідження* – теоретичні засади та практичний інструментарій удосконалення маркетингової товарної політики ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН».

Методологічною основою роботи є системний підхід, методи аналізу та синтезу, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, фінансово-економічний аналіз, методи економічного моделювання та сценарного аналізу.

*Теоретико-методична та практична значущість отриманих результатів.* Теоретична цінність дослідження полягає у систематизації наукових підходів до визначення маркетингової товарної політики та обґрунтуванні класифікації показників оцінки товарного асортименту, адаптованих до потреб торговельного підприємства. Практична значущість роботи підтверджується тим, що розроблені пропозиції доведені до стадії конкретного алгоритму впровадження. Проведене економічне обґрунтування доводить, що реалізація цих заходів здатна суттєво підвищити рентабельність продажів ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» та забезпечити високу життєву цінність клієнта.

*Інформаційна база дослідження.* Інформаційну основу роботи становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців; статистичні дані Державної служби статистики України; офіційна фінансово-економічна звітність та внутрішня управлінська документація ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» за 2022-2024 рр.; аналітичні огляди канцелярської галузі.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел (39 найменувань). Текст супроводжується необхідним ілюстративним (5 рисунків) і табличним матеріалом (23 таблиці).

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність і складові маркетингової товарної політики підприємства

Центральним місцем маркетингової стратегії є товар як один із ключових елементів комплексу маркетингу, що забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку [11, с. 370]. Саме його характеристики є базисом, що детермінує подальший вектор розробки цінової політики, каналів розподілу та системи комунікаційного просування [16, с. 175]. Управління товарним портфелем вимагає від менеджменту глибокого розуміння теоретичних концепцій, здатності до адаптації стратегій у реальному часі, комплексного підходу до кожного елемента продуктової пропозиції. Тому маркетингова товарна політика є не лише функціональним напрямом діяльності. Вона представляє собою фундамент стратегічного виживання та розвитку суб'єкта господарювання.

Науковий дискурс щодо сутності маркетингової товарної політики є багатогранним. Проте усталеного визначення поняття наразі немає.

Професор В. Кардаш розглядає товарну політику як системний аналіз та впровадження нових ідей, що прискорюють економічні трансформації. У його трактуванні товарна політика виступає як сфера стратегічних рішень, де кожна дія щодо продукту має бути обґрунтована з позицій виробничих можливостей, ресурсного потенціалу й стадії життєвого циклу об'єкта [13, с. 36].

Науковець Н. Куденко у своїх дослідженнях зі стратегічного маркетингу розглядає товарну політику як динамічний процес формування конкурентних переваг підприємства. Її підхід базується на тому, що товарна політика не може бути статичною. Вона повинна постійно трансформуватися під впливом змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи стратегічну стійкість фірми [17, с. 114].

Товарна політика за О. Зозульовим – це комплекс маркетингових заходів, у межах якого один або кілька товарів використовуються як інструменти для

досягнення цілей підприємства, що базується на забезпеченні споживчої цінності, управлінні асортиментом і розробці нових продуктів. Вона спрямована на оптимізацію використання технологічних знань та фінансових ресурсів [10, с. 41].

Згідно з М. Окландером та М. Кірсоновим під досліджуваним поняття варто розуміти «...політику щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища» [24, с.39].

Колектив авторів Д. Дячков, І. Потапюк, І. Яковенко визначають товарну політику як «...систему поглядів на розвиток (концепція розвитку) асортименту і адекватна система заходів по її реалізації в сфері виробництва, обміну і споживання» [7, с.46]

Дослідники Д. Райко і Ю. Шипуліна натомість трактують поняття як «...система заходів щодо визначення набору асортиментних груп, найбільш бажаних для успішної роботи на ринку і що забезпечують економічну ефективність діяльності фірми в цілому» [28, с.29]

Для систематизації наукових поглядів на сутність маркетингової товарної політики доцільно виокремити основні підходи, що використовуються в сучасній економічній літературі (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування поняття «маркетингова товарна політика»

| Підхід | Основний зміст та акценти | Джерела |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Управлінський | Динамічний процес прийняття стратегічних рішень, орієнтований на координацію процесів та формування конкурентних переваг підприємства в умовах мінливого середовища | Н. Куденко |
| Інструментальний | Розглядає товар як провідний елемент комплексу маркетингу (4Р), навколо якого формуються цінові, дистрибуційні та комунікаційні стратегії | Ф. Котлер |
| Процесний | Безперервний цикл діяльності, що розпочинається від генерування ідей та створення прототипів до елімінації застарілої продукції з урахуванням стадій життєвого циклу | В. Кардаш |

Кінець табл. 1.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Ціннісно-цільовий | Спрямований на оптимізацію використання технологічних і фінансових ресурсів для досягнення цілей підприємства через забезпечення найвищої споживчої цінності та розробку нових продукті | О. Зозульов |
| Асортиментний (ризик-орієнтований) | Фокусується безпосередньо на формуванні плану керування та оптимізації товарного асортименту на цільових ринках, виходячи з аналізу загроз та можливостей маркетингового середовища | М. Окландер, М. Кірсонов |
| Системний | Комплексна система поглядів, адекватна система заходів для її реалізації на всіх етапах: у сфері виробництва, обміну та споживання. | Д. Дячков, І. Потапюк, І. Яковенко |
| Економічний | Система вибору найбільш бажаних асортиментних груп, головним критерієм яких є забезпечення загальної економічної ефективності та фінансової успішності компанії | Д. Райко, Ю. Шипуліна |

*Джерело: складено на основі [7; 10; 13; 16; 17; 24; 28]*

Аналіз представлених підходів дозволяє сформулювати комплексне визначення досліджуваного поняття. Маркетингова товарна політика підприємства – це інтегрована система стратегічних і тактичних управлінських заходів, спрямованих на формування, оптимізацію та оновлення товарного асортименту на всіх стадіях його життєвого циклу. Даний процес базується на безперервному моніторингу ринкового середовища і ресурсного потенціалу компанії і має на меті створення високої споживчої цінності, що забезпечує стійкі конкурентні переваги, максимізацію загальної економічної ефективності підприємства.

Маркетингова товарна політика підприємства має складну внутрішню структуру, що складається з кількох взаємопов’язаних блоків. Ефективність політики залежить від гармонізації цих складових. Тому що ігнорування будь-якої з них може призвести до зниження конкурентоспроможності всього товарного портфеля. Її основні складові проілюстровані на рис. 1.1.

Кожна зі складових представлених на рис. 1.1 виконує свою специфічну роль у процесі створення та підтримки ринкової пропозиції. Асортиментна політика полягає у формуванні й підтримці оптимальної структури товарів, які

виробляються або реалізуються підприємством [2, с. 82]. Головним завданням тут є балансування між внутрішніми можливостями виробництва та зовнішніми запитами споживачів. Вона базується на управлінні основними показниками товарної номенклатури.

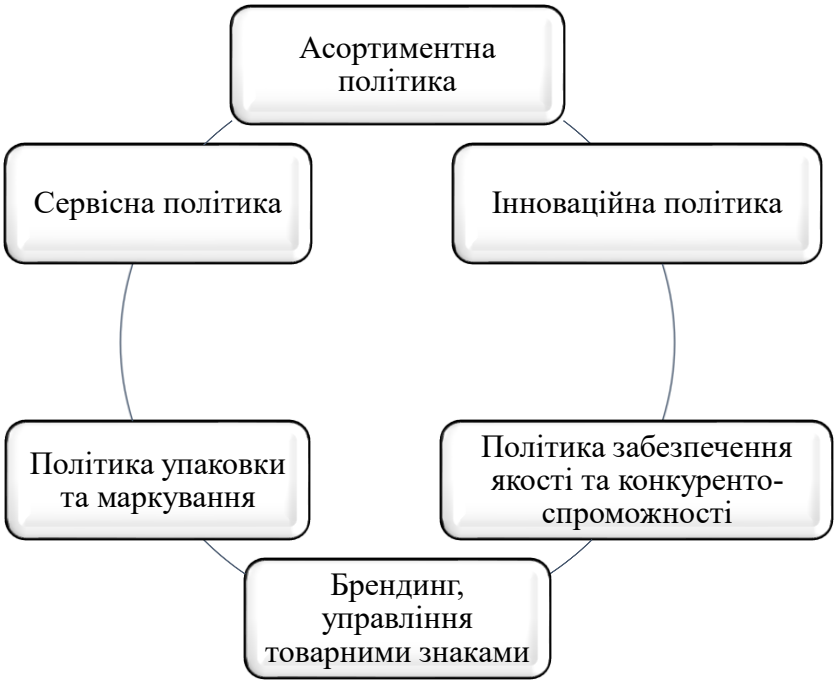



Рисунок 1.1 – Основні складові маркетингової товарної політики

*Джерело: складено на основі [2; 6]*

Широта асортименту відображає кількість різних асортиментних груп, дозволяючи підприємству диверсифікувати ризики та охоплювати різні сегменти ринку. Глибина ж вказує на кількість варіантів товарів у межах однієї групи, що забезпечує задоволення специфічних потреб вузьких ніш. Насиченість та гармонійність визначають загальну масштабність та внутрішню логіку товарного портфеля [6, с. 77].

Управління асортиментом передбачає не лише його розширення, а й вчасне скорочення нерентабельних позицій. За Ф. Котлером, основними стратегіями тут є поглиблення асортименту, підтримка марок, звуження лінійок для економії витрат або вихід у нові сегменти [16, с. 183].

У динамічному ринковому середовищі здатність до створення товарів ринкової новизни є критичною перевагою. Інноваційна політика охоплює процеси

створення «зразка», позиціонування, виведення нових продуктів на ринок. Розробка нового товару – це жорстко регламентований бізнес-процес, спрямований на мінімізацію високих ризиків інноваційної діяльності [35]. Процес розробки включає етапи, що узагальнено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи розробки нового товару

| Етап | Специфіка |
|---|---|
| Генерація й подальший відбір ідей | Використання методів мозкового штурму, аналізу скарг споживачів, пропозицій. На етапі відбору ідеї фільтруються за критеріями прибутковості, технічної реалізовуваності та відповідності стратегії |
| Розробка, тестування | Опис товару мовою споживчих вигод. Тестування проводиться на цільових групах через опитування, фокус-групи |
| Розробка стратегії маркетингу | Опис цільового ринку, позиціонування, цілей щодо продажів, ціни, каналів дистрибуції тощо |
| Аналіз економічної доцільності | Оцінка витрат, прогнозів продажів, розрахунок терміну окупності |
| Технічна розробка | Перетворення концепції на фізичний об’єкт, проведення лабораторних і експлуатаційних тестів |
| Ринкове тестування (пробний маркетинг) | Випуск товару в обмежений продаж для перевірки реакції реальних споживачів та ефективності маркетингового комплексу |
| Комерціалізація | Повномасштабний запуск виробництва та виведення на ринок. Тут критичними є рішення щодо моменту виходу й географії експансії |

*Джерело: складено на основі [4; 35]*

Проходження кожного з наведених у табл. 1.2 етапів діє як своєрідний фільтр, дозволяючи відсіяти нежиттєздатні концепції ще до стадії дороговартісного масового виробництва. Такий послідовний підхід дає змогу підприємству системно мінімізувати фінансові й ринкові ризики, максимально адаптувати новинку до реальних потреб цільової аудиторії через багаторазове тестування. В майбутньому він забезпечить ефективну фінальну комерціалізацію з високим рівнем рентабельності.

Якість товару в маркетингу розглядається не як сукупність технічних параметрів, а як здатність продукту найкращим чином задовольняти потреби конкретного споживача. Конкурентоспроможність же є відносною характеристикою, яка відображає перевагу товару над аналогами конкурентів за

сукупністю споживчих та вартісних властивостей. Науковець В. Кардаш класифікує показники конкурентоспроможності за такими видами [13, с. 73]:

– технічні (продуктивність, надійність, дизайн, ергономіка);

– економічні (ціна споживання, яка включає не лише вартість покупки, а й витрати на експлуатацію, ремонт та утилізацію);

– нормативні (відповідність державним стандартам, екологічним та безпековим вимогам).

Оцінка конкурентоспроможності часто базується на розрахунку інтегрального показника, де технічні переваги зіставляються з економічними витратами. Стратегія підвищення конкурентоспроможності може бути спрямована або на поліпшення якості при стабільній ціні, або на зниження ціни споживання при збереженні функціональності [4, с. 140].

Товарний знак (бренд) є нематеріальним активом, який дозволяє ідентифікувати товар та відокремити його від конкурентів. У межах маркетингової товарної політики рішення щодо брендингу включають вибір назви, розробку логотипу і формування позитивного іміджу. Сильний бренд знижує чутливість споживачів до ціни та створює бар’єри для входу нових гравців на ринок [14, с. 95]. Сучасна товарна політика також активно використовує маркетинг осіб та місць для підсилення брендів, залучаючи імідж знаменитостей або привабливість певних територій для просування продуктів.

Стосовно упаковки, то вона виконує не лише захисну і логістичну функції. Упаковка виступає потужним інструментом маркетингової комунікації. Вона є «обличчям» товару на полиці магазину і засобом прямого діалогу зі споживачем. Функції упаковки в системі маркетингової товарної політики [18, с. 154]:

– захист, що націлений на мінімізацію втрат при транспортуванні та зберіганні;

– логістична оптимізація – формування зручних одиниць для вантажних операцій та викладки;

– інформаційна, яка передбачає надання даних про склад, термін придатності, спосіб використання тощо;

– стимулююча. Її мета привернення уваги через дизайн, колір та форму.

Маркування, зокрема штрихове кодування, забезпечує ідентифікацію товару в глобальних ланцюгах постачання та захищає споживачів від підробок. Система EAN-13 є найбільш поширеним стандартом, що містить зашифровану інформацію про країну виробництва, підприємство та конкретні характеристики товару [21, с. 110].

Сервісне обслуговування є невід'ємною частиною товарної пропозиції. Особливо для технічно складних виробів і товарів тривалого використання. Воно включає:

– передпродажний сервіс (консультації, монтаж);

– післяпродажне обслуговування (гарантійний чи післягарантійний ремонт, постачання запчастин).

Якісний сервіс дозволяє:

– підвищити споживчу цінність товару;

– сформувати лояльність клієнтів з метою забезпечення повторних продажів;

– зменшити ризики споживача, пов'язані з експлуатацією новинок.

Ефективна маркетингова товарна політика вимагає гнучкості, оскільки стратегії мають змінюватися залежно від стадії життєвого циклу товару (далі – ЖЦТ). Стадія ЖЦТ стверджує, що кожен продукт проходить етапи впровадження, зростання, зрілості та спаду, на кожному з яких динаміка продажів та прибутку суттєво різниться. На стадії впровадження основна увага приділяється інформуванню споживачів та налагодженню дистрибуції. На етапі зростання підприємство розширює асортимент та покращує якість для закріплення ринкових позицій. Етап зрілості вимагає інтенсивної модифікації товару та упаковки для утримання частки ринку в умовах жорсткої цінової конкуренції. На етапі спаду приймається стратегічне рішення щодо елімінації товару або його заміни новою модифікацією [20; 23]. Різноманіття стратегічних дій на різних стадіях ЖЦТ представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Маркетингові товарні стратегії залежно від стадій ЖЦТ

| Стадія ЖЦТ | Характеристика продажів | Пріоритетні товарні стратегії |
|---|---|---|
| Впровадження | Низькі обсяги, відсутність прибутку | Фокус на базовій якості, виправлення технічних недоліків, активне інформування |
| Зростання | Стрімке зростання продажів та прибутку | Поглиблення асортименту, додавання нових функцій, розширення сервісу |
| Зрілість | Стабілізація продажів, пік конкуренції | Диференціація продукту, ребрендинг, модифікація упаковки, пошук нових ніш |
| Спад | Скорочення обсягів та рентабельності | Елімінація (зняття з виробництва), скорочення витрат на підтримку, перепозиціонування |

*Джерело: складено на основі [20; 23]*

Таким чином дослідження наукових поглядів підтверджує, що сутність маркетингової товарної політики полягає у системному управлінні товарним потенціалом для максимального задоволення потреб споживачів і досягнення економічних цілей фірми. Детальний аналіз складових маркетингової товарної політики показав, що асортиментна політика, інноваційна діяльність, управління якістю, брендинг та сервіс є взаємодоповнюючими елементами. Успіх на ринку залежить не від досконалості одного з них, а від їх гармонійного поєднання в єдину стратегію.

## 1.2. Особливості формування товарної політики торговельного підприємства

У сучасному економічному середовищі, що характеризується високим ступенем невизначеності й динамізму, товарна політика виступає центральним елементом стратегічного управління торговельним підприємством. Вона не лише визначає вектор ринкової активності суб’єкта господарювання. Вона також слугує фундаментом для формування його конкурентних переваг, забезпечуючи життєздатність у довгостроковій перспективі. Торговельна діяльність, будучи драйвером зростання національної економіки і каталізатором ринкової

стабільності, вимагає глибокого розуміння механізмів формування товарної пропозиції, що відповідає мінливим запитам споживачів та викликам глобалізації.

Особливістю товарної політики саме торговельного підприємства є її посередницький характер. На відміну від промислового сектору, де акцент зміщується на виробничі цикли та НДДКР, торговельне підприємство оперує готовими цінностями, трансформуючи їх у цілісну пропозицію для кінцевого споживача [12, с. 108]. Внаслідок цього зумовлюється перехід від простого товарознавчого підходу до маркетингового підходу.

Управління товарною політикою на підприємствах торгівлі здійснюється на трьох взаємопов'язаних рівнях, кожен з яких вимагає специфічного інструментарію та аналітичного супроводу (див. рис. 1.2).




Рисунок 1.2 – Управління товарною політикою на підприємствах торгівлі

*Джерело: складено на основі [12, с. 108]*

На першому рівні – рівні окремих товарних одиниць, фокус зосереджується на фізичних та символічних характеристиках продукту. Сюди входить вибір торгових марок, розробка стратегій упаковки, дизайну та маркування. Важливим аспектом тут є забезпечення якості та безпеки, що регламентується чинним законодавством України.

Другий рівень управління стосується товарного асортименту. Тут менеджмент оперує такими категоріями, як ширина та глибина асортименту. Ширина асортименту дозволяє підприємству диверсифікувати ризики та охоплювати ширше коло споживачів. Глибина, в свою чергу, забезпечує повноту задоволення специфічних запитів у межах кожної групи. Змістовна характеристика основних параметрів асортименту та їхнє стратегічне значення для торговельного підприємства систематизовані у табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Основні показники товарного асортименту та їхній вплив на стратегію торговельного підприємства

| Показник | Змістовна сутність | Вплив |
|---|---|---|
| Ширина | Кількість асортиментних груп товарів | Визначає ступінь диверсифікації діяльності |
| Глибина | Кількість позицій усередині кожної групи | Забезпечує сегментацію та задоволення специфічних потреб |
| Насиченість | Загальна кількість окремих товарів | Відображає масштабність пропозиції на ринку |
| Гармонійність | Ступінь однорідності зв’язків між товарами | Впливає на ефективність логістики та впізнаваність бренду |

*Джерело: складено на основі [3; 9]*

З табл. 1.4 бачимо, що управління товарним асортиментом вимагає збалансованого підходу до всіх його складових. Оптимальне співвідношення ширини, глибини, насиченості та гармонійності дозволяє торговельному підприємству не лише максимально задовольнити різнопланові потреби цільової аудиторії. Завдяки цьому підприємство може гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Комплексний моніторинг цих показників дає змогу мінімізувати комерційні ризики, оптимізувати логістичні витрати й сформувати стійку конкурентну перевагу на ринку ритейлу.

Третій рівень охоплює товарну номенклатуру підприємства в цілому. На цьому стратегічному рівні приймаються рішення щодо балансу між продовольчими і непродовольчими групами, визначається роль супутніх послуг та формується загальний імідж підприємства як торговельної марки.

Формування товарної політики є результатом складної взаємодії внутрішнього потенціалу підприємства та тиску зовнішнього середовища. Розуміння цих чинників дозволяє проактивно адаптувати асортиментну матрицю до ринкових трансформацій [9, с. 66]. Для комплексного розуміння всієї сукупності рушійних сил, що детермінують вектори розвитку товарної пропозиції, згрупуємо основні фактори впливу й визначимо їхні наслідки для підприємства (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Класифікація факторів впливу на формування товарної політики підприємства

| Фактори | Складові | Наслідки для товарної політики |
|---|---|---|
| Зовнішні | Попит, конкуренція, законодавство, інфраструктура | Визначають межі асортименту та рівень цін |
| Внутрішні | Ресурси, цілі, імідж, сервіс, персонал | Визначають здатність реалізувати стратегію |
| Технологічні | Цифровізація, нові матеріали, IT-системи | Сприяють інноваціям та адаптивному управлінню |

*Джерело: складено на основі [9, с. 67]*

Зовнішні фактори мають об’єктивний характер і зазвичай не піддаються прямому впливу з боку підприємства. Головним серед них є купівельний попит, який в умовах консюмеризації стає все більш вибагливим та індивідуалізованим. Стан конкуренції на ринку диктує необхідність постійного пошуку унікальних торгових пропозицій, а також впровадження інноваційних стратегій. Крім того, на товарну політику впливають макроекономічні трансформації, політична стабільність, зміни в законодавстві та розвиток ринкової інфраструктури (логістика, цифрові платформи) [21, с. 112].

Внутрішні фактори визначаються безпосередньо діяльністю підприємства. Пріоритетне значення має маркетингова асортиментна концепція фірми, яка задає стандарти якості, дизайну і сервісного обслуговування. Фінансові ресурси обмежують можливості щодо розширення асортименту та впровадження власних торгових марок. Кваліфікація персоналу, його організаційна структура визначають ефективність управління товарними потоками. Важливим внутрішнім

чинником є також імідж фірми, який може як сприяти успіху нових товарів, так і бути бар'єром у разі негативного сприйняття бренду.

Оптимізація асортименту є безперервним процесом, що ґрунтується на детальному аналізі фактичних показників товарообігу та прибутковості. Основним інструментом аналізу в торговельному менеджменті виступає оцінка структури обороту, яка дозволяє виявити споживчі переваги та ефективність окремих товарних груп. На першому етапі аналізу необхідно визначити частку кожної товарної групи у загальному обсязі реалізації. Традиційно використовується метод ABC-аналізу, де [24, с. 93]:

1. Товари групи «А» (найбільш прибуткові) формують основу фінансової стабільності підприємства (зазвичай 73-85% обороту)
2. Група «В» включає товари з середніми показниками.
3. Група «С» – низькооборотні позиції, які можуть виконувати роль супутніх або специфічних товарів для завершеності асортименту.

Для глибшої діагностики використовуються коефіцієнти, що характеризують динаміку асортименту (див. табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Показники оцінки товарного асортименту підприємства

| Показник | Методика розрахунку | Значення для товарної політики |
|---|---|---|
| Коефіцієнт широти | Відношення фактичної кількості асортиментних груп до базової (планової) | Характеризує рівень диверсифікації діяльності |
| Коефіцієнт глибини | Відношення фактичної кількості товарних одиниць у групі до базової | Показує повноту задоволення потреб у конкретній категорії |
| Насиченість | Загальна кількість всіх товарних одиниць у портфелі | Свідчить про загальний масштаб ринкової пропозиції |
| Гармонійність | Ступінь спорідненості товарів за технологією, каналами збуту чи використанням | Дозволяє досягати синергії в логістиці та маркетингу |
| Коефіцієнт оновлення | Частка нових товарів у загальному обсязі асортименту за період | Відображає інноваційну активність підприємства |
| Раціональність | Відповідність структури асортименту реальній структурі попиту | Визначає економічну ефективність товарної пропозиції |

*Джерело: складено на основі [28, с. 81]*

Розробка товарної стратегії є заключним і водночас концептуальним етапом формування політики підприємства, що забезпечує довгострокову спрямованість дій менеджменту. Процес формування товарної політики можна розділити на декілька етапів, а саме [24; 36]:

1. Підготовчий етап, який включає визначення місії підприємства та встановлення стратегічних цілей. На цьому рівні формулюються вимоги до товарної маси, визначається цільовий ринок, проводиться сегментація споживачів. Чітке уявлення про ресурси та дослідницький потенціал є передумовою успішного старту.

2. Етап розробки і планування зосереджений на конкретизації асортиментної матриці. Проводиться маркетингове дослідження потреб, економічний аналіз доцільності введення нових позицій, оцінка конкурентоспроможності товарів. На цьому етапі вибирається оптимальний варіант товарної політики на основі кількісних оцінок і прогнозів збуту.

3. Етап реалізації та контролю передбачає безпосереднє впровадження стратегічних рішень: закупівлю, логістику, мерчандайзинг і сервісну підтримку. Важливою умовою є циклічність управління, де результати контролю стають підґрунтям для нового циклу планування.

Залежно від результатів проходження зазначених етапів, глобальних цілей підприємства і специфіки ринкового середовища, керівництво обирає конкретний напрямок розвитку свого асортименту. Основні стратегічні напрями товарної політики, їхній концептуальний зміст й приклади практичної реалізації у сфері ритейлу систематизовано у табл. 1.7. Отже, ми можемо зробити висновок, що формування товарної стратегії є безперервним циклічним процесом. Цей процес вимагає від підприємства управлінської гнучкості і своєчасного реагування на ринкові виклики. Оптимальна товарна політика найчастіше базується не на одному відокремленому підході, а на грамотній комбінації різних стратегічних напрямів. Бо комплексний підхід дозволяє торговельному підприємству підтримувати актуальність асортиментної матриці, уникати заморожування

обігових коштів у неліквідних запасах та забезпечувати стабільне зростання прибутковості.

Таблиця 1.7 – Базові стратегічні напрями формування товарної політики торговельного підприємства

| Стратегічний напрям | Механізм реалізації | Приклад у ритейлі |
|---|---|---|
| Стратегія інновації | Розробка та впровадження принципово нових товарів або категорій | Введення відділів еко-продуктів або готової їжі |
| Стратегія диференціації | Надання товарам унікальних властивостей, дизайну або рівня сервісу | Пропозиція ексклюзивних іноземних брендів |
| Стратегія адаптації | Пристосування асортименту до локальних особливостей або цифрових трендів | Створення онлайн-вітрини з локальними фермерськими товарами |
| Стратегія диверсифікації | Вихід у нові товарні сегменти або сфери діяльності | Відкриття кафе або аптек усередині супермаркету |
| Стратегія елімінування | Виведення з асортименту збиткових або застарілих товарних одиниць | Вилучення товарів, що не пройшли ABC-аналіз |

*Джерело: складено на основі [20]*

Традиційна товарна політика в ритейлі трансформується у підхід категорійного менеджменту, де товар розглядається не як одиниця закупівлі, а як частина стратегічної бізнес-одиниці – категорії. Категорійний менеджмент виступає балансуючою ланкою між закупівлями та продажами. Завдання категорійного менеджера – комплексне управління товаром. Ефективний категорійний менеджер дозволяє мінімізувати ризики надлишкових запасів, уникнути ситуацій, коли товару немає в наявності та забезпечити правильне ціноутворення на основі аналітики темпів продажів [37, с. 20].

Мерчандайзинг у системі товарної політики відповідає за візуалізацію цінності товару. Хоча цей термін часто сприймається як суто технічна викладка, у стратегічному аспекті він охоплює комплекс заходів впливу на споживача. В цей комплекс включаються: дизайн упаковки, маркування, створення позитивного іміджу продукції через сервіс і атмосферу. Узгодження інтересів споживачів із можливостями постачальників через інструменти мерчандайзингу є дуже важливим для забезпечення конкурентоспроможності торговельної точки.

Однією з найбільш вагомих особливостей формування товарної політики сучасних українських ритейлерів, таких як «АТБ», «Сільпо», «EVA» є активний розвиток власних торгових марок. Власні торгові марки стали дієвим інструментом масштабування бізнесу, дозволяючи мережам контролювати якість, ціну і маржинальність продукції [38]. Для торговельного підприємства вони виконують декілька функцій:

1) Економічна, яка передбачає можливість пропонувати нижчу ціну за рахунок виключення маркетингових витрат бренд-виробників при збереженні високої прибутковості;

2) Брендова, що має на меті формування лояльності до самої торговельної мережі через ексклюзивність товару;

3) Стратегічна, якою передбачається заповнення товарних ніш, які не закриті існуючими постачальниками.

На прикладі мережі «EVA» спостерігається тенденція, коли кожна друга продана одиниця декоративної косметики є власною маркою. Частка власних торгових марок при цьому у загальному товарообігу в натуральному вимірі перевищує 36%. Мережа АТБ планує розширювати власні торгові марки від базових товарів до преміальних делікатесів (наприклад, марка «De Luxe»). Така мета свідчить про трансформацію власних торгових марок з інструменту низьких цін у повноцінний елемент ціннісної пропозиції [38].

Окремим і надзвичайно важливим етапом управління є оцінювання ефективності реалізації товарної політики. У сфері торгівлі цей процес має яскраво виражену специфіку. Він базується не лише на загальних показниках рентабельності, а й на метриках ефективності використання обмеженого поличного простору, швидкості оборотності та управління складськими запасами. Через велику кількість асортиментних позицій торговельне підприємство не може спиратися лише на один критерій оцінки. Для забезпечення об'єктивності цього процесу необхідний багатовимірний підхід, який поєднує фінансові, маркетингові та операційні індикатори.

Матюхіна А., Зозульов О., Гавриш Ю. виокремлюють п'ять критеріїв для класифікації показників оцінки товарного асортименту підприємства [22, с. 23]. Вони відображені у табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Класифікація показників оцінки товарного асортименту підприємства

| № | Критерій класифікації | Склад показників |
|---|---|---|
| 1 | Показники асортиментної політики підприємства | Ширина, насиченість (повнота), глибина, гармонійність, новизна, стабільність, раціональність та структура асортименту |
| 2 | Показники фінансових результатів асортиментних груп | Рівень окупності асортименту, прибуток за товарною категорією, коефіцієнт внеску на покриття витрат, точка беззбитковості, операційний важіль, запас фінансової міцності |
| 3 | Показники оптимізації структури асортиментів | Обмеження за обсягом продажів, виробничими потужностями, доступністю ресурсів, ціною та товарними запасами; критерій оптимізації при розробці обмежень; ритмічність реалізації товарів |
| 4 | Регламентуючі показники асортименту | Відповідність продукції Державним стандартам (ДСТУ), органолептичні показники, показники безпеки товарів |
| 5 | Якісні показники ринкової адекватності товарів | Визначення сили марки товару, відповідність перевагам споживачів та роздрібної торгівлі, етапи життєвого циклу товарів, конкурентоспроможність товару |

*Джерело: складено на основі [22, с. 23]*

Відображені у табл.1.8 показники допомагають оцінити товарний асортимент підприємства з позиції різних аспектів. Враховуючи ці критерії, можна отримати більш повну картину про товарний асортимент підприємства у сучасних умовах господарювання.

Для торговельного підприємства практичне застосування зазначених п'яти груп показників має вирішальне значення. Оскільки воно безпосередньо впливає на операційну ефективність та стратегічну стійкість бізнесу. Практичне значення показників асортиментної політики полягає у можливості структурувати поличний простір і формувати оптимальне торговельне середовище. Аналіз цих метрик дозволяє ритейлеру задовольнити потреби різних сегментів покупців, створюючи ефект комплексного обслуговування [3, с. 259]. Крім того, постійний контроль гармонійності асортименту допомагає уникнути внутрішньої

конкуренції, за якої схожі товари однієї цінової категорії відбирають продажі один у одного, не збільшуючи при цьому загальний товарообіг підприємства.

Друга група, що охоплює показники фінансових результатів, виступає головним інструментом забезпечення рентабельності. У сфері торгівлі, де націнка на окремі товари може бути мінімальною, ці індикатори є базисом для проведення ABC-аналізу. Також вони застосовуються для розрахунку ключової галузевої метрики – рентабельності інвестицій у запаси. На практиці це дає змогу менеджменту точно визначати, які саме товарні категорії генерують основний прибуток з кожного квадратного метра торгової площі, а які лише заморожують обігові кошти компанії і потребують негайної оптимізації [2, с. 109].

Показники оптимізації структури асортиментів безпосередньо пов'язані з логістикою й управлінням ланцюгами постачання. Для торговельного підприємства критично важливо синхронізувати ритмічність продажів із пропускною здатністю складів, графіком поставок. Оцінка цих обмежень на практиці дозволяє мінімізувати витрати на зберігання, запобігти затовареннюю неліквідами та уникнути ситуацій фізичної відсутності затребуваного товару на полиці. Адже ця ситуація завжди призводить до прямої втрати виторгу та лояльності покупців.

Четверта група, що включає регламентуючі показники, виконує функцію жорсткого управління ризиками. У роздрібній торгівлі, особливо в продуктовому ритейлі, суворе дотримання цих індикаторів захищає ділову репутацію торговельної мережі, дозволяє уникнути штрафних санкцій з боку контролюючих органів та гарантує безпеку споживачів. Навіть поодинокий інцидент із реалізацією неякісного або протермінованого товару здатен завдати непоправної шкоди іміджу підприємства, спричинивши масовий відтік клієнтів [3, с. 260].

Якісні показники ринкової адекватності дозволяють компанії залишатися актуальною в умовах мінливого конкурентного середовища. Їхня практична цінність розкривається через безперервний моніторинг життєвого циклу товарів. Завдяки їм маркетологи отримують змогу своєчасно виявляти застарілі позиції, попит на які незворотно падає. Після виявлення яких оперативно вводити в

асортимент актуальні трендові новинки. Так, в підсумку, забезпечується високий рівень утримання покупців, які переконуються, що товарна пропозиція магазину повністю відповідає їхнім сучасним очікуванням та вподобанням.

Таким чином, особливості формування товарної політики торговельного підприємства полягають у її високій адаптивності, орієнтації на кінцевого споживача та інтеграції матеріальних товарів із широким спектром сервісних послуг. Системний підхід до формування політики вимагає врахування як внутрішніх ресурсів підприємства, так і динамічних змін у зовнішньому середовищі. Використання сучасних інструментів, таких як категорійний менеджмент та власні торгові марки, дозволяє підприємствам не лише оптимізувати витрати, а й будувати довгострокові відносини з покупцями, трансформуючи торговельну площу у простір для отримання унікального споживчого досвіду.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»

## 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» (ідентифікаційний код юридичної особи 42643058) зареєстроване та здійснює свою господарську діяльність за юридичною адресою: Україна, м. Київ, вул. Гусовського, буд. 12/7 [32]. За своєю організаційно-правовою формою це господарське товариство, яке належить до суб'єктів малого підприємництва.

Основним напрямком економічної активності підприємства, згідно з КВЕД 47.91, є роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет. У сучасних умовах цифровізації цей напрямок є найбільш перспективним, оскільки дозволяє мінімізувати витрати на утримання великої мережі фізичних магазинів, зосередивши ресурси на логістиці та діджитал-маркетингу. В межах обраного КВЕД ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» здійснює комплексне забезпечення підприємств, установ і організацій товарами для офісу. Компанія працює виключно у сегменті B2B. Асортиментний портфель підприємства відзначається високим рівнем диверсифікації і охоплює кілька тисяч найменувань продукції. До основних товарних груп, які реалізує компанія, належать: офісний папір різного формату та класу; канцелярське приладдя; папки; системи архівації документів; офісна техніка; витратні матеріали до неї (картриджі, тонери, флеш-накопичувачі) тощо. Окрім класичної канцелярії, компанія активно розвиває супутні напрямки: постачання господарських товарів, побутової хімії, санітарно-гігієнічних засобів, інвентарю для прибирання (клінінгу), продуктів харчування для офісних кухонь (кава, чай, вода, цукор).

Стратегічно підприємство не фокусується на кінцевому роздрібному споживачі, а спрямовує всі свої комерційні та маркетингові зусилля на два основні сектори: корпоративний (B2B) і державний (B2G).

На сучасному українському ринку комплексного обслуговування офісів ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» займає стабільні позиції, незважаючи на високий рівень конкуренції з боку великих національних операторів і вузькоспеціалізованих дистриб'юторів.

Головною конкурентною перевагою підприємства є успішна реалізація стратегії «все в одному постачальнику». Дана концепція дозволяє клієнтам кардинально оптимізувати свої операційні процеси і витрати часу. Замість укладання договорів із 5-6 різними компаніями, замовник отримує весь необхідний спектр товарів від ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН». Отримання комплексного замовлення суттєво зменшує навантаження на відділи постачання і бухгалтерію клієнта. Так як формується один зведений рахунок, підписується один договір і один акт видаткових накладних. Також, дане рішення оптимізує логістику.

Важливою складовою ринкового успіху підприємства є наявність власної логістичної служби та високий рівень клієнтоорієнтованого сервісу. Компанія забезпечує безкоштовну адресну доставку замовлень по м. Києву безпосередньо до робочих місць або на склади клієнтів. Такий підхід у поєднанні з гнучкою ціновою політикою, впровадженням індивідуальних знижок для постійних партнерів і можливістю надання відстрочки платежу формує високий рівень лояльності корпоративних замовників. Так підприємство отримує стабільний потік повторних покупок, впевнено утримуючи свою ринкову частку.

Управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» організовано з урахуванням специфіки роботи підприємства у B2B-сегменті і його належності до малого бізнесу. Компанія не має класичного, відокремленого та громіздкого департаменту маркетингу, як це характерно для великих роздрібних мереж. Натомість на підприємстві впроваджено інтегровану лінійно-функціональну структуру. В ній маркетингова служба є невіддільною частиною єдиного комерційного відділу, знаходячись у прямому підпорядкуванні комерційного директора. Така інтеграція маркетингу та збуту є надзвичайно ефективною для B2B-ринку комплексного забезпечення офісів. Вона

унеможливлює виникнення конфліктів між підрозділами. Так як обидва напрямки мають спільні ключові показники ефективності. Ними є обсяг залучених корпоративних контрактів і сумарний дохід від виграних державних тендерів.

Маркетингова служба компанії представлена двома вузькопрофільними фахівцями, чиї компетенції чітко розмежовані залежно від векторів збуту: державні закупівлі та приватний корпоративний сектор (див. рис. 2.1).

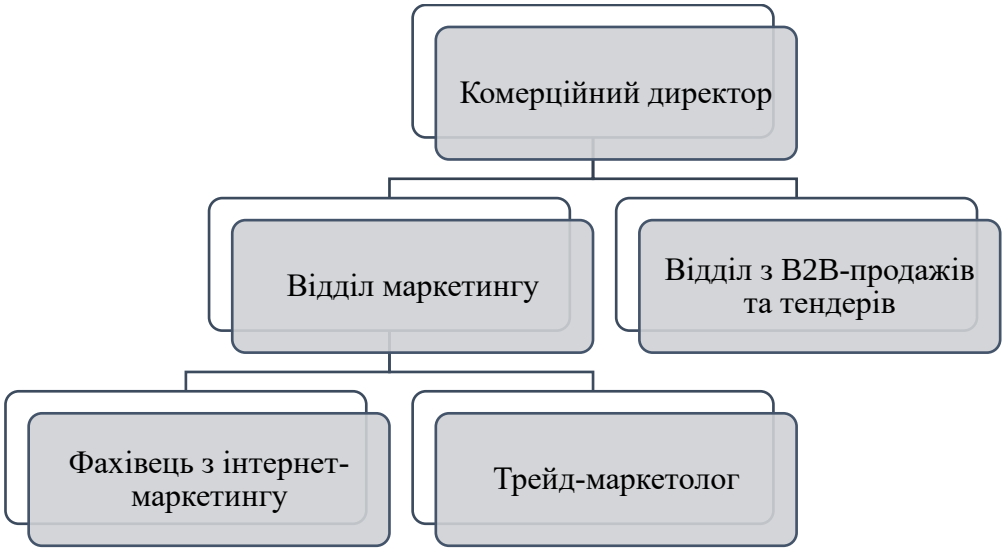



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління маркетингом ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»

*Джерело: сформовано автором*

До зони відповідальності фахівця з інтернет-маркетингу входить генерація вхідного трафіку і підтримка цифрової інфраструктури компанії. Фахівець щоденно курує роботу корпоративного B2B-порталу (каталогу товарів), займається його SEO-оптимізацією для забезпечення високих позицій у пошуковій видачі. Крім того, він налаштовує та оптимізує кампанії контекстної реклами і відповідає за email-маркетинг. Даний спеціаліст здійснює: формування та розсилку персоналізованих комерційних пропозицій, акційних дайджестів, нагадувань про необхідність поповнення запасів для існуючої бази корпоративних клієнтів.

Діяльність трейд-маркетолога спрямована на глибоке дослідження ринку та ціноутворення. Оскільки значну частку доходу ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»

формують державні закупівлі, аналітик здійснює щоденний моніторинг платформи «Prozorro», вивчає тендерні вимоги замовників, аналізує поведінку й цінові пропозиції основних конкурентів. Цей фахівець тісно співпрацює з відділом закупівель для формування оптимальної асортиментної матриці. Він розробляє агресивні цінові стратегії для перемоги в аукціонах. У приватному сегменті аналітик відповідає за розробку програм лояльності для утримання великих корпоративних замовників.

Взаємодія маркетингу та відділу B2B-продажів у компанії має циклічний характер. Фахівець з інтернет-маркетингу генерує первинні «теплі» запити через сайт або рекламні кампанії. Після чого ці контакти передаються менеджерам з продажу. Менеджери здійснюють персональну комунікацію, укладають довгострокові договори на комплексне обслуговування. Далі аналітик відстежує рентабельність цих угод і коригує ціноутворення.

Для об'єктивної оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» проведено ретроспективний аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників за 2022-2024 рр. на основі офіційних звітів про фінансові результати. Результати розрахунків, включаючи відносні і абсолютні відхилення, зведено у табл. 2.1.

За результатами аналізу ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» демонструє впевнену позитивну динаміку обсягів продажів протягом усього досліджуваного періоду. У 2023 р. чистий дохід компанії зріс на 40,51% порівняно з кризовим 2022 р. У 2024 р. тенденція до зростання зберіглася. Виручка збільшилася ще на 23,07%, досягнувши позначки 12 856,20 тис. грн. Водночас варто відзначити високі темпи зростання собівартості реалізованої продукції. У 2023 р. собівартість зросла на 44,87%. Темпи зростання при цьому випереджали темпи зростання самого доходу. Тобто відбулося подорожчання закупівельних цін у постачальників через курсові коливання і ускладнення логістики. Проте у 2024 р. компанії вдалося оптимізувати закупівельну політику. Темп росту собівартості склав 118,45%. В даному випадку він виявився нижчим за темп росту доходу

(123,07%). Завдяки цьому валовий прибуток підприємства у 2024 р. зріс на 35,05%.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» за 2022-2024 рр.

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення 23/22 | Темп росту 23/22, % | Відхилення 24/23 | Темп росту 24/23, % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 7 434,5 | 10446,2 | 12 856,2 | 3 011,70 | 140,51 | 2 410,00 | 123,07 |
| 2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 5 204 | 7539 | 8 930 | 2 335,00 | 144,87 | 1 391,00 | 118,45 |
| 3. Валовий прибуток, тис. грн | 2230,5 | 2907,2 | 3926,2 | 676,70 | 130,34 | 1 019,00 | 135,05 |
| 4. Інші операційні витрати, тис. грн | 2 001,8 | 2667,5 | 3 590,9 | 665,70 | 133,25 | 923,40 | 134,62 |
| 5. Чистий прибуток, тис. грн | 186,2 | 196,5 | 280,1 | 10,30 | 105,53 | 83,60 | 142,54 |
| 6. Рентабельність продажів (за чистим прибутком), % | 2,5 | 1,88 | 2,18 | -0,62 | - | 0,30 | - |

*Джерело: сформовано автором [33]*

Діяльність компанії супроводжується постійним зростанням інших операційних витрат, які включають адміністративні, збутові і логістичні витрати. У 2023 р. вони зросли на 33,25%, а у 2024 р. – ще на 34,62%. Таке збільшення є закономірним наслідком розширення масштабів діяльності, зростання вартості пального для власної служби доставки. Незважаючи на зростання витрат, компанія залишається стабільно прибутковою. Чистий прибуток ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» у 2022 р. становив 186,20 тис. грн. У 2023 році він зріс незначно. Однак оптимізація закупівель у 2024 р. дозволила суттєво наростити чистий прибуток. Він збільшився на 42,54% і досяг 280,10 тис. грн.

Отже, підприємство демонструє високу адаптивність до макроекономічних умов. Компанії вдається щорічно нарощувати обсяги реалізації, що свідчить про затребуваність її асортименту на ринку і ефективну роботу відділу продажів. При цьому рентабельність продажів компанії залишається на дуже низькому рівні. Це є типовою проблемою для торговельних посередників, які працюють у сфері B2B та державних закупівель, де конкуренція відбувається виключно за рахунок демпінгу.

Успішне функціонування ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» на ринку комплексного обслуговування офісів значною мірою залежить від зовнішніх умов. На них підприємство не може впливати безпосередньо, але змушене адаптувати до них свою стратегію. Для комплексної оцінки цих умов застосовано методику PEST-аналізу, яка передбачає дослідження політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних факторів макросередовища.

Політико-правові фактори мають критичний вплив на компанію. Так як значна частка її доходу формується за рахунок участі у державних тендерах. Головним регулятором тут виступає Закон України «Про публічні закупівлі» та функціонування системи «Prozorro» [8]. Будь-які законодавчі зміни щодо порогів закупівель, правил проведення аукціонів або кваліфікаційних вимог до постачальників миттєво позначаються на операційній діяльності підприємства. Окрім того, в умовах війни уряд періодично вводить обмеження на здійснення капітальних і певних поточних видатків державними установами (Постанова КМУ №590) [27]. Такі зміни можуть тимчасово заморожувати попит на некритичні канцелярські товари з боку державного сектору. Важливим фактором є також податкове законодавство та митне регулювання. Так як більшість товарів (папір, техніка) імпортується.

Економічне середовище формує найбільшу кількість викликів для ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН». Оскільки понад 60% асортименту (офісний папір, пластикові вироби, побутова хімія європейських брендів) має імпортне походження. Тобто бізнес є надзвичайно чутливим до волатильності валютного курсу. Девальвація гривні автоматично призводить до зростання собівартості

продукції. Іншим вагомим фактором є загальний рівень інфляції й економічний стан корпоративного сектору. В умовах економічної нестабільності приватні компанії схильні оптимізувати свої адміністративні бюджети. Вони рідше оновлюють офісну техніку та переходять на більш дешеві аналоги канцелярії. Зростання цін на пальне та енергоносії також прямо б'є по рентабельності підприємства. Так як компанія утримує власну службу адресної доставки товарів по Києву.

Соціальні тренди кардинально змінюють структуру попиту на ринку на якому здійснює свою діяльність підприємство. Найпотужнішим фактором останніх років став глобальний перехід значної частини офісних працівників на дистанційний і гібридний формати роботи. В результаті цього відбулося об'єктивне звуження ринку класичної канцелярії. Як наслідок, ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» було змушене змістити фокус на постачання господарських товарів: кави, чаю, засобів гігієни та дезінфекції, попит на які залишається стабільним. Крім того, зростає тренд на екологічність. Сучасні корпоративні клієнти (особливо ІТ-компанії та міжнародні корпорації) все частіше вимагають постачання паперу з вторинної сировини, біорозкладних пакетів для сміття та екологічної безпечної побутової хімії.

Технологічний прогрес трансформує саму природу офісної роботи та процесів закупівель. Масове впровадження систем електронного документообігу невпинно скорочує обсяги споживання офісного паперу формату А4 та файлів для архівації. З іншого боку, технології диктують нові вимоги до B2B-сервісу. Корпоративні замовники більше не хочуть робити замовлення по телефону чи через прайс-листи в Excel. Вони вимагають наявності зручного B2B-порталу з особистим кабінетом, індивідуальними цінами, історією замовлень та можливістю автоматичного генерування рахунків-фактур.

Систематизуємо виявлені фактори макросередовища і здійснимо оцінку сили їхнього впливу на ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» у табл. 2.2.

Проведений PEST-аналіз демонструє, що макросередовище генерує серйозні виклики для ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН». Найбільш руйнівним для

класичної моделі бізнесу є соціокультурні (віддалена робота) і технологічні (електронний документообіг) фактор. Вони незворотньо скорочують попит на традиційну канцелярію. Для збереження ринкових позицій підприємству критично важливо продовжувати стратегію диверсифікації асортименту. Також необхідно гнучко балансувати між державними тендерами і приватними корпоративними продажами.

Таблиця 2.2 – Результати PEST-аналізу макросередовища ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»

| Фактори | Прояв фактора | Рівень впливу |
|---|---|---|
| P (Політико-правові) | Зміни в регулюванні публічних закупівель | Високий |
| | Обмеження бюджетних видатків в умовах воєнного стану (Постанова №590) | Високий |
| E (Економічні) | Волатильність валютного курсу та інфляція | Високий |
| | Зростання вартості пального та логістики | Середній |
| S (Соціокультурні) | Перехід бізнесу на віддалений, гібридний формат роботи | Високий |
| | Тренд на екологічність і соціальну відповідальність. | Низький |
| T (Технологічні) | Діджиталізація B2B-закупівель | Середній |
| | Поширення електронного документообігу | Високий |

*Джерело: сформовано автором*

Мікросередовище підприємства формують суб'єкти, які мають безпосередній контакт із компанією та безпосередньо впливають на її здатність обслуговувати цільовий ринок. Для ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» аналіз мікросередовища передбачає детальне дослідження п'яти ключових груп: споживачів, конкурентів, постачальників, маркетингових посередників і контактних аудиторій. Проаналізуємо кожну групу детальніше.

1. Споживачі. Клієнтська база компанії є її головним активом і чітко сегментується на дві великі групи з кардинально різними моделями поведінки та потребами [1; 15]:

– приватний корпоративний сектор (B2B). До цієї групи входять банки, IT-компанії, медичні центри, торговельні мережі та середній бізнес. Для цих споживачів ключовим фактором вибору постачальника є рівень сервісу (швидкість адресної доставки, наявність персонального менеджера, можливість

відстрочки платежу) та широта асортименту. Цей сегмент генерує найвищу маржинальність для підприємства і забезпечує стабільний грошовий потік завдяки високому показнику утримання;

– державний сектор (B2G). Сюди входять міністерства, відомства, школи, лікарні та комунальні підприємства, які здійснюють закупівлі виключно через систему «Prozorro». Для цієї групи абсолютним пріоритетом є найнижча ціна і точна відповідність товару заявленим технічним специфікаціям. Даний сегмент забезпечує компанії великі обсяги реалізації. Проте характеризується низькою рентабельністю і високими юридичними ризиками у разі порушення умов договору.

2. Конкуренти. Ринок комплексного забезпечення офісів в Україні перебуває на стадії зрілості та є висококонкурентним. ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» стикається з двома типами конкурентів. Першими є національні оператори (прямі конкуренти). До них відносяться великі компанії з розгалуженою філіальною мережею («Папірус», «Акварель», «Офіс-Центр»). Вони мають перевагу за рахунок ефекту масштабу та прямих імпортних контрактів з виробниками паперу, що дозволяє їм демпінгувати в тендерах. Інший тип конкурентів – вузькоспеціалізовані постачальники (непрямі конкуренти). Вони представлені компаніями, які спеціалізуються виключно на доставці води, обсмажуванні кави або продажу професійної хімії для клінінгу. Враховуючи наявність цих двох типів конкурентів, конкурентна стратегія ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» базується на гнучкості. На відміну від неповоротких національних гігантів, компанія здатна швидше реагувати на індивідуальні запити клієнтів, формувати нестандартні набори товарів та забезпечувати більш персоналізований сервіс.

3. Постачальники. Безперебійна робота ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» критично залежить від надійних постачальників. Оскільки підприємство є торговельним посередником і не має власного виробництва. До основних постачальників підприємства відносяться [15; 19]:

– імпортери паперу та оргтехніки. Ринок офісного паперу в Україні є олігополістичним (домінує продукція брендів «Sylvamo», «Mondi» тощо). Залежність від цих постачальників є дуже високою. Адже перебої з постачанням паперу формату А4 миттєво паралізують виконання державних контрактів;

– вітчизняні виробники госптоварів. У сегменті побутової хімії, санітарно-гігієнічної продукції (паперові рушники, туалетний папір) і пакування компанія співпрацює з українськими виробниками. Це дозволяє знизити валютні ризики та пропонувати клієнтам більш привабливі ціни.

Вплив постачальників є високим, тому компанія постійно диверсифікує базу закупівель, уникаючи залежності від одного монополіста.

4. Маркетингові та логістичні посередники. До цієї групи належать суб'єкти, які допомагають компанії просувати, продавати й доставляти товари клієнтам. В першу чергу, – це транспортні компанії. Хоча по м. Києву ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» здійснює доставку власним автотранспортом, для відправки замовлень у регіони залучаються логістичні оператори (насамперед «Нова Пошта» та «Укрпошта»). Тарифи цих посередників безпосередньо впливають на кінцеву ціну для регіонального клієнта. Іншими посередниками є електронні майданчики. Оскільки робота з державними тендерами відбувається через авторизовані електронні майданчики, підприємство сплачує їм комісійні збори за участь в аукціонах. Банки-партнери також відіграють важливу роль, надаючи банківські гарантії для участі у публічних закупівлях та інструменти факторингу для покриття касових розривів. Адже державні клієнти часто розраховуються з відстрочкою до 30-60 днів.

5. Контактні аудиторії – групи, що виявляють реальний або потенційний інтерес до компанії та можуть впливати на досягнення нею поставлених цілей. До них відносяться:

– державні контролюючі органи, такі як: державна аудиторська служба України й Антимонопольний комітет України. Їхня діяльність є критично важливою для компанії. Причина полягає в тому, що вони контролюють

законність проведення публічних закупівель і мають повноваження скасовувати результати тендерів;

– внутрішні контактні аудиторії – персонал компанії (менеджери з продажу, логісти, працівники складу). В умовах B2B-ринку компетентність та мотивація персоналу є головним фактором утримання клієнтів.

Для системного розуміння сил мікросередовища їхні характеристики зведено у табл. 2.3.

Аналіз мікросередовища у табл. 2.3 свідчить, що операційна діяльність ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» перебуває під потужним тиском двох основних сил:

1) жорсткої цінової конкуренції з боку великих національних операторів;

2) високої залежності від великих постачальників-імпортерів.

Таблиця 2.3 – Суб’єкти мікросередовища, що впливають на ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»

| Суб'єкт | Основна характеристика впливу | Ступінь впливу на підприємство |
|---|---|---|
| Споживачі B2B (комерційні) | Потребують комплексного сервісу, відстрочки платежу. Генерують високу маржу | Високий |
| Споживачі B2G (державні) | Орієнтовані виключно на ціну. Забезпечують обсяги, але мають низьку маржу | Високий |
| Конкуренти (національні) | Мають перевагу в ціні за рахунок ефекту масштабу та прямих контрактів з виробниками | Високий |
| Постачальники імпорту | Монополізують ринок паперу та техніки, диктують ціни з прив'язкою до валютного курсу | Високий |
| Постачальники локальні | Виробники госптоварів (папір санітарний, хімія) | Середній |
| Фінансові посередники | Банки, що видають тендерні гарантії | Середній |
| Контролюючі органи | Можуть блокувати тендери або накладати штрафи | Високий |

*Джерело: сформовано автором*

Головною точкою опори для підприємства є його глибоке розуміння потреб B2B і B2G клієнтів. Здатність компанії до закриття всіх офісних та господарських потреб, доповнена власною оперативною логістикою, формує потужний бар'єр для конкурентів і забезпечує високий відсоток утримання ключових замовників.

Для формування цілісного стратегічного бачення і визначення напрямків подальшого розвитку підприємства необхідно зіставити його внутрішні компетенції із зовнішніми викликами. Поєднання власної логістики і гнучкої асортиментної політики в умовах воєнного стану дозволяє компанії утримувати позиції. Проте висока залежність від імпорту та обмеженість ресурсів малого бізнесу вимагають ретельного стратегічного планування. Результати комплексного SWOT-аналізу ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу маркетингової діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»

| **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** |
|---|---|
| 1. Комплексне закриття потреб офісу, що створює високу сервісну цінність для B2B.<br>2. Безкоштовна адресна доставка по м. Києву безпосередньо до робочого місця замовника.<br>3. Гнучкий асортимент і ціноутворення<br>4. Інтегрована структура управління<br>5. Нарощування обсягів реалізації | 1. Низька рентабельність<br>2. Статус малого підприємства обмежує можливості для масштабних рекламних кампаній.<br>3. Відсутність власної торгової марки. Причиною цього є повна залежність від цінової політики та наявності товарів у дистриб'юторів-імпортерів.<br>4. Зростання операційних і логістичних витрат |
| **Можливості** | **Загрози** |
| 1. Поглиблення диверсифікації. Наприклад, розширення лінійки екотоварів та продукції для клінінгу, попит на які зростає<br>2. Автоматизація клієнтського досвіду за рахунок впровадження CRM-системи для персоналізації маркетингових розсилок та акцій.<br>3. Вихід у суміжні ніші (комплексне обслуговування освітніх закладів через категорію товарів для творчості) | 1. Масовий перехід на електронний документообіг, що руйнує ринок паперу та архівації<br>2. Валютні коливання, що миттєво здорожують імпортну складову асортименту.<br>3. Обмеження бюджетних фінансувань через Постанову №590 та ризики блокування тендерів.<br>4. Конкуренція з гігантами (Rozetka, Epicentr), які мають більші логістичні потужності.<br>5. Енергетичні та військові ризики (перебої в роботі складу та зростання вартості пального для доставки). |

*Джерело: сформовано автором*

Результати побудованої нами SWOT-матриці дозволили ідентифікувати основну стратегічну перевагу компанії – модель «все в одному постачальнику».

Завдяки ній підприємство формує високий рівень лояльності у B2B-сегменті. Водночас виявлено критичні загрози, пов’язані з діджиталізацією документообігу і коливаннями валютного курсу, що на фоні низької маржинальності тендерних закупівель створює ризики для фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

Отже, ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» є адаптивним і гнучким оператором на ринку комплексного забезпечення офісів. Головною конкурентною перевагою компанії є реалізація концепції «все в одному постачальнику». І у поєднанні з власною логістикою і гнучким ціноутворенням, гарантує високий рівень лояльності корпоративних клієнтів. Фінансовий аналіз свідчить про впевнену динаміку нарощування обсягів реалізації. Проте виявляє головну управлінську проблему – низький рівень рентабельності продажів, через високу конкуренцію в державних тендерах, зростання операційних і логістичних витрат.

## 2.2. Особливості маркетингової товарної політики ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»

Маркетингова товарна політика ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» є фундаментальним елементом комплексу маркетингу підприємства. Адже саме якість, повнота асортименту і сервісний супровід продукції визначають конкурентоспроможність компанії в сегментах B2B та B2G. Враховуючи посередницький характер діяльності, товарна політика товариства фокусується не на виробничому циклі, а на стратегічному управлінні асортиментною матрицею, формуванні ціннісної пропозиції та адаптації портфеля товарів до змінних потреб офісного сектору.

Основоположною концепцією, яка визначає структуру товарної політики компанії, є стратегія «все в одному постачальнику». Для корпоративного клієнта продукт ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» – це не просто сукупність фізичних одиниць товару, а комплексне сервісне рішення з безперебійного забезпечення життєдіяльності офісу.

Стратегічною групою товарів, яка виконує роль генератора клієнтського потоку, є «Папір та вироби з паперу». Вона охоплює офісний папір форматів А4, А3 та А5 різного ступеня білості й щільності. Також до цієї групи відноситься широкий спектр спеціального і кольорового паперу. Важливу частину категорії складають вироби для діловодства: щоденники, тижневики, планінги, а також бухгалтерські книги і бланки. Глибина цієї категорії є максимальною, що дозволяє гнучко задовольняти запити як бюджетного сегмента (державних установ), так і преміальних корпоративних офісів.

Основною та найбільш диверсифікованою за брендами є група «Канцелярське та письмове приладдя». Тут зосереджена продукція провідних світових і вітчизняних виробників. До асортименту входять: письмове приладдя (кулькові та гелеві ручки, ролери, лінери, маркери, олівці тощо); настільні аксесуари (органайзери, лотки для паперу, преміальні набори для керівників); важливі для офісного документообігу засоби для скріплення і архівації (степлери, дироколи, папки-реєстратори, файли та ін.).

Високотехнологічний сегмент асортименту представлений у категорії «Техніка та обладнання», реалізація якої вимагає від компанії додаткових сервісних компетенцій. Вона включає поліграфічне і офісне обладнання (ламінатори, біндери, шредери, різаки), комп'ютерну периферію. Особливої уваги заслуговує наявність у каталозі зарядних станцій і потужних павербанків. Їх наявність яскраво свідчить про гнучкість товарної політики і здатність компанії оперативно адаптуватися до викликів енергетичної кризи в Україні, перетворюючи її на важливого партнера в умовах нестабільного енергопостачання.

Стратегія горизонтальної диверсифікації успішно реалізується через розвиток суміжних напрямків. Категорія «Товари для творчості та навчання» (набори для малювання, ліплення, виготовлення мила, шкільні ранці, глобуси) дозволяє компанії виходити на B2C-ринок і комплексно обслуговувати освітні заклади. Водночас категорія «Суміжні та господарські товари» задовольняє щоденні побутові потреби офісів. В даній категорії пропонуються засоби гігієни,

інвентар для клінінгу, кошики для сміття, продукти харчування (кава, чай, цукор, сіль), а також офісні меблі та сейфи.

Для поглиблення аналізу товарної політики та розуміння ролі кожної категорії у формуванні фінансового результату підприємства, сформовано аналітичну матрицю товарного портфеля (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналітична структура товарного портфеля ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»

| Товарна категорія | Частка в асортименті, % | Частка у структурі виручки, % | Рівень маржинальності | Стратегічна роль у портфелі |
|---|---|---|---|---|
| Папір та вироби з паперу | 15 | 35 | Низький (10-15%) | Генератор потоку. Забезпечує масові продажі та виграш у державних тендерах. |
| Канцелярське та письмове приладдя | 40 | 25 | Середній (25-35%) | Базовий асортимент. Формує основу комплексних замовлень та забезпечує стабільний дохід. |
| Суміжні та господарські товари (HoReCa, клінінг) | 27 | 20 | Високий (40-50%) | Генератор прибутку (Profit Maker). Високомаржинальна група для допродажів корпоративним клієнтам |
| Техніка та обладнання | 11 | 15 | Середній (20-30%) | Іміджева група, високий чек. Підвищує середню вартість замовлення. Адаптація до потреб клієнтів |
| Товари для творчості та навчання | 7 | 5 | Високий (40-60%) | Диверсифікатор. Залучення додаткової аудиторії (батьки, школи, дитячі садки) |

*Джерело: сформовано автором*

Дані табл. 2.5 наочно демонструють збалансованість товарної політики підприємства. Висококонкурентний папір, хоч і має низьку маржинальність, генерує основний обсяг виручки та залучає клієнтів. А ось диверсифікація у бік господарських товарів, техніки та засобів для прибирання дозволяє компанії

компенсувати низьку націнку на папері й формувати солідний валовий прибуток за рахунок перехресних продажів.

Брендинг у товарній політиці ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» відіграє роль основного інструменту формування довіри споживачів. Компанія не просто здійснює продаж канцелярського приладдя. Вона виступає своєрідним гарантом якості тих торгових марок, які представляє у своєму каталозі та інтернет-магазині. Детальний аналіз асортиментного портфеля дозволяє чітко виділити кілька стратегічних рівнів брендингу, які підприємство використовує для задоволення потреб різних сегментів B2B та B2G аудиторії.

Перший стратегічний рівень формує співпраця з провідними міжнародними брендами. Вона забезпечує клієнтам доступ до товарів найвищої якості та інноваційності. До цієї групи належать всесвітньо відомі виробники преміального письмового приладдя та інструментів для малювання, такі як «Staedtler», «Milan» та «Maped». Їх продукція вирізняється своєю ергономікою і безпекою. У сегменті надійного офісного обладнання та професійних систем архівації документів компанія робить ставку на беззаперечних лідерів європейського ринку – торгові марки «Leitz» та «Rexel». Для забезпечення масових, але якісних потреб офісних працівників пропонується письмове приладдя від «BIC», «Zebra» та «Uni».

Другий стратегічний рівень представлений потужними національними брендами і власними торговими марками великих українських дистриб'юторів. ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» об'єктивно оцінює ринкові реалії та активно просуває товари, які є лідерами вітчизняного ринку за обсягами продажів. Яскравим прикладом є торгова марка «Buromax». Незважаючи на те, що цей бренд належить одному з компаній-партнерів (ТОВ «Імпорт-Офіс Україна»), його наявність у каталозі є важливою. Бо через свою універсальність та оптимальне співвідношення «ціна-якість» продукція «Buromax» є обов'язковим елементом майже кожної масової офісної закупівлі. Крім того, для диверсифікації асортименту і закриття ніші яскравих, емоційних товарів, орієнтованих на сферу

школи й творчості, компанія успішно реалізує продукцію популярного бренду «ZiBi».

Структурний аналіз бренд-портфеля ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» за сегментами відображено у табл. 2.6.

Дані табл. 2.6 підтверджують, що основою товарної політики (42% продажів) є національні бренди, зокрема «Buromax». Висока частка цієї категорії зумовлена її універсальністю для тендерних закупівель, де ціновий фактор є визначальним.

Таблиця 2.6 – Структурний аналіз бренд-портфеля ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» за сегментами

| Стратегічний рівень брендингу | Основні торгові марки | Ціновий сегмент | Частка в асортименті, % | Частка у продажах, % | ЦА |
|---|---|---|---|---|---|
| Міжнародні преміум-бренди | Staedtler, Milan, Maped, Leitz, Rexel | Преміум і високий | 12 | 18 | ТОП-менеджмент, IT-компанії, посольства |
| Міжнародні мас-маркет бренди | BIC, Zebra, Uni, Esselte | Середній | 23 | 25 | Середній та великий бізнес |
| Національні лідери | Buromax, Optima, Economix | Середній і бюджетний | 45 | 42 | Держустанови, масові закупівлі |
| Нішеві та креативні бренди | ZiBi, Yes, Kite | Середній | 20 | 15 | Освітні центри, приватні замовники |

*Джерело: сформовано автором*

Водночас міжнародні преміум-бренди, маючи меншу частку в асортименті (12%), забезпечують вищу маржинальність та формують імідж ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» як експертного постачальника, здатного задовольнити найвищі технічні вимоги корпоративного сектору. Такий збалансований розподіл між «ціновими лідерами» і «брендами-гарантами якості» дозволяє підприємству мінімізувати ризики падіння попиту в одному з сегментів.

У товарній та ціновій політиці ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» ціна виступає не лише як базове грошове вираження вартості товару, а й як потужний

інструмент ринкового позиціонування. Головне маркетингове гасло підприємства – «канцелярія онлайн за оптовими цінами», чітко вказує на вибір стратегії лідерства за витратами в сегменті електронної комерції. Такий підхід дозволяє компанії залучати широку аудиторію B2B-клієнтів. Адже для них оптимізація адміністративних бюджетів є пріоритетним завданням. Практична реалізація цінової стратегії компанії спирається на кілька ефективних механізмів. По-перше, активно застосовується диференціація за обсягом замовлення. Тому чим більша партія товару, тим вигідніші фінансові умови отримують гуртові покупці і постійні корпоративні клієнти. По-друге, підприємство використовує динамічні акційні пропозиції, які тісно прив'язані до сезонних коливань попиту. Яскравим прикладом є масштабні знижки на товари для школи у період з липня по вересень або спеціальні ціни на подарункові набори напередодні корпоративних свят. По-третє, вагомою конкурентною перевагою на B2B-ринку є економічна і податкова гнучкість підприємства. Компанія працює з урахуванням податку на додану вартість. Це робить комерційну пропозицію максимально привабливою для великих юридичних осіб. Адже дає їм законну можливість формувати податковий кредит.

Здатність ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» стабільно утримувати ціни нижче середньоринкового рівня зумовлена ефективно оптимізованою бізнес-моделлю. Порівняно з класичними офлайн-ритейлерами, інтернет-магазин не несе колосальних фінансових витрат на оренду дорогих торгових площ у прохідних локаціях та утримання штату продавців-консультантів. Звільнені операційні ресурси компанія трансформує у цінову знижку для кінцевого споживача. Саме ця операційна гнучкість дозволяє їм успішно конкурувати з такими національними гігантами ринку, як «Папірус» або «Віват». Адже підприємство пропонує аналогічний асортимент продукції відомих світових брендів за значно привабливішою ціною.

Узагальнимо аналіз механізмів ціноутворення ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні механізми цінової політики ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»

| Механізм | Цільова аудиторія | Ефект |
|---|---|---|
| Стратегія лідерства за витратами | Усі сегменти ринку (B2B, B2C, B2G) | Забезпечення стійкої цінової переваги над офлайн-конкурентами |
| Диференціація за обсягом | Великі корпоративні клієнти, гуртові покупці | Збільшення показника середнього чека, стимулювання клієнтів замовляти товари про запас |
| Економічна гнучкість (робота з ПДВ) | Юридичні особи, платники податків на загальній системі | Фактичне здешевлення товару для B2B-клієнтів на 20% (за рахунок формування податкового кредиту) |
| Сезонні акційні пропозиції | Освітні заклади, батьки школярів, корпоративний сектор | Максимізація обсягів збуту та швидке вивільнення складських запасів у «гарячий» сезон |

*Джерело: сформовано автором*

Товарна політика підприємства є невіддільною від методів доставки продукту до кінцевого споживача. Для ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» основною платформою реалізації товарів виступає власний інтернет-магазин, який працює у цілодобовому режимі. Головною логістичною перевагою для корпоративного сектору є безкоштовна адресна доставка по м. Києву. Доставка товарів в інші регіони України здійснюється через розгалужену мережу національних логістичних операторів, що гарантує повне покриття всієї території країни.

Основним цифровим каналом збуту є корпоративний сайт officeman.ua, розроблений із глибоким урахуванням сучасних вимог до юзабіліті. Платформа відзначається чіткою структуризацією каталогу за товарними категоріями та наявністю гнучких фільтрів (за брендами, технічними характеристиками і ціновим діапазоном) (див. рис.2.2).

Комплексне використання власної електронної торгової платформи з соціальними мережами та іншими маркетинговими інтернет-комунікаціями дозволяє ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» не лише ефективно залучати нових замовників, але й підтримувати постійний і тісний зв'язок з існуючою клієнтською базою.

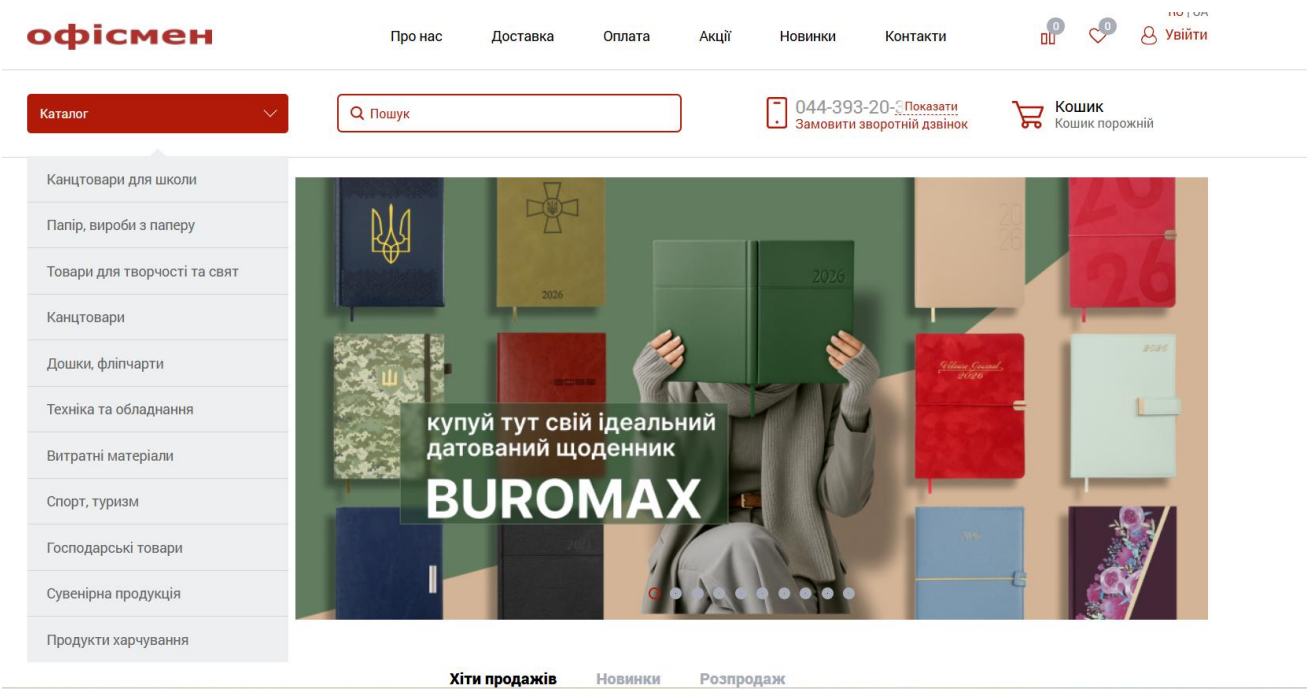



Рисунок 2.2 – Основна сторінка ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»

*Джерело: сформовано за [25]*

Ефективність функціонування платформи officeman.ua підтверджується позитивною динамікою операційних показників. Для оцінки ролі сайту в системі збуту ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» проаналізуємо основні метрики його роботи за 2025 р. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ефективності цифрового каналу збуту officeman.ua

| Показник | Значення (середнє за міс.) | Динаміка 2025 /2024, % |
|---|---|---|
| Кількість сеансів (трафік) | Понад 12 500 | 18 |
| Коефіцієнт конверсії, % | 2,40 | 0,5 |
| Частка повторних покупок, % | 68 | 12 |
| Середній чек, грн | 4850 | 22 |
| Частка замовлень через кошик, % | 74 | 15 |

*Джерело: сформовано автором*

Аналіз даних таблиці 2.8 демонструє, що сайт перестав бути просто вітриною і трансформувався у повноцінний B2B-портал самообслуговування. Високий рівень повторних покупок (68%) свідчить про зручність інтерфейсу для

закупівельників, які цінують швидкість повторення замовлень. Зростання середнього чека на 22% підтверджує ефективність алгоритмів рекомендацій («з цим товаром також купують»), що інтегровані в картки товарів. Таким чином, цифрова система ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» забезпечує не лише лідогенерацію, а й мінімізацію операційних витрат на супровід клієнтів, переводячи рутинні замовлення в автоматичний режим.

Товарна політика ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» не обмежується лише моментом фізичної передачі продукції замовнику. Важливою її складовою є комплексний післяпродажний сервіс і підтримка споживачів. Підприємство суворо дотримується вимог законодавства України щодо захисту прав споживачів, забезпечуючи прозорі умови повернення товару, що значно підвищує рівень довіри покупців. На складну офісну техніку обов'язково надається офіційна гарантія від виробників або авторизованих сервісних центрів. Окрему увагу приділено формуванню позитивного клієнтського досвіду. Режим роботи інтернет-магазину (з понеділка по п'ятницю, 09:00-18:00) повністю синхронізований із графіком роботи більшості корпоративних офісів. Крім того, професійні консультації менеджерів допомагають клієнтам зробити оптимальний вибір.

Разом з тим, аналіз господарської діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» дозволяє виділити низку зовнішніх факторів та ризиків, що можуть безпосередньо вплинути на стабільність її товарної політики. Одним із основних викликів є висока залежність від імпорту. Оскільки більшість брендів у товарному портфелі мають іноземне походження, будь-які коливання валютного курсу призводять до вимушеного перегляду відпускних цін. Підняття може негативно сприйматися корпоративними і державними клієнтами, які оперують жорстко фіксованими бюджетами. Іншим стратегічним ризиком є глобальна діджиталізація бізнес-процесів. Бо загальносвітовий тренд на впровадження електронного документообігу створює пряму загрозу для основної категорії продажів – паперової продукції. Не менш вагомим фактором впливу є логістичні проблеми, зумовлені умовами воєнного стану та періодичною нестабільністю на

митних кордонах, що може спричиняти перебої з постачанням певних позицій імпорту. Нарешті, суттєвим викликом для компанії є зростаюча конкуренція з боку великих національних маркетплейсів. Вони постійно розширюють свою присутність у ніші канцелярських товарів. На противагу цим універсальним гігантам, ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» успішно протиставляє вузьку B2B-спеціалізацію, індивідуальний підхід до комплексного обслуговування корпоративних замовників та глибоку експертність свого персоналу.

Отже, завдяки збалансованому бренд-портфелю, де низькомаржинальні «генератори потоку» (папір) поєднуються з високоприбутковими супутніми товарами (HoReCa, клінінг), та впровадженню гнучких механізмів ціноутворення з урахуванням ПДВ, компанія утримує стабільні позиції навіть в умовах жорсткої конкуренції з національними маркетплейсами. Головним інструментом розвитку постає сайт підприємства, який за рахунок високого рівня повторних покупок і автоматизації замовлень через кошик забезпечує мінімізацію витрат на супровід клієнтів.

# РОЗДІЛ 3
# НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»

## 3.1. Пропозиції щодо удосконалення маркетингової товарної політики ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»

В процесі дослідження операційної і маркетингової діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН», результати якого деталізовані у попередньому розділі, було ідентифіковано структурну проблему підприємства. Нею є низький рівень рентабельності продажів. Основною причиною такої ситуації, коли екстенсивне зростання виручки не супроводжується зростанням чистого прибутку, є незбалансована структура товарного портфеля підприємства. Зроблено висновок, що в структурі товарного портфеля домінуючу частку виручки генерує реалізація низькомаржинальних товарів відомих міжнародних брендів. Насамперед офісного паперу формату А4 і базової канцелярії.

На ринку комплексного забезпечення офісів, де цінова конкуренція є максимально жорсткою, а замовники орієнтуються переважно на критерій найнижчої ціни, функціонування у статусі класичного торговельного посередника-дистриб'ютора неминуче призводить до постійного зниження маржинальності. Великі національні гравці мають можливість демпінгувати завдяки ефекту масштабу та прямим імпортним контрактам. А ось менший бізнес змушений жертвувати власною націнкою заради утримання клієнтської бази. З огляду на глобальну макроекономічну і соціокультурну тенденцію до скорочення споживання класичної паперової канцелярії через масову цифровізацію бізнес-процесів і впровадження систем ЕДО, стратегічна трансформація товарної політики стає для ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» вимогою для її довгострокового функціонування.

Для подолання виявлених загроз, нівелювання тиску постачальників-монополістів і посилення конкурентних переваг на ринку, досліджуваному

підприємству пропонується реалізувати два взаємопов'язані напрями вдосконалення товарної політики, такі як:

– впровадження високомаржинальних товарів під власною торговою маркою (далі – ВТМ);

– перехід до продажу комплексних інфраструктурних рішень за моделлю «товарної підписки».

Сутність першого рекомендованого заходу полягає у створенні, державній реєстрації і виведенні на ринок лінійки товарів щоденного офісного споживання під власною торговою маркою ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН». Або це може бути спеціально розроблений для цього нішевий суббренд. Однією з причин розробки даної рекомендації є те, що підприємство за роки діяльності вже має значний капітал довіри серед лояльної бази корпоративних клієнтів. Також ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» налагодило ефективну внутрішню логістику по м. Києву, що також сприятиме частковій відмові від реалізації продукції сторонніх брендів-імпортерів. Відмова стосуватиметься насамперед тих товарних категорій, де кінцевий споживач виявляє найменший ступінь прив'язаності до відомого імені виробника і керується здебільшого утилітарними і функціональними властивостями товару.

Найбільш доцільним та найменш ризикованим варіантом для запуску ВТМ виступає сегмент «Суміжні та господарські товари». Адже ця продукція щоденно споживається корпоративними офісами у великих обсягах і абсолютно не несе в собі персонального іміджевого навантаження для кінцевого користувача.

ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» пропонується радикально локалізувати ланцюг доданої вартості шляхом укладання прямих договорів з українськими виробниками за схемою контрактного виробництва (або ОЕМ-виробництва). Суть такої співпраці полягає у розміщенні замовлень на виробничих потужностях сторонніх заводів на виготовлення та фасування під брендом підприємства таких позицій як: паперові рушники, туалетний папір, рідке мило, універсальні мийні засоби, пакети для сміття різного об'єму, а також кава в зернах для автоматичних офісних кавомашин.

Аналіз ринку контрактного виробництва в Україні демонструє доступність і високу економічну доцільність таких ініціатив для підприємств малого бізнесу. Наприклад, у сфері забезпечення офісних кухонь послуга контрактного обсмажування кави пропонується численними локальними крафтовими ростеріями за базовою ціною лише 30-35 грн за один кілограм обсмаженого зерна. Закуповуючи зелене зерно на гуртовому ринку самостійно або через партнера та сплачуючи фіксовану вартість за його професійне обсмажування і фасування у брендовані пакети з логотипом «Офісмен», компанія здатна сформувати унікальний корпоративний бленд. Цей продукт за своїми смаковими характеристиками і свіжістю обсмажування значно перевершуватиме відомі італійські аналоги мас-маркету, які місяцями зберігаються на складах. Проте його фактична собівартість буде суттєво нижчою.

Економічний, маркетинговий і стратегічний сенс впровадження ВТМ полягає у тотальній реструктуризації ланцюга постачання. Усуваючи з цього ланцюга маржу компаній-імпортерів, великих національних дистриб'юторів, витрати на міжнародну логістику і митні збори, ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» отримає унікальну можливість. Адже зможе пропонувати своїм корпоративним клієнтам товари повсякденного попиту на 10-15% дешевше за присутні на ринку розкручені аналоги. Паралельно компанія збільшить власну маржинальність у цих товарних категоріях у 1,5-2 рази. Детальну характеристику цієї ініціативи, структуру дій та очікувані зміни маржинальності наведено у табл. 3.1.

Отже, розробка та виведення на ринок власної торгової марки у категоріях щоденного попиту дозволить підприємству ефективно нівелювати жорстку цінову конкуренцію як на комерційному, так і на державному ринках. Причина полягає в тому, що конкуренти просто не матимуть фізичного доступу до ідентичного товару під брендом компанії для здійснення демпінгу в тендерах. Зазначений підхід дозволятиме підприємству уникнути прямої цінової конкуренції на ринку. За рахунок виключення з ланцюга постачання націнок імпортерів, маржинальність реалізованої продукції зросте з базових 20-30% до 40-55%.

Таблиця 3.1 – Характеристика впровадження власної торгової марки у товарну політику ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»

| Товарна категорія | Рівень маржинальності | | Дії підприємства для реалізації заходу |
|---|---|---|---|
| | Інші бренди | Власна марка | |
| Санітарно-гігієнічна продукція (паперові рушники, туалетний папір) | 20 - 25% | 35 - 45% | Пошук локального паперового комбінату для контрактного виробництва великих партій |
| Офісна кава в зернах | 15 - 20% | 40 - 50% | Укладання угоди з локальними обсмажувальниками кави на створення корпоративного бленду |
| Побутова хімія та клінінг (рідке мило, засоби для миття скла) | 25 - 30% | 45 - 55% | Розробка етикеток у фірмовому стилі компанії. Сертифікація продукції. |

*Джерело: сформовано автором*

Другим, не менш важливим і навіть більш революційним напрямком інноваційного розвитку товарної політики, є зміна філософії формування продукту. Йдеться про системний перехід від застарілого транзакційного продажу розрізнених одиниць товару до надання готових, інтегрованих інфраструктурних рішень. Наразі глобальна індустрія товарів та послуг за підпискою переживає етап бурхливого зростання. Ринок підписок у 2025 р. досяг обсягу 42,5 млрд. дол. і, за прогнозами, стрімко зросте до 124,1 млрд. дол. до 2034 р., демонструючи середньорічний темп зростання на рівні 12,64% [39]. Сучасна передплатна економіка перетворює клієнтів з одноразових покупців на довгострокових партнерів.

На додаток до цього, дослідження поведінки споживачів у сучасному корпоративному сегменті доводить, що офіс-менеджери, адміністративні директори і спеціалісти відділів закупівель щомісяця витрачають непропорційно великий обсяг робочого часу на рутинне, механічне формування списків базових потреб. Вони змушені щоразу вираховувати залишкову кількість кави, чаю, цукру, мила, сміттєвих пакетів та паперу, необхідних для забезпечення безперебійної життєдіяльності офісу на необхідну кількість працівників. Після

складання вони повинні погоджувати ці рахунки з бухгалтерією і контролювати доставку.

Розуміючи таку особливість діяльності та прагнучи створити максимальну додаткову цінність для клієнта, ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» пропонується запровадити на сайті компанії новий, високотехнологічний формат комплексного продукту – «Офісні бокси за підпискою». Сутність цієї пропозиції полягає у формуванні інтелектуально розрахованих, стандартизованих наборів товарів, обсяг яких чітко корелює з емпірично встановленими нормами споживання на певну кількість співробітників офісу. Для цього можуть бути розроблені пакети «Офіс-10», «Офіс-30», «Офіс-50». В цьому випадку, клієнту надаватиметься можливість один раз укласти договір і оформити регулярну «підписку» на такий бокс через спеціальний модуль в особистому кабінеті на сайті підприємства. Після чого цифрова система компанії автоматично генеруватиме замовлення, а логістична служба підприємства кожного першого (або іншого узгодженого) числа місяця доставлятиме готовий набір до офісу замовника. Набір буде супроводжуватись єдиним зведеним рахунком-фактурою або можна запропонувати автоматичне списання коштів за умовами еквайрингу. Універсальний набір включатиме фіксований, експериментально вивірений обсяг кави, чаю, цукру, санітарних серветок, мийних засобів і базового офісного паперу.

Для ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» цей захід є стратегічним інструментом управління грошовими потоками. Його впровадження перетворить нерегулярні замовлення на стабільний прогнозований щомісячний дохід. Більше того, статистика електронної комерції свідчить, що в бізнес-моделях за підпискою близько 70% загального доходу генерується існуючими постійними клієнтами, а не новими залученнями. Оскільки залучення нового клієнта коштує в п'ять разів дорожче, ніж утримання існуючого. Тобто, модель підписки радикально знижує маркетингові витрати підприємства на лідогенерацію і супровід продажів, підвищуючи загальну рентабельність операційної діяльності.

Поєднання обох запропонованих напрямків удосконалення товарної політики дозволить значно вдосконалити маркетингову товарну політику ТОВ

«КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН». Комплектація стандартизованих підпискових наборів дозволятиме компанії природно і дуже ефективно для клієнта вводити нові супутні товари. Саме в такі «Офісні бокси» доцільно безальтернативно інтегрувати щойно створену власну торгову марку кави, серветок чи рідкого мила. Таким чином, новий бренд компанії з першого дня отримає гарантований обсяг збуту і доступ до кінцевого споживача без необхідності витрачати значні маркетингові бюджети на його просування, семплінг або боротьбу за місце на полиці. Структуру, орієнтовне наповнення і функціональну ефективність моделі товарної підписки деталізовано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Структура та прогнозна ефективність впровадження моделі «Товарна підписка»

| Назва комплексного продукту | Орієнтовне наповнення | Цільова аудиторія пакета | Переваги для клієнта | Переваги для компанії |
|---|---|---|---|---|
| Бокс «Start-up і офіс 10» (на 5-10 осіб) | 2 кг кави, 1 уп. чаю, 1 кг цукру, 2 уп. паперових рушників, 1 рідке мило, 5 пачок паперу А4 | Невеликі ІТ-студії, нотаріальні контори, агенції нерухомості | Економія часу офіс-менеджера. Фіксована прогнозована ціна | Гарантований збут щомісяця; зниження транзакційних витрат на обробку дрібних замовлень |
| Бокс «Business і офіс 30» (на 15-30 осіб) | 5 кг кави, 3 уп. чаю, вода, розширений набір санітарії та побутової хімії, 15 пачок паперу | Середній бізнес, торгові представництва, медичні клініки | Додаткова знижка 10% за підписку. Безперебійне забезпечення офісу без зупинок | Можливість точного складського планування; зростання показника життєвої цінності клієнта |
| Бокс «Premium і Еко-Офіс» | Кава преміум-класу, крафтовий папір, екологічна побутова хімія (без фосфатів), біорозкладні пакети | Міжнародні корпорації, компанії з розвиненою корпоративною соц. відповідальністю | Підтримка екологічного іміджу компанії. Турбота про здоров'я працівників | Реалізація товарів з найвищою торговою націнкою; відбудова від масових конкурентів |

*Джерело: сформовано автором*

Впровадження таких інновацій трансформує не лише фінансову модель, але й усю технологічну систему компанії. Для успішної реалізації цієї товарної політики компанії необхідно буде провести аудит власних ІТ-систем та налагодити процеси автоматизації. Проте, цей крок повністю виправданий. Трансформація продукту в формат інфраструктурної підписки та запуск ВТМ діють як взаємодоповнюючий механізм. Запропоновані стратегічні заходи здатні вивести ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» з вразливої категорії звичайних торговельних майданчиків, що змагаються лише ціною, у статус незамінних, глибоко інтегрованих інфраструктурних партнерів.

## 3.2. Обґрунтування економічної ефективності реалізації наданих пропозицій

Для підтвердження практичної доцільності інвестування фінансових та часових ресурсів ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» у розробку власної торгової марки і комплексну реструктуризацію збуту через впровадження моделі «товарної підписки», необхідно провести фінансове обґрунтування економічної ефективності.

Фінансове обґрунтування проєкту розпочинається зі складання деталізації кошторису початкових капітальних видатків, обов'язкових для його старту. Впровадження власної торгової марки за моделлю контрактного виробництва має значну перевагу. Воно абсолютно не потребує великих інвестицій у будівництво власних заводів, закупівлю виробничих ліній, найм виробничого персоналу або оренду додаткових промислових приміщень. Стартові інвестиції сфокусовані виключно на легалізації продукту в правовому полі України та його візуальній ідентифікації на ринку. До структури постійних витрат ввійдуть:

– документальне оформлення і стандартизація. Згідно з національними стандартами, виробництво санітарно-гігієнічної продукції і побутової хімії під новим брендом потребує створення технічних умов. Вартість розробки одного

документа становить орієнтовно 4650 грн з ПДВ. Процедура реєстрації та постановки на добровільний облік, що важливо для державних тендерів, коштує ще близько 5000 грн. Оформлення базових декларацій відповідності технічним регламентам для мийних засобів варіюється від 1200 до 7000 грн [29]. Тому загальний бюджет на легалізацію закладається на рівні 15 000 грн;

– візуальна ідентифікація бренду, що охопить: створення професійного брендбуку, який включає розробку логотипу, дизайну етикеток, підбір фірмових кольорів і концепції позиціонування ВТМ. На локальному ринку вартість таких послуг становить близько 10 000 грн;

– модернізація цифрової інфраструктури. Технічна адаптація наявного веб-порталу officeman.ua для реалізації моделі підписок потребуватиме розробки модулів регулярних автоматичних платежів, інтеграції рекурентного білінгу, створення UX/UI кабінетів управління підпискою для офіс-менеджерів. Для цього буде необхідно залучити кваліфікованих IT-підрядників. Бюджет на ці роботи оцінюється консервативно у 30 000 грн;

– маркетинг запуску, що включає створення презентаційних матеріалів для B2B-клієнтів, запуск email-маркетингової кампанії на існуючу базу, а також виготовлення тестових зразків продукції для безкоштовної роздачі ключовим клієнтам під час стандартних доставок. Бюджет за цією статтею витрат закладається у розмірі 15 000 грн.

Зведена структура стартових інвестицій наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка стартових інвестицій у запуск проєкту ВТМ та підписки

| Складова | Орієнтовна вартість, грн |
|---|---|
| Розробка та реєстрація ТУ, декларацій | 15 000 |
| Розробка фірмового стилю ВТМ | 10 000 |
| IT-модернізація платформи | 30 000 |
| Маркетинг запуску, семплінг | 15 000 |
| Загалом | 70 000 |

*Джерело: сформовано автором*

Отже, загальна сума необхідних стартових інвестицій становить 70 000 грн. Для визначення мінімального обсягу продажів, при якому доходи від реалізації нових комплексних продуктів повністю окуплять витрати на їх впровадження, нами буде розраховано такий фінансовий індикатор, як точка беззбитковості. Математичне моделювання буде проведено на основі усередненого, найбільш ймовірного продукту – універсального боксу «Business і офіс 30», який відображає наймасовіший запит серед сегменту середнього бізнесу в м. Києві. Обчислення показника буде здійснюватися за класичною формулою маржинального аналізу для торговельного підприємства (3.1):

$$BEP = \frac{FC}{P - VC} \tag{3.1}$$

*де BEP – точка беззбитковості у натуральному виразі (мінімально необхідна кількість реалізованих боксів-підписок на місяць);*

*FC – загальна сума постійних витрат проєкту. В нашому випадку амортизована на перший рік сума інвестицій становить 70 000 грн;*

*P – ціна реалізації;*

*VC – змінні витрати.*

Ціна реалізації встановлюється на рівні 5 000 грн за один щомісячний бокс. Така сума є психологічно прийнятною для компаній із штатом до 30 осіб та повністю відповідає їхнім середньоринковим витратам на забезпечення офісу подібним обсягом товарів. При цьому завдяки впровадженню ВТМ, собівартість таких вагомих позицій як кава, паперові рушники та хімія значно знижується. Розрахункова комплексна собівартість наповнення боксу становить 3 000 грн. Вказана сума вже включає частку імпортного паперу А4, який залишається у портфелі і закуповується у дистриб'юторів, витрати на фірмову картонну коробку та витрати на власну адресну доставку автомобілем компанії.

Валова маржа з одного боксу обчислюється як різниця між ціною та змінними витратами і становитиме 2 000 грн. Відповідно, коефіцієнт маржинальної рентабельності становить:

$$2000 / 5000 \times 100\% = 40\% \tag{3.2}$$

Підставляємо встановлені значення у формулу розрахунку точки беззбитковості:

$$BEP = \frac{70\,000}{5\,000-3\,000} = \frac{70\,000}{2\,000} = 35 \text{ боксів} \quad (3.3)$$

Таким чином, для того, щоб повністю окупити всі стартові інвестиції у запуск ВТМ, легалізацію продукції та розробку складної ІТ-платформи підписок, компанії необхідно укласти довгострокові договори та реалізувати всього 35 комплексних боксів. Враховуючи, що сайт компанії щомісяця генерує понад 12 500 цільових сеансів, а частка повторних покупок лояльних клієнтів становить 68%, досягнення точки беззбитковості є абсолютно реалістичним завданням вже у перший або другий місяць після офіційного запуску проєкту. Починаючи з реалізації 36-го боксу, кожна наступна оформлена підписка генеруватиме компанії 2 000 грн чистого операційного прибутку.

Але оскільки господарська діяльність торговельного підприємства в Україні об'єктивно піддається впливу значної кількості непрогнозованих екзогенних факторів, прогнозування фінансової ефективності не може базуватися виключно на єдиній лінійній моделі оптимістичного зростання. Тому нами було розроблено детальний тривимірний сценарний аналіз ефективності проєкту у перший рік. У процесі моделювання було враховано найбільш специфічний і критичний для підпискових бізнес-моделей показник – рівень відтоку клієнтів. Згідно з дослідженнями, середній місячний відтік для моделей підписки коливається в межах 3-5%. Ефективні компанії утримують його на рівні менше 1%. При цьому значна частина відтоку є мимовільною. Вона може бути спричиненою суто технічними проблемами з проведенням банківських транзакцій, блокуванням карток чи зміною реквізитів, а не реальною незадоволеністю клієнта сервісом. Тому якісна робота менеджерів ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» має мінімізувати цей показник шляхом своєчасного контакту з клієнтами при виникненні проблем з оплатою.

Деталізуємо параметри сценаріїв для оцінки на кінець першого року реалізації проєкту:

1) для консервативного сценарію характерним є суттєве ускладнення макроекономічної ситуації в країні, тотальна економія бюджетів корпоративного сектору і високий рівень відтоку клієнтів (5% щомісяця). При його реалізації компанії вдасться залучити та стабільно утримувати активну базу лише на рівні 30 підписок на місяць;

2) реалістичний сценарій передбачатиме функціонування економіки без значних шоків. Маркетинговий відділ забезпечуватиме середній рівень конверсії існуючих лояльних клієнтів у постійних підписників. Щомісячний відтік становитиме стандартні 3%. Активна база стабілізується на рівні 80 підписок на місяць;

3) позитивний сценарій сформується за умов високого попиту на послуги оптимізації витрат серед корпоративних клієнтів. При його настанні компанія здійснюватиме надефективні перехресні продажі. Завдяки високому рівню сервісу відтік буде мінімізовано до еталонного рівня – 1%. Активна база досягатиме 150 підписок на місяць.

Узагальнимо результати математичного моделювання сукупного фінансового результату проєкту за перший рік у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Сценарний аналіз впровадження моделі BTM та підписки за перший рік

| Показник | Консервативний сценарій | Реалістичний сценарій | Позитивний сценарій |
|---|---|---|---|
| Середньомісячна кількість підписок, шт. | 30 | 80 | 150 |
| Сумарний річний обсяг реалізації боксів, шт. | 360 | 960 | 1 800 |
| Прогнозований валовий дохід за рік, грн | 1 800 000 | 4 800 000 | 9 000 000 |
| Сукупні змінні витрати за рік, грн | 1 080 000 | 2 880 000 | 5 400 000 |
| Валовий маржинальний прибуток, грн | 720 000 | 1 920 000 | 3 600 000 |
| Постійні витрати проєкту (амортизовані), грн | 70 000 | 70 000 | 70 000 |
| Чистий операційний прибуток проєкту за рік, грн | 650 000 | 1 850 000 | 3 530 000 |
| Рентабельність, продажів проєкту, % | 36,10 | 38,50 | 39,20 |

*Джерело: розраховано автором*

Проведений сценарний аналіз відображає, що навіть за умови реалізації консервативного сценарію, проєкт залишається високорентабельним. Залучивши

та утримуючи всього 30 стабільних підписників, підприємство генерує 1,8 млн грн додаткового цільового доходу на рік і отримує 650 тис. грн чистого операційного прибутку. В результаті настання реалістичного сценарію, проєкт здатний згенерувати 4,8 млн грн виручки. Цей обсяг становить трохи більше третини від усього чистого доходу підприємства у 2024 р. Проте якість цієї нової виручки є кардинально, фундаментально іншою. Завдяки реалізації товарів власної торгової марки у складі комплексних боксів з маржинальністю понад 40%, проєкт сформує 1,85 млн грн операційного прибутку. Інтеграція такого високомаржинального грошового потоку у загальну фінансову структуру ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» здатна суттєво підвищити консолідований показник чистої рентабельності продажів усього підприємства. Оптимістичний сценарій підтверджує теорію дії ефекту масштабу в електронній комерції. Оскільки постійні витрати на платформу і ВТМ є жорстко фіксованими, кожна нова оформлена підписка після проходження точки беззбитковості майже повністю конвертується у чистий прибуток підприємства. За умови обслуговування 150 офісів, компанія отримуватиме 3,5 млн грн прибутку, забезпечуючи операційну рентабельність проєкту на рівні 39,2%.

Для поглибленого розуміння рівня ризиковості проєкту в межах сценарного аналізу, розрахуємо точку беззбитковості та запас фінансової міцності індивідуально для кожного з розглянутих сценаріїв. Оскільки абсолютна точка беззбитковості для покриття початкових інвестицій становить 35 комплексних боксів, важливо визначити, на якому етапі вона досягається за різних умов обсягів реалізації, та який резерв безпеки має підприємство. Результати сценарного моделювання точки беззбитковості та запасу фінансової міцності у перший рік зведено у табл. 3.5.

Як свідчать результати, наведені у табл. 3.5, навіть за консервативного сценарію розвитку подій, точка беззбитковості досягається вже на початку другого місяця роботи. Запас фінансової міцності при цьому становить 90,28%. Тобто, ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» може дозволити собі втратити понад 90% від запланованого річного обсягу продажів консервативного сценарію і все одно

не зазнати збитків відносно початкових інвестицій. За реалістичного та позитивного сценаріїв інвестиції окупаються в перші тижні роботи, а резерв безпеки наближається до 96-98%. І це свідчить про надзвичайну стійкість обраної бізнес-моделі до ринкових коливань та змін рівня відтоку клієнтів.

Таблиця 3.5 – Сценарний аналіз точки беззбитковості та запасу фінансової міцності проєкту

| Показник | Консервативний сценарій | Реалістичний сценарій | Позитивний сценарій |
|---|---|---|---|
| Річний обсяг реалізації боксів, шт. | 360 | 960 | 1 800 |
| Точка беззбитковості, шт. | 35 | 35 | 35 |
| Час досягнення точки беззбитковості, міс. | 1,16 (на 2-й місяць) | 0,43 (на 1-й місяць) | 0,23 (на 1-й місяць) |
| Запас фінансової міцності, % | 90,28 | 96,35 | 98,05 |

*Джерело: розраховано автором*

Візуально відобразимо досягнення точки беззбитковості та фінансових результатів за сценаріями реалізації проєкту на рис. 3.1.

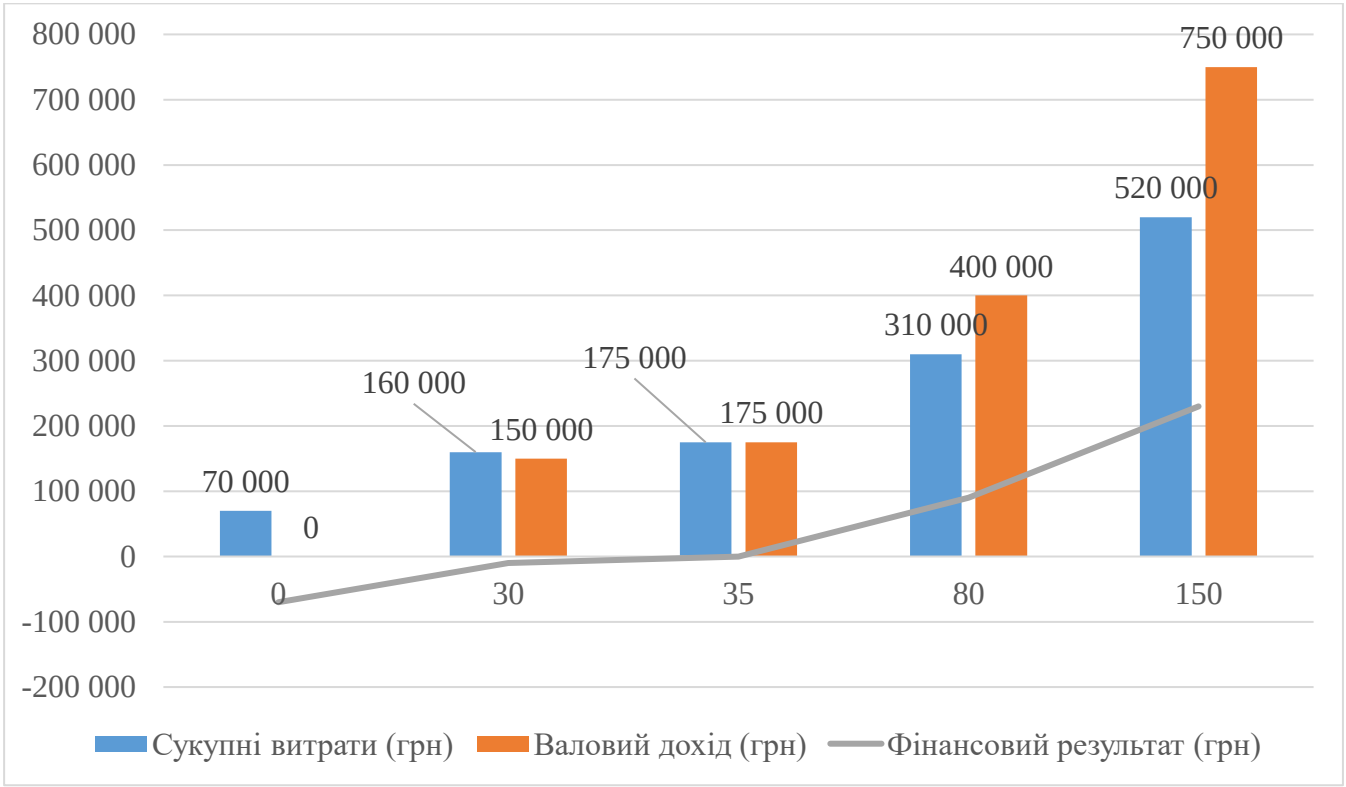



Рисунок 3.1 – Графік досягнення точки беззбитковості та фінансових результатів за сценаріями реалізації проєкту

*Джерело: побудовано автором*

Успіх реалізації моделі товарної підписки також залежить від розуміння життєвої цінності клієнта. Зазначений показник відображає сумарний чистий прибуток, який компанія отримує від одного корпоративного клієнта за весь період співпраці з ним. Формула розрахунку LTV для підпискової моделі має такий вигляд (3.4):

$$LTV = \frac{ARPU \times GM\%}{ChurnRate} \quad (3.4)$$

*де ARPU – середній дохід з одного клієнта на місяць (у нашому випадку 5 000 грн);*

*GM – відсоток маржинального прибутку (40%);*

*Churn Rate – показник щомісячного відтоку клієнтів.*

Застосуємо цю формулу для різних показників відтоку, спираючись на галузеві бенчмарки. Якщо компанія погано працюватиме з клієнтами і відтік становитиме 5% на місяць, в такому випадку:

$$LTV = \frac{5000 \times 0{,}4}{0{,}05} = \frac{2000}{0{,}05} = 40\,000 \text{ грн прибутку з одного клієнта} \quad (3.5)$$

У випадку, якщо компанія впровадить якісне управління обліковими записами і відтік становитиме 1% на місяць, тоді:

$$LTV = \frac{5000 \times 0{,}4}{0{,}01} = \frac{2000}{0{,}01} = 200\,000 \text{ грн прибутку з одного клієнта} \quad (3.6)$$

Проведений розрахунок математично доводить, що зниження відтоку всього на 4 відсоткові пункти (з 5% до 1%) призводить до зростання життєвої цінності кожного клієнта у п’ять разів. Саме тому маркетингова стратегія компанії після запуску підписок повинна бути переорієнтована з агресивного пошуку нових клієнтів на максимальне утримання та обслуговування існуючих.

Здійснене математичне моделювання доводить економічну привабливість вдосконалення товарної політики. Водночас довгостроковий успіх реалізації залежить від здатності менеджменту передбачати й ефективно управляти супутніми ризиками. Для цього систематизуємо основні ризики та механізми їх мінімізації у табл. 3.6.

Проведений у табл. 3.6 аналіз свідчить, що запропонована інноваційна товарна політика володіє високим рівнем стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Таблиця 3.6 – Матриця оцінки та мінімізації ризиків реалізації інноваційної товарної політики

| Тип | Ймовірність настання | Стратегія мінімізації |
|---|---|---|
| Економічний | Здорожчання імпортних складових боксу через девальвацію національної валюти | Наявність ВТМ діє як потужний фінансовий демпфер. Висока маржа на вітчизняних санітарно-гігієнічних товарах ВТМ та каві дозволяє компенсувати втрати маржі на імпортному папері. Це позбавляє компанію необхідності щомісяця переглядати ціни, знижуючи їхню лояльність. |
| Операційний | Зростання вартості пального, підвищення орендних ставок на склади у Києві Неможливість вчасної доставки через форс-мажори | Ризик оптимізується за рахунок планомірності підпискової моделі. Доставка боксів здійснюється за відомим графіком. Логістична служба будує кільцеві, максимально ефективні маршрути по м. Києву, мінімізуючи витрати на пальне |
| Комерційний | Відмова клієнтів від підписки, перехід до конкурентів через пропозицію нижчої ціни | Ризик усувається за рахунок створення звички. Клієнт, який звик до автоматичного безперебійного постачання, буде неохоче повертатися до ручного формування замовлень у конкурентів. Крім того, компанія може пропонувати річні контракти зі знижкою, які знижуюватимуть відтік |
| Регуляторний | Неможливість реалізувати ВТМ через вимоги державних замовників у системі «Prozorro» | Своєчасне та повне оформлення технічних умов та декларацій відповідності.Консультації з юристами у сфері публічних закупівель для правильного прописування медико-технічних вимог до продукції ВТМ у тендерній документації. |
| Регуляторний | Неможливість реалізувати ВТМ через вимоги державних замовників у системі «Prozorro» | Своєчасне та повне оформлення технічних умов та декларацій відповідності.Консультації з юристами у сфері публічних закупівель для правильного прописування медико-технічних вимог до продукції ВТМ у тендерній документації. |

*Джерело: сформовано автором*

Для забезпечення переходу від теоретичного обґрунтування до практичного впровадження розроблено алгоритм дій, розрахований на 12 місяців (див. табл. 3.7).

Отже, практична реалізація проєкту розрахована на один рік і поділяється на чотири фази. На початковому етапі, який охоплює перші два місяці (підготовча та юридична фаза), передбачається проведення глибинного аудиту бази постачальників для потреб контрактного виробництва. У цей період відбувається укладання договорів із ростеріями на послуги професійного обсмажування кави та з підприємствами-виробниками паперової продукції. Паралельно ініціюється процедура розробки фірмового стилю власної торгової марки, що включає створення брендбуку та дизайну пакування. Також розпочинається важливий процес легалізації санітарної продукції та побутової хімії шляхом подання документації на реєстрацію відповідних технічних умов.

Таблиця 3.7 – Алгоритм впровадження рекомендацій

| Фаза реалізації | Місяць | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1. Підготовча і юридична фаза | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 2. Технологічна інтеграція | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 3. Тестування | | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| 4. Повномасштабний комерційний запуск | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

*Джерело: сформовано автором*

Наступна фаза технологічної інтеграції, що охоплює третій та четвертий місяці, зосереджена на цифровій трансформації процесів збуту. Головним завданням є розробка і тестування спеціалізованого IT-модуля на базі офіційного сайту. Для забезпечення безшовного автоматичного списання коштів за підписковою моделлю впроваджується інтеграція сучасних сервісів рекурентних платежів (наприклад, WayForPay або LiqPay). Водночас здійснюється налаштування синхронізації сайту із CRM-системою, складськими програмами обліку задля автоматичного генерування маршрутних листів. На цьому ж етапі передбачено виготовлення першої тестової партії продукції ВТМ для подальшої апробації.

П'ятий та шостий місяці відведено на фазу тестування. На цьому етапі нові комплексні інфраструктурні бокси пропонуються виключно цільовій фокус-групі. Нею стануть найбільш лояльні клієнти, що входять до ТОП-50 компаній за обсягом закупівель. Пріоритетом фази є збір розширеного зворотного зв'язку щодо якості кави власного обсмажування, експлуатаційних характеристик паперових рушників і загального наповнення боксів. Отримані аналітичні дані дозволяють здійснити обґрунтоване коригування грамажу, пропорцій товарів у стандартизованих наборах «Офіс-10» та «Офіс-30» відповідно до реальних обсягів споживання клієнтами.

Завершальним етапом першого року, що планується з сьомого по дванадцятий місяці є повномасштабний комерційний запуск проєкту. Паралельно здійснюється системний аналіз перших показників відтоку клієнтів із розробкою алгоритмів їх утримання. Стратегічний розвиток у цьому півріччі також включає розширення асортиментної матриці ВТМ екологічними лінійками для формату «Premium і Еко-Офіс» та підготовку необхідної документації для участі продукції в державних тендерах через систему «Prozorro», що сприятиме максимізації маржинальності підприємства у державному секторі.

Підсумовуючи розгорнуте економічне обґрунтування, можна з упевненістю стверджувати, що поєднання стратегії створення власної торгової марки у ніші товарів щоденного господарського споживання та зміни моделі збуту через впровадження підписок є необхідним і високоефективним стратегічним рішенням. Воно вимагає мінімальних капітальних інвестицій, має наднизьку точку беззбитковості і здатне за перший же рік функціонування оздоровити фінансовий стан ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН». Пропонований комплекс заходів системно вирішує основну проблему компанії – низьку рентабельність продажів, повністю позбавляючи підприємство від залежності від цінового демпінгу на ринку стандартної, чужої канцелярії.

# ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній бакалаврській роботі автором досліджено сутність і складові маркетингової товарної політики підприємства. Дослідження наукових поглядів підтверджує, що сутність маркетингової товарної політики полягає у системному управлінні товарним потенціалом для максимального задоволення потреб споживачів і досягнення економічних цілей фірми. Детальний аналіз складових маркетингової товарної політики показав, що асортиментна політика, інноваційна діяльність, управління якістю, брендинг та сервіс є взаємодоповнюючими елементами. Успіх на ринку залежить не від досконалості одного з них, а від їх гармонійного поєднання в єдину стратегію.

Виявлено особливості формування товарної політики торговельного підприємства. Особливості формування товарної політики торговельного підприємства полягають у її високій адаптивності, орієнтації на кінцевого споживача та інтеграції матеріальних товарів із широким спектром сервісних послуг. Системний підхід до формування політики вимагає врахування як внутрішніх ресурсів підприємства, так і динамічних змін у зовнішньому середовищі. Використання сучасних інструментів, таких як категорійний менеджмент та власні торгові марки, дозволяє підприємствам не лише оптимізувати витрати, а й будувати довгострокові відносини з покупцями, трансформуючи торговельну площу у простір для отримання унікального споживчого досвіду.

Здійснено загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН». Досліджуване підприємство є адаптивним і гнучким оператором на ринку комплексного забезпечення офісів. Головною конкурентною перевагою компанії є реалізація концепції «все в одному постачальнику». І у поєднанні з власною логістикою і гнучким ціноутворенням, гарантує високий рівень лояльності корпоративних клієнтів. Фінансовий аналіз свідчить про впевнену динаміку нарощування обсягів реалізації. Проте виявляє головну

управлінську проблему – низький рівень рентабельності продажів, через високу конкуренцію в державних тендерах, зростання операційних і логістичних витрат.

Проаналізовано особливості маркетингової товарної політики досліджуваного підприємства. Маркетингова товарна політика ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» орієнтована на комплексне забезпечення потреб B2B та B2G клієнтів. Товарний портфель підприємства є глибоко диверсифікованим і збалансованим. Низькомаржинальні товари-генератори трафіку ефективно доповнюються високоприбутковими супутніми категоріями. Багаторівневий підхід до брендингу, де основу складають доступні національні лідери, а іміджеву складову – міжнародні преміум-бренди, дозволяє компанії задовольняти запити різних цінових сегментів. Конкурентними перевагами виступають гнучке ціноутворення з урахуванням ПДВ, власна логістика та високий рівень автоматизації продажів через оптимізований портал officeman.ua. Проте, для збереження стабільності в довгостроковій перспективі, підприємству необхідно проактивно реагувати на виявлені стратегічні загрози, такі як висока залежність від імпорту, скорочення споживання паперу через діджиталізацію документообігу та посилення тиску з боку великих універсальних маркетплейсів.

Розроблено пропозиції щодо удосконалення маркетингової товарної політики ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН». Для подолання виявлених загроз, нівелювання тиску постачальників-монополістів і посилення конкурентних переваг на ринку, досліджуваному підприємству пропонується реалізувати два взаємопов'язані напрями вдосконалення товарної політики, такі як: впровадження високомаржинальних товарів під власною торговою маркою; перехід до продажу комплексних інфраструктурних рішень за моделлю «товарної підписки». Впровадження таких інновацій трансформує не лише фінансову модель, але й усю технологічну систему компанії. Для успішної реалізації цієї товарної політики компанії необхідно буде провести аудит власних IT-систем та налагодити процеси автоматизації. Проте, цей крок повністю виправданий. Трансформація продукту в формат інфраструктурної підписки та запуск ВТМ діють як взаємодоповнюючий механізм. Запропоновані стратегічні заходи здатні вивести ТОВ «КОМПАНІЯ

«ОФІСМЕН» з вразливої категорії звичайних торговельних майданчиків, що змагаються лише ціною, у статус незамінних, глибоко інтегрованих інфраструктурних партнерів.

Обґрунтовано економічну ефективність реалізації наданих пропозицій. Можна з упевненістю стверджувати, що поєднання стратегії створення власної торгової марки у ніші товарів щоденного господарського споживання та зміни моделі збуту через впровадження підписок є необхідним і високоефективним стратегічним рішенням. Воно вимагає мінімальних капітальних інвестицій, має наднизьку точку беззбитковості і здатне за перший же рік функціонування оздоровити фінансовий стан ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН». Пропонований комплекс заходів системно вирішує основну проблему компанії – низьку рентабельність продажів, повністю позбавляючи підприємство від залежності від цінового демпінгу на ринку стандартної, чужої канцелярії.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Березюк В. Аналіз вітчизняного ринку канцелярських товарів та динаміки розвитку його потового сегменту. *Наука і техніка сьогодні.* Вип. 7 (7). 2022. С. 36-48. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-7(7)-36-48
2. Біловодська О. А. Маркетингова товарна політика. Практикум / О. А. Біловодська, В. В. Журило. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 236 с.
3. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. Київ: ЦУЛ, 2017. 536 с.
4. Габрид А. Товарна політика як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології:* Зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2022 р. Вінниця, 2022. Ч.І. С.137-144.
5. Гонтарева І. В., Мангушев Д.В., Жденовська А.О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. *Соціальна економіка*, Вип. 60, 2020. С.149-158.
6. Громова О.Є., Шевчук Ю.В. Товарна політика в системі маркетингу. *Молодий вчений.* № 4 (104), 2022. С.75-79.
7. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 27. С. 46–51.
8. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19 (дата звернення: 22.02.2026).
9. Заруба В.Я., Парфентенко І.А. Маркетинг роздрібної торгівлі: навчально-методичний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 106 с.
10. Зозульов О. Критерії ефективного ринкового позиціонування товарів на споживчому ринку. *Маркетинг в Україні.* 2015. 2 (89). С. 39-45.

11. Зозульов О. В., Царьова Т. О. Процесно-технологічний підхід до формування маркетингової моделі товару. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ».* 2016. № 13. С. 369–376.
12. Інзик М.О. Особливості маркетингової товарної політики торговельного підприємства. *Сучасна економічна наука: теорія і практика* : матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. з міжнар. участю, 07 листоп. 2024 р. Полтава : Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2024. С. 107-109.
13. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : підручник / Кардаш В. Я., Шафалюк О. К., Антонченко М. Ю. [2-ге вид., зі зм.].Київ: КНЕУ, 2009. 419, [5] с.
14. Карпенко В. Л. Маркетингова товарна політика : навчальний посібник. Львів, «Новий світ-2000», 2020. 174 с.
15. Кобищан Г.Д., Басова Ю.О., Губа Л. М. Тенденції сучасного ринку канцелярських товарів. *Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації:* матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м.Полтава, 27–28 квітня 2020 року). Полтава : ПУЕТ, 2020. 293 с. С.25-29.
16. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового; пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2019. 224 с.
17. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523 с.
18. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.*2019. № 66. С. 149–158.
19. Кузьо Н. Є. Сучасні тренди ринку канцелярських товарів в Україні та маркетингові можливості й загрози розвитку вітчизняних виробників на ньому. *Бізнес Інформ.* 2022. № 1. С. 456-462.
20. Лісений Є., Дяченко Ю. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 20–26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-25.
21. Маркетингова товарна політика : підручник / Є. В. Крикавський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, Н. С. Косар. Львів : Львівська політехніка, 2022. 376 с.

22. Матюхіна А., Зозульов О., Гавриш Ю. Товарна політика як основний інструмент маркетингу. *Збірник наукових праць міжнародної науковопрактичної конференції "B2B MARKETING"*, 2022. С. 21-24.
23. Мєщенко Н. О. Маркетингова товарна політика сучасного підприємства / Н. О., Мєщєнко, М. І. Ус // Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали II Міжнародної науковопрактичної конференції, 17-19 квітня 2024 р. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.1. С. 107-109.
24. Окландер М. А. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник / М.А. Окландер, М.В. Кірносова. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
25. Офісмен. Офіційний інтернет-магазин канцелярії та товарів для офісу. URL: https://officeman.ua/ (дата звернення: 22.02.2026)
26. Послуга обсмажування кави. Mammy Coffee. URL: https://mammycoffee.com/uk/produktsiya/послуги/obsmazhuvannia-kavy-mammy-coffee-detail (дата звернення: 21.04.2026).
27. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» від 09.06.2021 № 590. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF (дата звернення: 23.02.2026).
28. Райко Д. В., Шипуліна Ю. С. Маркетингова товарна політика. Суми : Триторія, 2022. 158 с.
29. Розробка ТУ (технічних умов) в Україні. Alden. URL: https://www.alden.ua/services/tehnichna-dokumentacziya/tehnichni-umovy/ (дата звернення: 23.04.2026).
30. Тернова А. Перспективні напрямки розвитку ринку канцелярських товарів в Україні та світі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2026. № 350. С. 314–318. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-42.

31. Ткач Я.С., Ситник К.В. Проблеми розробки маркетингової товарної політики підприємства. ВЦП «Візаві». 2017. С. 198–200.
32. ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/ (дата звернення: 28.02.2026).
33. ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН» (ЄДРПОУ 42643058). Clarity Project: база даних і система аналітики публічних закупівель. URL: https://clarity-project.info/tenderer/42643058 (дата звернення: 22.02.2026).
34. Хурдей В. Д., Даценко В. В., Семенова Л. Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 96–100.
35. Холодний Г. О. Інновації в товарній політиці: вплив на маркетингові стратегії та конкурентоспроможність. *Економіка та суспільство*. № 53. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32954.
36. Череп О. Г., Коцеруба А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 1. С. 320–323.
37. Шарко В., Гавенко М., Кривещенко В. Категорійний менеджмент як стратегічний підхід до управління товарним асортиментом. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2025. № 1 (338). С. 17–25. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-2.
38. Як українські ритейлери розвивають власні торгові марки. URL: https://ua-retail.com/2024/03/yak-ukrainski-ritejleri-rozvivayut-vlasni-torgovi-marki/
39. Subscription box statistics: The current state of the industry. Swell. URL: https://www.swell.is/content/subscription-box-statistics (date of access: 21.04.2026).