МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Аналіз ефективності цифрових бізнес стратегій ТОВ «АТБ-маркет» для підвищення брендової лояльності»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Мирошниченко К.А.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Мирошниченко Ксенія Андріївна

1. Тема роботи «Аналіз ефективності цифрових бізнес стратегій ТОВ «АТБ-маркет» для підвищення брендової лояльності»

керівник роботи: Маркова С.В. професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

2. АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ

3. РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ БРЕНДОВОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ .

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

15 таблиць

15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С.В.		
3	Маркова С.В.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ К. А. Мирошниченко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ……. 2
РЕФЕРАТ ……. 4
ABSTRACT…….. 5
ВСТУП ……. 6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ……. 9
1.1 Сутність та класифікація цифрових бізнес-стратегій …… 9
1.2 Поняття брендової лояльності та фактори її формування ……... 13
1.3 Вплив цифрової трансформації на підвищення лояльності споживачів …… 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» …… 21
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АТБ-маркет» …… 21
2.2 Аналіз цифрових стратегій та інструментів ТОВ «АТБ-маркет» 29
2.3 Оцінка ефективності цифрових стратегій у підвищенні брендової лояльності споживачів ……. 34
РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ БРЕНДОВОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ….. 42
3.1. Визначення проблем і резервів підвищення ефективності цифрової стратегії компанії …… 42
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення цифрових бізнес-стратегій ТОВ «АТБ-маркет» ……. 44
3.3 Пропозиції щодо вдосконалення цифрових бізнес-стратегій ТОВ «АТБ-маркет» з урахуванням досвіду інших підприємств …….. 50
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ …….. 58
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……. 60

РЕФЕРАТ

Обсяг роботи становить 64 сторінок, містить 25 таблиць, 15 рисунків, перелік посилань 34 найменувань.

Робота на тему «Цифрові бізнес-стратегії як інструмент підвищення брендової лояльності споживачів» присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування та реалізації цифрових бізнес-стратегій у сучасних умовах розвитку роздрібної торгівлі. Актуальність теми зумовлена активною цифровою трансформацією економіки, зростанням конкуренції на споживчому ринку та необхідністю формування стійких відносин між брендом і споживачами, де брендова лояльність виступає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад цифрових бізнес-стратегій, аналіз практики їх реалізації на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» та розроблення пропозицій щодо вдосконалення цифрових інструментів з метою підвищення брендової лояльності споживачів. Для досягнення поставленої мети у роботі використано методи аналізу й синтезу, порівняльного аналізу, системного підходу, економічного узагальнення та логічного моделювання.

У першому розділі розкрито сутність і класифікацію цифрових бізнес-стратегій, визначено поняття брендової лояльності та проаналізовано основні фактори її формування. Особливу увагу приділено впливу цифрової трансформації на зміну поведінки споживачів і розвиток клієнтоорієнтованих стратегій підприємств.

У другому розділі здійснено аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», охарактеризовано основні цифрові стратегії та інструменти, що застосовуються компанією у сфері маркетингу, логістики та комунікації з клієнтами. Оцінено їх ефективність у підвищенні рівня брендової лояльності споживачів та формуванні позитивного іміджу компанії.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення цифрових бізнес-стратегій ТОВ «АТБ-Маркет» з урахуванням сучасних тенденцій і досвіду інших підприємств роздрібної торгівлі. Запропоновано розвиток персоналізованих цифрових сервісів, удосконалення програм лояльності, використання аналітики великих даних і елементів штучного інтелекту для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» та інших підприємств роздрібної торгівлі з метою підвищення рівня брендової лояльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

ЦИФРОВІ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ, БРЕНДОВА ЛОЯЛЬНІСТЬ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, РИТЕЙЛ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ

ABSTRACT

The total volume of the paper is 64 pages, including 25 tables, 15 figures and a list of references containing 34 sources.

The paper entitled “Digital Business Strategies as a Tool for Enhancing Consumer Brand Loyalty” is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the formation and implementation of digital business strategies in the modern conditions of retail development. The relevance of the topic is driven by the active digital transformation of the economy, increasing competition in the consumer market, and the need to build sustainable relationships between brands and consumers, where brand loyalty acts as one of the key factors of enterprise competitiveness.

The purpose of the paper is to substantiate the theoretical foundations of digital business strategies, analyze the practice of their implementation using ATB-Market LLC as a case study, and develop proposals for improving digital tools in order to enhance consumer brand loyalty. To achieve this goal, the study employs methods of analysis and synthesis, comparative analysis, a systems approach, economic generalization, and logical modeling.

The first section reveals the essence and classification of digital business strategies, defines the concept of brand loyalty, and analyzes the main factors influencing its formation. Special attention is paid to the impact of digital transformation on changes in consumer behavior and the development of customer-oriented enterprise strategies.

The second section analyzes the organizational and economic activities of ATB-Market LLC, characterizes the main digital strategies and tools used by the company in marketing, logistics, and customer communication, and evaluates their effectiveness in enhancing consumer brand loyalty and forming a positive corporate image.

The third section substantiates directions for improving the digital business strategies of ATB-Market LLC, taking into account current trends and the experience of other retail enterprises. The study proposes the development of personalized digital services, improvement of loyalty programs, and the use of big data analytics and elements of artificial intelligence to increase the effectiveness of customer interaction.

The practical significance of the paper lies in the possibility of applying the proposed recommendations in the activities of ATB-Market LLC and other retail enterprises in order to enhance brand loyalty and strengthen competitive positions in the market.

DIGITAL BUSINESS STRATEGIES, BRAND LOYALTY, DIGITAL TRANSFORMATION, RETAIL, COMPETITIVENESS, CUSTOMER ORIENTATION

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки цифрові технології відіграють визначальну роль у формуванні конкурентних переваг підприємств. Процеси цифрової трансформації охоплюють усі сфери господарської діяльності, зокрема роздрібну торгівлю, де зростає значення швидкості обробки інформації, персоналізації пропозицій та якості взаємодії зі споживачами. У таких умовах цифрові бізнес-стратегії стають важливим інструментом адаптації підприємств до змін ринкового середовища та забезпечення їх сталого розвитку.

Особливої актуальності набуває проблема формування та підвищення брендової лояльності споживачів. В умовах жорсткої конкуренції та широкого вибору товарів і послуг саме лояльність клієнтів забезпечує стабільний попит, повторні покупки та позитивний імідж бренду. Використання цифрових каналів комунікації, програм лояльності, мобільних сервісів і аналітики даних дозволяє підприємствам ефективніше впливати на поведінку споживачів і формувати довгострокові взаємовідносини з ними.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю системного аналізу цифрових бізнес-стратегій та оцінки їх впливу на підвищення брендової лояльності споживачів на прикладі підприємств роздрібної торгівлі. ТОВ «АТБ-Маркет» як один із лідерів українського ритейлу є показовим прикладом компанії, що активно впроваджує цифрові інструменти у свою діяльність.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування цифрових бізнес-стратегій та розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення з метою підвищення брендової лояльності споживачів. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань: визначити сутність і види цифрових бізнес-стратегій; розкрити поняття брендової лояльності та фактори її формування; проаналізувати цифрові стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»; оцінити їх ефективність і запропонувати напрями вдосконалення.

Об’єктом дослідження є діяльність підприємства роздрібної торгівлі в умовах цифрової трансформації. Предметом дослідження є цифрові бізнес-стратегії та їх вплив на підвищення брендової лояльності споживачів.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Сутність та класифікація цифрових бізнес-стратегій

У сучасних умовах глобальної цифровізації бізнес-середовище зазнає суттєвих трансформацій, які змінюють принципи конкурентної боротьби та моделі взаємодії зі споживачами. Традиційні підходи до стратегічного управління вже не забезпечують достатнього рівня адаптивності та гнучкості підприємств. Саме тому формування та реалізація цифрових бізнес-стратегій стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління й створення доданої цінності для клієнтів. Актуальність дослідження сутності та класифікації цифрових бізнес-стратегій зумовлена необхідністю теоретичного осмислення їхнього змісту та практичного застосування в умовах динамічного розвитку цифрової економіки.

Зростання ролі цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні сервіси та автоматизація процесів, сприяє появі нових форматів бізнес-моделей, що потребують стратегічного переосмислення. Компанії, які інтегрують цифрові інструменти у свої стратегії розвитку, отримують переваги у швидкості прийняття рішень, ефективності маркетингових комунікацій та глибшому розумінні потреб споживачів. Тому дослідження типології цифрових стратегій є важливим для визначення оптимальних напрямів цифрової трансформації підприємства та формування його сталих конкурентних переваг.

Особливої ваги ця проблематика набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах війни, економічної нестабільності та необхідності швидкої адаптації до цифрових реалій світового ринку. Впровадження ефективних цифрових бізнес-стратегій дозволяє не лише зберегти конкурентоспроможність, але й підвищити рівень довіри споживачів до бренду, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та забезпечити сталий розвиток компаній

у післявоєнний період. Таким чином, аналіз сутності й класифікації цифрових бізнес-стратегій є теоретично та практично значущим завданням сучасного економічного менеджменту.

У сучасній економічній науці поняття бізнес-стратегії трактується як довгостроковий план дій підприємства, спрямований на досягнення його ключових цілей і забезпечення конкурентних переваг на ринку. Вона визначає напрями розвитку організації, способи використання її ресурсів і взаємодію із зовнішнім середовищем. Згідно з класичними підходами, стратегія - це система рішень, що дозволяє узгодити можливості підприємства із викликами ринку, забезпечуючи ефективну реалізацію місії та бачення компанії.

З розвитком цифрових технологій зміст поняття бізнес-стратегії зазнав істотних змін. Сучасні науковці ([1-4]) підкреслюють, що стратегія більше не може базуватися лише на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів - вона має враховувати швидкість технологічних змін, поведінку споживачів у цифровому середовищі та необхідність постійного оновлення бізнес-моделі. У цьому контексті формується поняття цифрової бізнес-стратегії, яка поєднує технологічні інновації з управлінськими рішеннями для створення цінності та підвищення конкурентоспроможності.

Отже, бізнес-стратегія в сучасному розумінні - це не просто план чи модель розвитку підприємства, а динамічний процес управління змінами, що передбачає інтеграцію цифрових інструментів, аналітики даних, інноваційних рішень і клієнтоорієнтованого підходу. Вона виступає основою для формування корпоративної культури, системи управління ризиками та створення сталих конкурентних переваг у цифровій економіці.

Таблиця 1.1-Підходи до визначення поняття “бізнес-стратегія” [4-8]

№	Автор	Визначення поняття «бізнес-стратегія»
1	І. Ансофф	Довгостроковий план розвитку підприємства, спрямований на досягнення поставлених цілей шляхом узгодження внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей.
2	М. Портер	Унікальна позиція компанії на ринку, що базується на поєднанні відмінних видів діяльності для досягнення конкурентної переваги.
3	Г. Мінцберг	Модель дій і рішень, які формуються у процесі діяльності підприємства, поєднуючи заплановані та спонтанні елементи.
4	Р. Грант	Система управлінських рішень, спрямована на використання знань, ресурсів і компетенцій для створення цінності.

5	Г. Джонсон і К. Шоулз	Напрям діяльності організації, який забезпечує досягнення довгострокових цілей у мінливому середовищі.
6	П. Темпорал	Інтегрована програма дій, що поєднує бізнес-цілі, цифрові технології та маркетингові комунікації.

Бізнес-стратегія – це не просто документ або план дій. Вона має низку характеристик, які визначають її зміст, роль і ефективність у розвитку підприємства:

1. Довгостроковість - стратегія спрямована на досягнення цілей у перспективі (3–5 років і більше), враховуючи можливі зміни середовища.

2. Комплексність - охоплює всі сфери діяльності підприємства: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, цифрові технології.

3. Гнучкість - здатність адаптуватися до змін ринкових умов, технологічних трендів та поведінки споживачів.

4. Конкурентність - спрямованість на формування унікальних переваг, які відрізняють компанію від конкурентів.

5. Інноваційність - орієнтація на використання нових технологій, продуктів і бізнес-моделей.

6. Ризик-орієнтованість - передбачає управління невизначеністю, прогнозування можливих загроз.

7. Ціннісна орієнтація - фокусується на створенні цінності для клієнтів, персоналу, партнерів і суспільства.[5]



Рис. 1.1 – Характеристика бізнес-стратегій

Основні принципи формування бізнес-стратегії підприємства

1. Принцип цілеспрямованості. Стратегія має бути спрямована на досягнення чітко визначених стратегічних цілей підприємства, що відображають

його місію, бачення та ключові пріоритети розвитку. Цей принцип передбачає логічну послідовність дій і узгодженість між коротко- та довгостроковими планами.

2. Принцип системності. Бізнес-стратегія повинна охоплювати всі підсистеми підприємства - виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову, інноваційну. Тільки комплексний підхід дає змогу забезпечити узгодженість рішень і стабільність стратегічного розвитку. [8]

3. Принцип адаптивності. У сучасних умовах мінливого середовища стратегія має бути гнучкою, тобто здатною оперативно реагувати на зміни ринку, технологій та поведінки споживачів. Адаптивність передбачає регулярний моніторинг зовнішнього середовища та коригування планів.

4. Принцип інноваційності. Ефективна стратегія обов’язково включає інноваційний компонент - постійне впровадження нових технологій, продуктів, процесів і управлінських рішень. Це забезпечує підвищення конкурентоспроможності та формування унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів.

5. Принцип конкурентності. Передбачає орієнтацію на створення та підтримку сталих конкурентних переваг підприємства. У сучасних умовах це може бути не лише ціна чи якість, а й клієнтський досвід, цифрові сервіси або репутаційна стійкість.

6. Принцип економічної ефективності. Будь-які стратегічні дії мають забезпечувати оптимальне використання ресурсів і приносити реальний економічний ефект. Важливою складовою цього принципу є оцінка рентабельності, ризиків та очікуваної віддачі від інвестицій у реалізацію стратегії.

7. Принцип соціальної відповідальності. Сучасна стратегія повинна враховувати вплив діяльності підприємства на суспільство, екологію та добробут працівників. Це формує позитивний імідж бренду, підвищує довіру клієнтів і партнерів.

У сучасній економічній теорії існує багато підходів до класифікації бізнес-стратегій, що пояснюється різноманітністю цілей, умов діяльності та рівнів

управління підприємством. Класифікація (рис.1.2) дозволяє визначити тип .стратегії, її масштаб і спрямованість, що є основою для ефективного стратегічного планування.

1. За рівнем управління:

Корпоративна стратегія — визначає загальний напрям розвитку компанії, структуру бізнесів, інвестиційну політику.

Бізнес-стратегія - спрямована на досягнення конкурентних переваг у межах конкретного ринку.

Функціональна стратегія - стосується окремих напрямів діяльності (маркетингова, фінансова, інноваційна, кадрова).

2. За характером конкурентної переваги (М. Портер):

Стратегія лідерства за витратами - зниження собівартості продукції для досягнення цінової переваги.

Стратегія диференціації (differentiation) - створення унікальної пропозиції, що виділяє бренд серед конкурентів.

Сратегія диференціації полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів. При цьому, вона передбачає модифікацію та удосконалення традиційних виробів, що випускаються підприємством за рахунок впровадження нових технічних рішень та змін, внесення у виріб таких модифікацій, які можуть викликати нові потреби у споживачів або відкрити нові сфери їхнього застосування [22]

Стратегія диференціації - це одна з трьох базових конкурентних стратегій, запропонованих Майклом Портером (разом зі стратегією лідерства за витратами та стратегією фокусування). Її сутність полягає у створенні унікальної цінності для споживача, яка відрізняє продукцію або послугу підприємства від конкурентів.

Стратегія широкої диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент.[23]

Підприємство обирає шлях відмінності, а не низької ціни. Основна мета - зробити товар чи послугу настільки особливою, щоб споживач був готовий заплатити вищу ціну.

Диференціація може бути заснована на:

- якості продукції або послуг;
- унікальних характеристиках або дизайні;
- високому рівні сервісу;
- використанні сучасних технологій;
- іміджі бренду;
- екологічності чи інноваційності.

Основні інструменти диференціації

1. Інновації - нові продукти, технології, методи виробництва.
2. Якість - вища надійність, безпека, довговічність.
3. Сервіс - післяпродажне обслуговування, консультації, гарантії.
4. Маркетинг і бренд - створення позитивного іміджу компанії.
5. Дизайн і упаковка - привабливість і зручність для споживача [22]

Стратегія фокусування (focus strategy) - орієнтація на вузький сегмент ринку з урахуванням його особливостей. [10-11]

Стратегія фокусування це одна з базових конкурентних стратегій, яку описав Майкл Портер. Її суть полягає в тому, що підприємство зосереджує свою діяльність на певному вузькому сегменті ринку - тобто обслуговує конкретну групу споживачів, певний географічний регіон або вузький асортимент товарів чи послуг.

Підприємство не намагається охопити весь ринок, а натомість зосереджується на тій його частині, де може досягти конкурентних переваг завдяки кращому розумінню потреб споживачів, вищій якості обслуговування або спеціалізованій пропозиції.[12-16]

Переваги

Глибоке знання потреб вибраного сегмента.

- Можливість створити високу лояльність клієнтів.
- Менша конкуренція, ніж на масовому ринку.

- Вища маржа завдяки спеціалізації.

Недоліки

- Ризик звуження ринку (сегмент може зникнути або скоротитися).
- Великі компанії можуть увійти в нішу та витіснити менших гравців.
- Обмежені можливості для масштабування бізнесу.

В умовах конкуренції та обмежених ресурсів стратегія фокусування особливо ефективна для:

- малих і середніх підприємств;
- стартапів;
- бізнесів, що працюють у регіональних або спеціалізованих нішах (наприклад, агротуризм, локальні продукти, IT-послуги для певних галузей).

Стратегія фокусування - це шлях до конкурентної переваги через спеціалізацію, глибоке розуміння потреб цільового сегмента і зосередження ресурсів на вузькому напрямі. Вона дозволяє малим підприємствам ефективно конкурувати з великими корпораціями, які орієнтуються на масовий ринок.[10-16]

Стратегія фокусування - одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегмен-ту без орієнтації на весь ринок.[17]

3. За напрямом розвитку:

Інтенсивна стратегія (розширення ринку, збільшення обсягів продажів).

Інтеграційна стратегія (злиття, поглинання, створення партнерств).

Диверсифікаційна стратегія (вихід у нові сфери діяльності).

4. За рівнем цифровізації:

Традиційна стратегія - заснована на класичних підходах управління без значного використання технологій.

Цифрова стратегія - орієнтована на інтеграцію IT, big data, штучного інтелекту, електронних платформ у всі бізнес-процеси.



Рис. 1.2 – Класифікація бізнес-стратегій підприємства

Дослідження сутності цифрових бізнес-стратегій показало, що вони є ключовим елементом сучасного стратегічного управління підприємством.

Цифрова стратегія – це комплексний план дій, спрямований на використання цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей підприємства. [18]

Цифрова бізнес-стратегія поєднує технологічні інновації, управлінські рішення та маркетингові інструменти для досягнення довгострокових цілей компанії. Її головна мета - забезпечити ефективне використання цифрових ресурсів, оптимізувати бізнес-процеси та створити стійкі конкурентні переваги в умовах швидких змін ринку.

1.2 Поняття брендової лояльності та фактори її формування

Брендова лояльність є одним із ключових показників ефективності маркетингової стратегії підприємства та відображає міру прихильності споживачів до певної торгової марки. У науковій літературі вона трактується як стійке позитивне ставлення споживача до бренду, що проявляється у повторних покупках, довірі та готовності рекомендувати продукцію іншим. Лояльність формується не лише через якість товарів, а й через емоційне сприйняття бренду, його репутацію, цінності та здатність задовольняти потреби клієнтів на більш високому рівні, ніж конкуренти.

Формування брендової лояльності є складним багаторівневим процесом, який включає когнітивний, емоційний і поведінковий етапи. На першому рівні споживач усвідомлює переваги бренду, на другому - формує емоційний зв’язок, а на третьому - демонструє стабільну прихильність у своїх діях. Важливу роль у цьому процесі відіграють такі фактори, як якість продукції, ціна, імідж компанії, рівень обслуговування, ефективність комунікацій і персоналізація взаємодії зі споживачем.[10]

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки брендову лояльність значною мірою визначають цифрові інструменти взаємодії з клієнтами - соціальні мережі, мобільні додатки, програми лояльності, онлайн-сервіси та аналітика поведінки споживачів. Саме цифровізація дає можливість підприємствам краще розуміти очікування клієнтів, формувати емоційно позитивний досвід і підвищувати ступінь довіри до бренду. Таким чином, лояльність стає не лише результатом якісного продукту, а й наслідком ефективної цифрової комунікації та стратегії взаємодії з цільовою аудиторією.

У науковій літературі брендова лояльність (brand loyalty) [23-24] трактується як стійка прихильність споживача до певної торгової марки, що проявляється у повторному виборі її продукції, позитивному ставленні до бренду та небажанні переходити до конкурентів. Це явище поєднує раціональні й емоційні аспекти поведінки споживача, зумовлені задоволенням його очікувань, довірою та позитивним досвідом взаємодії з брендом.

Згідно з підходом Д. Аакера, брендова лояльність - це міра прихильності клієнтів до бренду, яка зменшує їхню чутливість до дій конкурентів і впливає на стабільність ринкової позиції компанії. К. Келлер визначає лояльність як результат формування глибокого емоційного зв'язку між споживачем і брендом, що з часом перетворюється на звичну поведінкову модель. Натомість Дж. Олівер підкреслює, що справжня лояльність - це не лише повторні покупки, а внутрішня мотивація споживача залишатися з брендом навіть за наявності альтернатив.[11]

Отже, брендова лояльність може бути розглянута як стратегічний актив підприємства, що забезпечує довгострокову стабільність доходів, знижує витрати на залучення нових клієнтів і зміцнює репутаційний капітал компанії. В умовах цифрової трансформації вона формується під впливом як традиційних чинників (якість, ціна, сервіс), так і нових - цифрового досвіду споживача, персоналізації комунікацій і швидкості зворотного зв'язку з клієнтами.

Фактори формування брендової лояльності - це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на становлення стабільної прихильності споживачів до певного бренду, визначають їхню довіру, задоволеність і готовність до повторних покупок. Вони формуються на перетині емоційного, когнітивного та поведінкового рівнів споживчої взаємодії, і в сучасних умовах значною мірою залежать від цифрових комунікацій між брендом і клієнтом.

Основними факторами формування лояльності виступають [13]:

- Якість продукції або послуг - задоволення базових потреб клієнта, стабільність стандартів.
- Цінова політика - оптимальне співвідношення ціни й цінності для споживача.
- Довіра до бренду - позитивна репутація, послідовність у комунікації.
- Емоційний зв'язок - асоціації, враження, емоції, які викликає бренд.
- Сервіс і підтримка - зручність обслуговування, швидкість реагування, персоналізація.
- Цифрова взаємодія - наявність онлайн-каналів, мобільних застосунків, соціальних мереж.

–Програми лояльності - бонуси, знижки, система заохочень за повторні покупки.



Рис. 1.3 – Брендова лояльність

Рис. 1.3 ілюструє основні чинники, які впливають на формування брендової лояльності споживачів. У центрі зображення розташовано поняття «Брендова лояльність», що символізує кінцевий результат взаємодії компанії з клієнтами. Навколо нього розміщено ключові фактори, які забезпечують прихильність споживачів до бренду, серед яких - якість продукції, цінова політика, довіра, емоційний зв'язок, рівень сервісу, цифрова взаємодія та програми лояльності.

Провідним чинником формування лояльності виступає якість товарів або послуг, адже саме вона створює базу для задоволення потреб клієнта. Водночас ціна та довіра до бренду визначають сприйняття цінності й надійності компанії. Не менш важливим є емоційний зв'язок, який формує позитивне ставлення до

бренду та мотивує клієнта залишатися йому відданим навіть за наявності конкурентних альтернатив.

У сучасних умовах цифрової економіки зростає значення таких чинників, як цифрова взаємодія, сервіс і програми лояльності, які забезпечують персоналізацію досвіду клієнта та створюють довготривалі відносини між брендом і споживачем. Таким чином, сукупність раціональних (якість, ціна, сервіс) та емоційних (довіра, емоційний зв'язок) складових у поєднанні з цифровими інструментами визначає рівень брендової лояльності та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

1.3 Вплив цифрової трансформації на підвищення лояльності споживачів

В умовах глобальної цифровізації економіки підприємства стикаються з необхідністю докорінної трансформації своїх бізнес-моделей та способів взаємодії зі споживачами. Цифрова трансформація сьогодні розглядається не лише як технологічне оновлення, а як стратегічний процес, що змінює підхід до створення цінності для клієнта. Актуальність вивчення впливу цифрової трансформації на лояльність споживачів зумовлена тим, що саме технологічні інновації - мобільні застосунки, соціальні мережі, аналітика даних, штучний інтелект - стали ключовими інструментами побудови довготривалих відносин між брендом і клієнтом.

Сучасний споживач очікує швидкої, персоналізованої та зручної взаємодії з брендом у цифровому середовищі. Використання цифрових технологій дозволяє компаніям не лише ефективніше задовольняти потреби клієнтів, але й формувати емоційну прив'язаність, довіру та позитивний досвід взаємодії. Внаслідок цього цифрова трансформація стає одним із ключових чинників підвищення брендової лояльності, адже вона забезпечує безперервну комунікацію, аналітику поведінки споживачів і швидку реакцію на зміни їхніх очікувань.

Для українських підприємств питання цифрової трансформації набуває особливої значущості в умовах економічних викликів і післявоєнного відновлення. Вона відкриває можливості для розширення ринків збуту,

оптимізації внутрішніх процесів і зміцнення конкурентних позицій. Тому дослідження впливу цифрової трансформації на підвищення лояльності споживачів є надзвичайно актуальним для забезпечення сталого розвитку бізнесу та підвищення його клієнтоорієнтованості у цифрову епоху.

Підвищення лояльності споживача є результатом цілеспрямованої стратегії підприємства, спрямованої на формування довготривалих, взаємовигідних відносин із клієнтами. У процесі зміцнення лояльності важливо враховувати комплекс характеристик, які відображають рівень задоволення, залученості та довіри споживачів до бренду.

1. Емоційна прихильність - споживач відчуває позитивні емоції щодо бренду, асоціює його з якістю, надійністю чи власними цінностями. Такий зв’язок створює внутрішню мотивацію залишатися клієнтом навіть за наявності альтернатив.

2. Повторюваність покупок - один із найважливіших показників лояльності. Постійні покупки свідчать про задоволення клієнта якістю продукції, сервісом та ціною.

3. Довіра до бренду - формується через стабільність, чесність і прозорість у відносинах зі споживачем. Чим більша довіра, тим нижча чутливість клієнтів до конкурентних пропозицій.

4. Рівень задоволеності досвідом - охоплює якість обслуговування, швидкість реагування, персоналізацію послуг і простоту взаємодії з компанією (особливо у цифрових каналах).

5. Активність у комунікації - лояльні споживачі частіше взаємодіють із брендом: залишають позитивні відгуки, беруть участь у програмах лояльності, діляться досвідом у соціальних мережах.

6. Рекомендаційна поведінка (advocacy) - вищий рівень лояльності, коли клієнти не лише залишаються з брендом, а й активно його рекомендують іншим, стаючи своєрідними «послами бренду».

7. Стійкість до конкурентного впливу - лояльний клієнт менш схильний переходити до інших компаній навіть за умов тимчасового зниження якості або зміни ціни.

Таким чином, характеристики підвищення лояльності споживачів поєднують емоційні, поведінкові та раціональні аспекти взаємодії з брендом. Їх комплексне забезпечення через цифрові інструменти, програми лояльності та персоналізовані комунікації дає змогу підприємствам формувати стабільну клієнтську базу, зміцнювати репутацію та підвищувати конкурентоспроможність.

Таблиця 1.3 - Аналіз впливу цифрової трансформації на підвищення лояльності споживачів

№	Напрям цифрової трансформації	Механізм впливу	Результат для споживача	Вплив на лояльність
1	Впровадження CRM-систем та big data-аналітики	Збір і аналіз даних про поведінку клієнтів для персоналізації пропозицій	Індивідуальний підхід, релевантні рекомендації, відчуття уваги	Зростання задоволеності та емоційної прихильності
2	Використання мобільних додатків та онлайн-платформ	Створення зручних цифрових каналів комунікації та покупок	Доступність сервісів 24/7, комфортна взаємодія з брендом	Підвищення довіри та повторних покупок
3	Інтеграція соціальних мереж у стратегію бренду	Безпосереднє спілкування з клієнтами, швидкий зворотний зв’язок	Можливість участі у спільноті бренду, формування позитивного досвіду	Підвищення емоційної залученості споживачів
4	Автоматизація сервісу (чат-боти, штучний інтелект)	Оперативна обробка запитів, мінімізація часу очікування	Зручність і швидкість отримання допомоги	Зміцнення довіри та відчуття цінності клієнта
5	Розвиток омніканальних комунікацій	Узгодження усіх точок контакту з клієнтом (онлайн і офлайн)	Безперервність взаємодії, стабільний сервіс	Формування комплексного позитивного враження про бренд
6	Використання програм лояльності у цифровому форматі	Персоналізовані бонуси, знижки, акції через мобільні додатки	Відчуття винагороди за прихильність	Підвищення рівня повторних покупок і довготривалих відносин
7	Онлайн-репутаційний менеджмент	Моніторинг відгуків, публічна реакція бренду на зауваження	Відчуття відкритості та турботи з боку компанії	Зростання довіри та позитивного іміджу бренду
8	Застосування технологій штучного інтелекту в маркетингу	Прогнозування потреб клієнтів і пропозиція релевантних товарів	Персоналізація досвіду користувача	Поглиблення емоційної прив’язаності та лояльності

Аналіз свідчить, що цифрова трансформація безпосередньо впливає на формування лояльності споживачів шляхом персоналізації комунікацій, підвищення зручності сервісу, створення емоційної взаємодії та зміцнення довіри до бренду. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам не лише утримувати клієнтів, а й перетворювати їх на активних прихильників бренду, що є стратегічною перевагою у конкурентному цифровому середовищі.

Представлена таблиця 1.3 відображає, як цифрова трансформація змінює підходи підприємств до управління споживчою лояльністю. Основна ідея полягає в тому, що сучасні технології дозволяють компаніям глибше розуміти потреби своїх клієнтів, персоналізувати комунікації та підвищувати якість обслуговування, що безпосередньо впливає на рівень довіри та задоволеності споживачів.

По-перше, впровадження CRM-систем, big data-аналітики та штучного інтелекту дає змогу підприємствам збирати великі обсяги даних про поведінку споживачів і перетворювати їх на корисну інформацію. Це забезпечує індивідуальний підхід до кожного клієнта, своєчасну пропозицію релевантних товарів і підвищення цінності взаємодії з брендом. Таким чином, цифрові аналітичні інструменти стають основою для персоналізації та розвитку довготривалої лояльності.

По-друге, мобільні додатки, соціальні мережі та омніканальні комунікації створюють новий формат взаємодії, коли клієнт може звертатися до бренду в будь-який час і через будь-який зручний канал. Це забезпечує зручність, оперативність і стабільність сервісу, формуючи позитивний клієнтський досвід. Наявність швидкого зворотного зв’язку через соціальні мережі або чат-боти створює відчуття турботи та залученості, що посилює емоційний зв’язок зі споживачем.

По-третє, цифрові програми лояльності та онлайн-репутаційний менеджмент відіграють стратегічну роль у зміцненні взаємовідносин між брендом і клієнтами. Завдяки персоналізованим бонусам, системі заохочень і швидкому реагуванню на відгуки споживачів компанії формують відчуття взаємної цінності та довіри. В умовах високої конкуренції саме прозорість,

відкритість і орієнтація на клієнта стають головними факторами формування стабільної брендової лояльності.

Проведене дослідження теоретичних засад формування цифрових бізнес-стратегій показало, що цифрова трансформація є визначальним чинником розвитку сучасних підприємств. Цифрова бізнес-стратегія [19-21] розглядається як інтегрований інструмент управління, який поєднує технологічні інновації, маркетингові комунікації та управлінські рішення задля досягнення конкурентних переваг і підвищення ефективності бізнес-процесів. Її сутність полягає у створенні нових форм цінності для споживача, використанні даних для прийняття рішень і забезпеченні стійкості підприємства в умовах мінливого середовища.

Дослідження поняття брендової лояльності показало, що вона є стратегічним активом компанії, який забезпечує довготривалі відносини зі споживачами, стабільність попиту та позитивний імідж бренду. Формування лояльності відбувається під впливом комплексу факторів - як раціональних (якість, ціна, сервіс), так і емоційних (довіра, емоційний зв’язок, досвід взаємодії). У цифрову епоху важливим чинником стає персоналізована комунікація, яка зміцнює взаєморозуміння між брендом і клієнтом, підвищуючи їхню взаємну довіру.

Аналіз впливу цифрової трансформації на підвищення лояльності споживачів довів, що сучасні технології - такі як CRM-системи, big data, мобільні додатки, соціальні мережі та програми лояльності - стають потужними інструментами побудови довготривалих відносин із клієнтами. Використання цифрових рішень сприяє глибшому розумінню потреб споживачів, підвищує рівень персоналізації сервісу й забезпечує позитивний клієнтський досвід. Отже, цифрова трансформація є не лише технологічним процесом, а й стратегічною передумовою зміцнення брендової лояльності та сталого розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

ТОВ «АТБ-маркет» є одним із найбільших і найуспішніших підприємств роздрібної торгівлі в Україні, що входить до складу корпорації «АТБ». Компанія заснована у 1993 році в місті Дніпро й спеціалізується на управлінні національною мережею продуктових супермаркетів формату дискаунтер. Основною метою діяльності підприємства є забезпечення населення якісними товарами повсякденного попиту за доступними цінами, дотримуючись принципів соціальної відповідальності, інноваційності та клієнтоорієнтованості [25].

На сьогодні ТОВ «АТБ-маркет» об’єднує понад 1 400 магазинів у більш ніж 360 населених пунктах України, що робить його безперечним лідером вітчизняного ринку роздрібної торгівлі. Географія діяльності охоплює всі регіони країни, а логістична інфраструктура компанії включає сучасні дистрибуційні центри в ключових областях України, що забезпечують безперебійне постачання товарів. Кількість працівників компанії перевищує 70 тисяч осіб, а загальний обсяг товарообігу постійно демонструє позитивну динаміку навіть у кризових економічних умовах.

Фінансова стабільність ТОВ «АТБ-маркет» базується на ефективному управлінні витратами, оптимізації бізнес-процесів та впровадженні інноваційних технологій у торгову діяльність. Компанія активно розвиває цифрові сервіси — мобільний застосунок «АТБ», програму лояльності, онлайн-маркетинг і систему електронної аналітики продажів. Значна увага приділяється підвищенню клієнтського досвіду та розвитку власних торгових марок, які сьогодні займають понад 40% асортименту. У діяльності підприємства реалізуються принципи

сталого розвитку, енергоефективності та корпоративної соціальної відповідальності, що зміцнює його репутацію серед українських споживачів.

Історія розвитку ТОВ «АТБ-маркет» розпочалася у 1993 році в місті Дніпро, коли на базі кількох державних торговельних підприємств було створено перші магазини нового формату самообслуговування. Компанія швидко зарекомендувала себе як інноваційний учасник українського ринку роздрібної торгівлі, орієнтований на впровадження сучасних стандартів обслуговування та ефективне управління товарними потоками. Уже в середині 1990-х років «АТБ» почала формувати власну торговельну мережу, що стала першою в Україні мережею магазинів дискаунтерів - з фокусом на якість, доступність і стабільні ціни.[25]

Упродовж 2000–2010-х років компанія активно розвивалася, модернізувала формат торгових точок, розширювала асортимент продукції та вдосконалювала логістичну систему. Саме в цей період було створено дистрибуційні центри, які забезпечили ефективне постачання товарів по всій Україні. Впровадження сучасних технологій управління запасами, стандартизація процесів і централізація закупівель сприяли формуванню стабільної бізнес-моделі, що дозволила «АТБ-маркету» посісти лідерські позиції серед українських ритейлерів.



Рис. 2.1- АТБ-маркет [25]

Починаючи з 2015 року, компанія здійснює активну цифрову трансформацію: запускає мобільний додаток, впроваджує програму лояльності,

розвиває онлайн-маркетинг і систему big data-аналітики. Станом на сьогодні «АТБ-маркет» налічує понад 1 400 магазинів, що працюють у всіх регіонах України, та понад 70 тисяч працівників. Компанія продовжує розвиватися у напрямі інновацій, автоматизації, підвищення клієнтського досвіду та сталого розвитку, зберігаючи статус національного лідера у сфері роздрібної торгівлі.

Отже, ТОВ «АТБ-маркет» - це динамічна, інноваційна й соціально орієнтована компанія, яка послідовно впроваджує цифрові бізнес-стратегії для зміцнення своєї позиції на ринку, підвищення ефективності управління та забезпечення високого рівня брендової лояльності споживачів.

Асортимент ТОВ «АТБ-маркет» побудований за принципом максимального задоволення щоденних потреб споживачів, із акцентом на продукти харчування, побутову хімію та товари першої необхідності. Особливу роль відіграють власні торгові марки, які формують до 40% продовольчої групи - це дозволяє знижувати кінцеву ціну для покупця та підтримувати контроль якості.

Компанія дотримується стратегії широкого, але збалансованого асортименту, забезпечуючи присутність як масового, так і преміум-сегменту. Завдяки цифровим інструментам аналітики продажів «АТБ-маркет» постійно оновлює асортимент відповідно до попиту в регіонах і впроваджує нові позиції з високим рівнем оборотності.

Таблиця 2.1-Асортимент товарів ТОВ «АТБ-маркет»

№	Група товарів	Частка у загальному асортименті, %	Приклади товарів	Характеристика
1	Продовольчі товари	70	Хліб, молоко, м’ясо, риба, овочі, фрукти, бакалія	Основна частина асортименту; орієнтація на товари щоденного попиту; широкий вибір продукції вітчизняних виробників
2	Власні торгові марки (ВТМ)	40 (у межах продовольчої групи)	«Своя лінія», «De Luxe», «SPAR», «Моя сім’я», «Deluxe Foods»	Забезпечують контроль якості та низьку ціну; формують цінову конкурентну перевагу
3	Напої	10	Вода, соки, газовані напої, чай, кава, енергетики	Широкий вибір, у тому числі продукція ВТМ та імпортні бренди
4	Побутова хімія	6	Засоби для прання, чищення, миття посуду, гігієнічні товари	Стабільний попит; представлено як міжнародні, так і національні бренди
5	Товари для дому та кухні	5	Одноразовий посуд, пакувальні матеріали, побутові дрібниці	Підтримує концепцію «магазину щоденних покупок»

6	Косметика та засоби догляду	3	Шампуні, мило, зубна паста, засоби гігієни	Оновлюваний асортимент, орієнтація на щоденне споживання
7	Дитячі товари	2	Дитяче харчування, підгузки, аксесуари	Пропонуються популярні бренди та власні лінії
8	Товари сезонного попиту	2	Насіння, вугілля, новорічні прикраси, побутові лампи тощо	Адаптація асортименту до сезону та святкового попиту
9	Товари власного виробництва (пекарні, кулінарія)	2	Випічка, салати, готові страви	Гарантують свіжість і привабливість для покупців, розширюють асортимент «фреш-зони»

Рис. 2.2 відображає структуру асортименту товарів ТОВ «АТБ-маркет», яка побудована за принципом максимальної орієнтації на повсякденні потреби споживачів. Як видно зі схеми, домінуючу частку займають продовольчі товари - близько 70% загального асортименту, що відповідає формату магазину-дискаунтера. До цієї групи належать основні продукти харчування: хліб, молочні вироби, м’ясо, риба, овочі, фрукти, бакалія та товари власних торгових марок, які поєднують якість і доступну ціну.[28]

Другу за обсягом групу становлять напої (10%) та побутова хімія (5%). Ці категорії мають стабільний попит і формують базу щоденних покупок. Асортимент напоїв включає як безалкогольні, так і гарячі напої (чай, кава), що забезпечує різноманітність вибору. Побутова хімія охоплює товари для прибирання, догляду за домом і особистої гігієни, що підвищує зручність покупок для споживачів.



Рис. 2.2 – Асортимент ТОВ «АТБ-маркет»[26]

Меншу, але важливу частку становлять товари для дому та кухні, дитячі товари й сезонні позиції (разом близько 7%) (рис. 2.3). Їхня наявність свідчить про прагнення компанії забезпечити покупців усім необхідним в одному місці. Така структура асортименту демонструє стратегічну орієнтацію «АТБ-маркет» на комплексне задоволення потреб клієнтів, підтримання високого рівня товарообігу та зміцнення брендової лояльності за рахунок зручності, доступності та постійного оновлення пропозиції.

Таблиця 2.2 - Динаміка основних показників діяльності ТОВ «АТБ-маркет» за 2021–2023 рр.[26]

№	Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023/2021, %
1	Кількість магазинів, од.	1280	1350	1420	+10,9
2	Кількість працівників, осіб	62 000	66 000	70 000	+12,9
3	Річний товарообіг, млрд грн	167,0	184,5	205,3	+22,9
4	Обсяг інвестицій у розвиток, млрд грн	4,2	5,0	5,8	+38,1
5	Середня площа магазину, м²	650	670	700	+7,7
6	Частка товарів власних торгових марок, %	37	39	41	+10,8
7	Рівень цифровізації процесів, %*	60	70	82	+36,7

8	Кількість користувачів мобільного застосунку, млн осіб	2,8	3,6	4,5	+60,7

Аналіз показників діяльності ТОВ «АТБ-маркет» (табл. 2.2) свідчить про стійке зростання компанії протягом 2021–2023 років, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні. За три роки мережа збільшила кількість торгових об’єктів із 1280 до 1420 магазинів, що становить приріст на 10,9%. Розширення роздрібної мережі супроводжувалося зростанням чисельності персоналу - з 62 до 70 тис. осіб, що підтверджує створення нових робочих місць і розвиток кадрового потенціалу компанії. Одночасно відбулося збільшення середньої торгової площі до 700 м², що свідчить про модернізацію форматів магазинів та підвищення ефективності просторової організації торговельних процесів.[26]

Позитивну тенденцію демонструє і фінансова динаміка підприємства. Річний товарообіг зріс із 167 до 205,3 млрд грн, тобто на 22,9%, що зумовлено підвищенням рівня довіри споживачів, розширенням асортименту, оптимізацією логістики та ефективним управлінням витратами. Значне зростання обсягів інвестицій (на 38,1%) свідчить про орієнтацію компанії на інноваційний розвиток, удосконалення систем постачання, будівництво нових торгових об’єктів і впровадження сучасних цифрових технологій.

Особливо важливим напрямом розвитку є цифрова трансформація бізнесу, яка забезпечує зростання лояльності клієнтів та ефективності маркетингових комунікацій. Рівень цифровізації процесів зріс із 60% до 82%, а кількість користувачів мобільного застосунку - із 2,8 до 4,5 млн осіб. Це свідчить про успішну інтеграцію інновацій у систему обслуговування споживачів, персоналізацію пропозицій і зміцнення емоційного зв’язку клієнтів із брендом. У цілому результати аналізу підтверджують, що ТОВ «АТБ-маркет» динамічно розвивається, демонструючи поєднання економічного зростання, цифрових інновацій і підвищення брендової лояльності споживачів.[25]

Повномасштабна війна, що розпочалася у 2022 році, істотно вплинула на економічну діяльність роздрібної торгівлі України, у тому числі й на компанію ТОВ «АТБ-маркет». У перші місяці воєнних дій підприємство зазнало значних

логістичних труднощів, частина торгових точок на тимчасово окупованих територіях була закрита або пошкоджена. Незважаючи на це, компанія зберегла фінансову стабільність завдяки гнучкості управління, оптимізації постачань та ефективній цифровій координації бізнес-процесів. Поступово «АТБ-маркет» адаптувався до нових умов - переформатував логістику, відновив частину магазинів, посилив роботу онлайн-каналів та мобільного застосунку.

У 2023 році компанія продемонструвала тенденцію відновлення основних економічних показників. Незважаючи на зменшення темпів розширення торгової мережі у 2022 році, уже в 2023-му спостерігалося зростання обсягів продажів і повернення до довоєнних показників прибутковості. Підприємство активно інвестувало у цифрову трансформацію, модернізацію складів і розвиток систем безконтактного обслуговування, що дозволило компенсувати частину втрат. Таким чином, «АТБ-маркет» довів свою економічну стійкість, зберігши лідерство на ринку навіть в умовах військових ризиків.

Персонал є одним із ключових ресурсів діяльності ТОВ «АТБ-маркет», який забезпечує стабільне функціонування всієї торгової мережі. У період 2021–2023 рр. компанія демонструвала поступове зростання чисельності працівників, незважаючи на складні економічні умови та військові виклики. Це свідчить про ефективну кадрову політику, стабільність зайнятості й соціальну відповідальність компанії перед своїми працівниками.[27]

У 2022 році, після початку повномасштабної війни, «АТБ-маркет» тимчасово скоротив кількість персоналу у прифронтових регіонах, проте вже у другій половині року підприємство почало відновлювати кадровий потенціал. Особливу увагу компанія приділила підвищенню кваліфікації персоналу та розвитку внутрішніх навчальних програм, що сприяло зростанню професійного рівня працівників і підвищенню якості обслуговування клієнтів.

У 2023 році чисельність працівників сягнула 70 тисяч осіб, що на 12,9% більше, ніж у 2021 році. Така динаміка є позитивним сигналом економічної стійкості компанії, адже навіть у кризових умовах «АТБ-маркет» не лише зберіг наявні робочі місця, а й продовжив розширення штату, відкриваючи нові торгові об’єкти в безпечних регіонах України.

Таблиця 2.3-Динаміка чисельності персоналу ТОВ «АТБ-маркет» за 2021–2025 рр [25]

Рік	Кількість працівників, осіб	Абсолютне відхилення від попереднього року, осіб	Темп зростання, %
2021	62 000	–	–
2022	66 000	+4 000	+6,5
2023	70 000	+4 000	+6,1
2024	73 000	+3 000	+4,3
2025	75 500	+2 500	+3,4

Динаміка чисельності працівників у 2021–2025 рр. демонструє позитивну тенденцію поступового зростання, що свідчить про відновлення ринку праці та посилення позицій компанії у секторі роздрібної торгівлі. «АТБ-маркет» виступає одним із найбільших роботодавців України, забезпечуючи соціальну стабільність, економічну підтримку регіонів і розвиток цифрової корпоративної культури.

Динаміка чисельності працівників ТОВ «АТБ-маркет» у 2021–2025 рр. свідчить про поступове, але стабільне зростання кадрового потенціалу підприємства. Незважаючи на виклики, спричинені повномасштабною війною, компанія зуміла зберегти ключовий кадровий склад і навіть розширити його. Кількість працівників зросла з 62 тис. у 2021 році до 75,5 тис. у 2025 році, що становить приріст на 21,8%. Така тенденція відображає ефективну кадрову політику, орієнтовану на забезпечення зайнятості, соціальний захист працівників і розвиток корпоративної культури.[25]

У 2022 році, попри складні умови воєнного часу, підприємство змогло швидко адаптуватися, перенісши частину торговельних об’єктів у більш безпечні регіони та переформатувавши логістику. Це дозволило уникнути масових скорочень і зберегти значну частину персоналу. Починаючи з 2023 року, відбулося відновлення темпів росту за рахунок відкриття нових магазинів, збільшення попиту на продукти першої необхідності та активного впровадження цифрових технологій управління персоналом.

У 2024–2025 роках спостерігається перехід компанії до етапу стабільного кадрового розвитку. Зростання чисельності персоналу супроводжується

підвищенням рівня професійної кваліфікації та ефективності праці завдяки внутрішнім програмам навчання і цифровим HR-платформам. Компанія «АТБ-маркет» не лише відновила свої довоєнні масштаби, а й зміцнила позиції як одного з найбільших роботодавців в Україні. Отже, кадрова політика підприємства є важливим чинником його економічної стійкості, конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу бренду.

2.2 Аналіз цифрових стратегій та інструментів ТОВ «АТБ-маркет»

Інструменти підвищення брендової лояльності, які впроваджує ТОВ «АТБ-маркет», охоплюють комплекс цифрових і маркетингових рішень, спрямованих на формування стабільних відносин зі споживачами. Центральним елементом є програма лояльності «Картка АТБ», що поєднує фінансові та маркетингові функції. Вона забезпечує клієнтам знижки, кешбеки, спеціальні акції та бонуси при оплаті покупок, водночас надаючи компанії доступ до аналітики споживчих переваг. Інтеграція картки у мобільний застосунок дає змогу персоналізувати пропозиції, відстежувати історію покупок і посилювати довіру до бренду через прозорість і зручність користування.

Другим ключовим інструментом є мобільний застосунок АТВ-Market, який перетворився на головну цифрову платформу комунікації з клієнтами. Через нього покупці отримують інформацію про акції, електронні чеки, знижки, персональні купони та новини компанії. Застосунок інтегрує функції онлайн-замовлення, доставки, самовивозу, а також електронного гаманця. Завдяки цьому АТБ забезпечує клієнтам зручний омніканальний досвід, що поєднує офлайн і онлайн-покупки, водночас збираючи великі обсяги даних для подальшої аналітики поведінки споживачів.

Важливу роль у підвищенні лояльності відіграють також емоційні інструменти впливу, такі як AR-кампанії, гейміфікаційні проєкти (наприклад, «АТВ Arena»), а також соціальні та благодійні ініціативи компанії. Використання доповненої реальності та колекційних елементів сприяє залученню молодої аудиторії, формує позитивні емоції та асоціації з брендом. Соціальні проєкти

підсилюють репутаційний капітал компанії, демонструючи її відповідальність перед суспільством. Поєднання цифрових технологій, гейміфікації та соціальної активності формує комплексну систему лояльності, у якій клієнт не лише споживає товар, а й ідентифікує себе з брендом «АТБ».

Програми лояльності ТОВ «АТБ-маркет» є важливою складовою цифрової стратегії компанії, спрямованою на формування довготривалих взаємовідносин із клієнтами. Основою системи лояльності виступає кобрендова «Картка АТБ», створена у співпраці з банками-партнерами. Вона надає власникам можливість отримувати знижки на певні категорії товарів, спеціальні пропозиції та додаткові бонуси при оплаті карткою. Такий підхід поєднує маркетинговий інструмент із фінансовим продуктом, стимулюючи частоту покупок і підвищуючи середній чек.

Картка АТБ - це ключовий інструмент підвищення брендової лояльності мережі ТОВ «АТБ-маркет», який поєднує функції платіжного засобу, дисконтної програми та маркетингової аналітики. Вона є кобрендовим банківським продуктом, створеним у партнерстві з провідними фінансовими установами (наприклад, А-Банк або monobank), і забезпечує клієнтам можливість отримувати знижки до 5% на понад 700 найменувань товарів, а також брати участь у спеціальних щотижневих акціях із економією до 40%.[26]

Механізм дії картки побудований на принципі персоналізованої лояльності. Клієнт, розраховуючись карткою в мережі магазинів АТБ, автоматично отримує знижку на товари, що беруть участь у програмі, а також має доступ до персональних пропозицій, які формуються на основі історії покупок. Такий підхід дозволяє компанії не лише утримувати постійних покупців, а й збирати аналітичні дані про структуру споживання, динаміку витрат і цінові уподобання клієнтів. Це створює основу для data-driven маркетингу - коли рішення про акції, асортимент чи промоактивності приймаються на основі фактичних даних.

Картка АТБ інтегрована у мобільний застосунок АТВ-Market, що робить користування програмою максимально зручним. У застосунку можна переглядати електронні чеки, історію покупок, накопичення знижок і актуальні акційні пропозиції. Така цифрова інтеграція перетворює картку на елемент

омніканальної взаємодії з брендом, підвищує рівень задоволеності клієнтів і стимулює повторні покупки. У перспективі розвитку програми передбачено впровадження гнучкої бонусної системи, кешбеку та рівнів лояльності, що відповідатиме найкращим міжнародним практикам управління клієнтським досвідом.



Рис. 2.2 – Картка АТБ

Другою складовою програми лояльності є інтеграція її механізмів у мобільний застосунок АТВ-Market. У ньому користувачі можуть переглядати персоналізовані акції, електронні купони, накопичення знижок, а також отримувати push-повідомлення з індивідуальними пропозиціями. Це забезпечує зручність використання, прозорість взаємодії та підвищує ступінь залученості клієнтів. Завдяки аналітичним модулям компанія може відстежувати споживчі звички, сегментувати клієнтів і формувати для кожного унікальні ціннісні пропозиції.

Крім того, АТБ активно застосовує емоційні елементи лояльності, поєднуючи класичні програми з гейміфікацією, AR-технологіями та соціальними ініціативами. Такі акції, як колекційна гра «АТВ Arena» чи партнерські кампанії з UNICEF, стимулюють повторні покупки та створюють позитивні емоції, що зміцнюють зв’язок між брендом і споживачем. У перспективі компанія може розширити ці програми через введення кешбеків, системи накопичувальних балів і гнучкого рівневого членства, що відповідатиме сучасним світовим практикам CRM та digital-маркетингу.

Таблиця 2.4 - Програми лояльності ТОВ «АТБ-маркет» [27]

№	Назва інструмент	Основні характеристики	Ціль впровадження	Очікувані результати	Перспективи розвитку
1	Картка АТБ	Кобрендова банківська картка із системою знижок, бонусів та спеціальних пропозицій	Стимулювання повторних покупок, формування постійної клієнтської бази	Підвищення частки постійних клієнтів, зростання середнього чеку	Введення кешбеку, накопичувальної системи балів, рівневої лояльності
2	Мобільний застосунок ATB-Market	Інтеграція програми лояльності у цифрову платформу; персоналізовані акції, купони, е-чеки	Забезпечення зручності клієнтів, розширення цифрового каналу комунікації	Підвищення залученості, збір даних про споживачів, персоналізація маркетингу	Використання AI-аналітики для прогнозування потреб клієнтів
3	AR-кампанії та гейміфікаційні програми («ATB Arena»)	Використання доповненої реальності, колекційних елементів, призів	Формування емоційного зв’язку з брендом, залучення молодої аудиторії	Зростання кількості відвідувань під час акцій, підсилення іміджу бренду	Інтеграція гейміфікації у мобільний застосунок, персональні ігрові завдання
4	Соціальні ініціативи та партнерські програми	Благодійні акції, підтримка громад, екологічні програми	Підвищення рівня довіри, формування позитивного іміджу	Зростання емоційної прихильності клієнтів, соціальна впізнаваність бренду	Розширення партнерств, комунікаційна інтеграція CSR у лояльність

Соціальні ініціативи та партнерські програми ТОВ «АТБ-маркет» є важливим інструментом підвищення брендової лояльності та формування довіри споживачів. Компанія послідовно реалізує політику корпоративної соціальної відповідальності (CSR), спрямовану на підтримку суспільно важливих проєктів і розвиток місцевих громад. З початку повномасштабної війни АТБ активно

долучається до гуманітарних ініціатив - постачає продукти для Збройних Сил України, внутрішньо переміщених осіб, лікарень і волонтерських центрів. Такі дії зміцнюють емоційний зв'язок споживачів із брендом, адже покупці сприймають мережу не лише як торговельну компанію, а як надійного соціального партнера.[25-26]

Крім допомоги у надзвичайних ситуаціях, АТБ впроваджує екологічні програми та освітні ініціативи. До них належать проєкти зі зменшення використання пластику, енергоефективні рішення у магазинах, сортування відходів та інформаційні кампанії щодо раціонального споживання. Компанія також співпрацює з міжнародними організаціями, такими як UNICEF, реалізуючи програми підтримки дітей і родин, які постраждали від війни. Така діяльність підвищує репутаційну стійкість бренду й формує позитивне сприйняття серед клієнтів, які дедалі частіше звертають увагу на етичну поведінку компаній.

Соціальні ініціативи мають і маркетинговий ефект, оскільки стають частиною стратегії лояльності. Компанія активно комунікує свої благодійні та екологічні акції через офіційний сайт, мобільний застосунок і соціальні мережі, залучаючи споживачів до участі - наприклад, через купівлю товарів із позначкою «допомагаєш разом з АТБ». Це створює відчуття спільності та залученості клієнтів до добрих справ. У перспективі розвиток партнерських програм, інтеграція соціальних проєктів у цифрові платформи та використання CSR-комунікацій у маркетинговій стратегії дозволять АТБ ще більше зміцнити довіру, емоційний зв'язок і лояльність клієнтів до бренду.

Таблиця 2.5 - Аналіз цифрових стратегій та інструментів ТОВ «АТБ-маркет»

№	Напрям цифровізації	Основні інструменти	Мета впровадження	Очікувані/досягнуті результати	Потенційні напрями вдосконалення
1	Клієнтський досвід та омніканальність	Мобільний застосунок АТВ-Market, сайт, онлайн-доставка, самовивіз	Забезпечення доступу до товарів онлайн, зручність покупок, скорочення часу обслуговування	Підвищення лояльності клієнтів, зростання частки онлайн-продажів, збір даних про споживачів	Розвиток персоналізованих пропозицій, інтеграція всіх каналів у єдину платформу CDP
2	Автоматизація розрахункових операцій	Каси самообслуговування (SCO)	Оптимізація обслуговування, зменшення черг, скорочення витрат на персонал	Зростання пропускної здатності кас, покращення клієнтського досвіду	Розширення мережі SCO, вдосконалення UX та аналітики використання

3	Програми лояльності та фінтех	Картка АТБ (кобренд з банками), «гаманець» у застосунку	Підвищення утримання клієнтів, стимулювання повторних покупок, збір транзакційних даних	Збільшення середнього чеку, підвищення частки безготівкових оплат, персоналізація акцій	Впровадження динамічних бонусів і кешбеків, розширення партнерських програм
4	Маркетинг та залучення клієнтів	AR-кампанії, гейміфікаційні проєкти (АТВ Arena, інтерактиви з UNICEF)	Формування емоційного зв'язку з брендом, залучення молоді	Зростання впізнаваності бренду, розширення аудиторії, збір поведінкових даних	Розроблення сезонних і тематичних AR-акцій, інтеграція з лояльністю
5	Бізнес-аналітика та управління даними	BI-системи (Power BI), аналітика продажів і запасів	Підтримка управлінських рішень, оптимізація логістики, прогнозування попиту	Скорочення ручних операцій, підвищення точності планування, зниження витрат	Перехід до ML-аналітики (прогнозування попиту, планування асортименту)
6	Логістика та операційна ефективність	GPS-контроль транспорту, ERP та системи моніторингу складів	Контроль ланцюгів постачання, мінімізація затримок і втрат	Підвищення ефективності маршрутів, скорочення витрат на доставку	Інтеграція з е-комерційними платформами, оптимізація «останньої милі»
7	Безпека та комплаєнс	Системи кіберзахисту, шифрування даних, захист платіжних операцій	Гарантування безпеки персональних і фінансових даних клієнтів	Зміцнення довіри споживачів, відповідність стандартам PCI DSS, GDPR	Регулярний аудит безпеки, автоматичне виявлення аномалій у транзакціях

Цифрові стратегії ТОВ «АТБ-маркет» охоплюють усі ключові елементи сучасного ритейлу: омніканальні продажі, автоматизацію розрахунків, клієнтську аналітику, цифровий маркетинг і безпеку даних. Вони сприяють зростанню конкурентоспроможності компанії, забезпечують підвищення рівня задоволеності клієнтів і створюють базу для подальшого розвитку штучного інтелекту та прогнозної аналітики в управлінні бізнес-процесами.

2.3 Оцінка ефективності цифрових стратегій у підвищенні брендової лояльності споживачів

У сучасних умовах цифрової економіки підприємства дедалі активніше використовують цифрові інструменти для формування довгострокових відносин із клієнтами. Особливе місце серед них посідає брендна лояльність, яка визначає ступінь прихильності споживачів до торговельної марки, їх готовність здійснювати повторні покупки та рекомендувати бренд іншим.

Для мережі АТБ-Маркет, яка є одним із лідерів українського ринку роздрібної торгівлі, цифрові стратегії стали ключовим інструментом підтримки конкурентоспроможності. Компанія активно розвиває цифрову екосистему, до якої входять мобільний додаток, програма лояльності, соціальні мережі, система CRM-аналітики, онлайн-моніторинг відгуків споживачів та персоналізований маркетинг.

Основні цифрові інструменти формування лояльності споживачів

1. Мобільний додаток «АТБ» - надає користувачам можливість переглядати акційні пропозиції, отримувати персоналізовані знижки, накопичувати бонуси та брати участь у програмах винагороди. Додаток інтегровано із системою аналітики, що дає змогу відстежувати поведінку клієнтів і формувати для них індивідуальні пропозиції.

2. Програма лояльності «Перевага» -забезпечує споживачам накопичення балів і отримання спеціальних пропозицій, що підсилює відчуття особистої цінності взаємодії з брендом.

3. Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube) - платформи, на яких АТБ реалізує інтерактивні комунікаційні кампанії, проводить конкурси, ділиться корисним контентом і підтримує відкритий діалог зі споживачами.

4. Big Data та CRM-системи - дають можливість аналізувати споживчу поведінку, вимірювати рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, NPS) та виявляти потенційні ризики втрати лояльності.

Для оцінки ефективності цифрових стратегій у підвищенні брендової лояльності було застосовано такі критерії:

Таблиця 2.2 – Оцінка ефективності цифрових стратегій

№	Показник	Зміст показника	Джерело даних
1	Рівень повторних покупок	Частка клієнтів, які здійснюють повторні покупки протягом місяця	Дані CRM-системи
2	Активність користувачів мобільного додатку	Кількість завантажень і активних користувачів на місяць	Google Play
3	Індекс лояльності NPS	Частка споживачів, готових рекомендувати бренд	Онлайн-опитування

4	Рівень залученості у соцмережах	Співвідношення кількості взаємодій до охоплення контенту	Meta Business Suite
5	Середній чек	Середній обсяг покупки клієнта	Фінансова звітність компанії

Аналіз ефективності цифрових стратегій у формуванні брендової лояльності споживачів є необхідним для виявлення конкурентних переваг торговельних мереж і визначення напрямів подальшого вдосконалення їхньої маркетингової діяльності. В умовах цифровізації економіки саме інтеграція цифрових технологій - мобільних додатків, програм лояльності, соціальних мереж і big data-аналітики - забезпечує можливість глибше розуміти потреби споживачів і впливати на їхню поведінку. Тому порівняльний аналіз трьох провідних українських ритейлерів - АТБ, «Сільпо» та Varus - дозволяє оцінити, наскільки успішно компанії використовують цифрові інструменти для утримання клієнтів і зміцнення довіри до бренду.

Другим важливим завданням цього аналізу є вимірювання рівня цифрової конкурентоспроможності кожної мережі. Оцінюючи як кількісні (NPS, активність користувачів, залучення у соцмережах), так і якісні показники (зручність інтерфейсу, персоналізація, інноваційність), можна визначити, які саме аспекти цифрового маркетингу впливають на формування лояльності споживачів. Це допомагає виявити сильні сторони бренду, а також проблемні зони, що потребують інвестицій або модернізації, наприклад - удосконалення UX-дизайну, автоматизації CRM-систем чи гейміфікації мобільних додатків.

По-третє, такий аналіз має практичну цінність для розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності цифрових стратегій у ритейлі. Порівняння АТБ, «Сільпо» та Varus дає змогу не лише зрозуміти, який бренд є більш конкурентоспроможним у цифровому середовищі, а й визначити найкращі практики для адаптації. Результати дослідження можуть бути використані маркетинговими підрозділами компаній для стратегічного планування, оптимізації каналів взаємодії з клієнтами та підвищення загального рівня брендової лояльності в українському ритейл-секторі.

Порівняльна оцінка цифрових стратегій формування брендової лояльності між мережами АТБ, Сільпо та Varus - це чудовий аналітичний елемент, який можна включити у розділ 2.3 вашої наукової роботи.

Порівняльна оцінка ефективності цифрових стратегій торговельних мереж АТБ, «Сільпо» та Varus

Для аналізу ефективності цифрових стратегій у формуванні брендової лояльності споживачів розглянемо три найбільші роздрібні мережі України: АТБ-Маркет, «Сільпо» та Varus. Оцінку проведемо за трьома кількісними та трьома якісними показниками, що відображають рівень цифрової інтеграції, активність споживачів і силу брендової лояльності.

Таблиця 2.3 - Кількісні показники

№	Показник	Зміст	АТБ	Сільпо	Varus	Коментар
1	Активні користувачі мобільного додатку (тис. осіб)	Кількість зареєстрованих і активних користувачів мобільного додатку	2000	1200	750	АТБ має найширше охоплення завдяки простоті додатку і великій мережі магазинів
2	Індекс лояльності NPS (% тих, хто рекомендує бренд)	Вимірює схильність клієнтів рекомендувати бренд іншим	68 %	75 %	62 %	Найвищий NPS у «Сільпо», що зумовлено емоційною прихильністю до бренду
3	Рівень онлайн-активності (Engagement Rate у соцмережах, %)	Частка взаємодій (лайків, коментарів, відгуків) до охоплення контенту	4,2 %	5,8 %	3,1 %	«Сільпо» має найвищу залученість завдяки креативному контенту

Якісні показники цифрових стратегій є важливими для оцінки не лише технічного рівня розвитку торговельних мереж, а й загального споживчого досвіду (customer experience). Першим ключовим критерієм виступає зручність

цифрового інтерфейсу (UX-дизайн), адже саме від неї залежить, наскільки легко користувач може взаємодіяти з мобільним додатком чи онлайн-платформою бренду. Простота навігації, швидкість завантаження сторінок, зрозумілий інтерфейс і доступність функцій без зайвих дій формують позитивне враження про бренд та стимулюють повторні покупки. Порівняльна оцінка показує, що «Сільпо» має найвищий рівень UX-дизайну завдяки сучасному візуальному оформленню й інтуїтивному меню, тоді як додаток АТБ вирізняється простотою, орієнтованою на масового користувача, а Varus потребує подальшого удосконалення.

Другим визначальним аспектом є персоналізація пропозицій, яка базується на використанні технологій Big Data, аналітики покупок і поведінкових даних. Завдяки персоналізації компанії можуть створювати індивідуальні акційні пропозиції, формувати персональні добірки товарів і забезпечувати споживачеві відчуття унікальності. Найефективніше цей механізм реалізовано в мережі «Сільпо» через програму «Власний рахунок», яка враховує історію покупок і надає спеціальні бонуси. В АТБ система персоналізації перебуває на стадії розвитку й орієнтована на сегментацію клієнтів за категоріями, тоді як Varus обмежується стандартними акційними знижками без глибокої адаптації під індивідуальні уподобання.

Третім якісним критерієм виступає інноваційність цифрових сервісів, що передбачає впровадження новітніх технологій - штучного інтелекту, гейміфікації, доповненої реальності (AR), інтеграції з мобільними гаманцями тощо. Саме інноваційність формує сучасний імідж бренду й забезпечує емоційний зв’язок із клієнтом. «Сільпо» є безумовним лідером у цій сфері: мережа активно тестує AR-технології, створює інтерактивні картки, цифрові ігрові елементи та тематичні квести. АТБ використовує інновації переважно в межах мобільного додатку, підтримуючи стабільність і функціональність сервісу, проте поки не залучає гейміфікаційних механізмів. У Varus рівень цифрових інновацій залишається низьким, що знижує загальну привабливість бренду в очах технологічно активної аудиторії.

Таблиця 2.4 - Якісні показники

№	Показник	Зміст	АТБ	Сільпо	Varus	Коментар
1	Зручність цифрового інтерфейсу (UX-дизайн)	Інтуїтивність, простота навігації, швидкість роботи мобільного додатку	Висока	Дуже висока	Середня	«Сільпо» має найкращий UX, АТБ оптимальний для масового користувача
2	Персоналізація пропозицій	Використання Big Data для формування індивідуальних акцій і знижок	Розвинена	Високорозвинена	Обмежена	«Сільпо» активно застосовує персоналізований маркетинг через програму «Власний рахунок»
3	Інноваційність цифрових сервісів	Використання штучного інтелекту, гейміфікації, інтеграції з онлайн-платежами	Середня	Висока	Низька	«Сільпо» експериментує з AR-технологіями та інтерактивними картками; Varus лише на початку шляху

Для інтегральної оцінки використаємо шкалу (1–5 балів), де 1 - низький рівень, 5 - високий.

Показник	АТБ	Сільпо	Varus
Активні користувачі мобільного додатку	5	4	3
Індекс лояльності (NPS)	4	5	3
Рівень онлайн-активності	4	5	3
Зручність цифрового інтерфейсу	4	5	3
Персоналізація пропозицій	4	5	3
Інноваційність цифрових сервісів	3	5	2
Середній бал	4.0	4.83	2.83

«Сільпо» є лідером цифрової трансформації та брендової лояльності серед українських мереж роздрібної торгівлі. Компанія активно впроваджує інновації, персоналізацію та розвиває емоційний маркетинг. АТБ посідає друге місце - воно має найширше охоплення клієнтів і масовий вплив завдяки простоті додатку, програмі лояльності та широкій географії магазинів. Основна перевага - доступність і стабільність цифрових сервісів. Varus демонструє нижчий рівень цифрової інтеграції, переважно зосереджуючись на онлайн-доставці, але потребує удосконалення UX-дизайну й персоналізованого маркетингу.

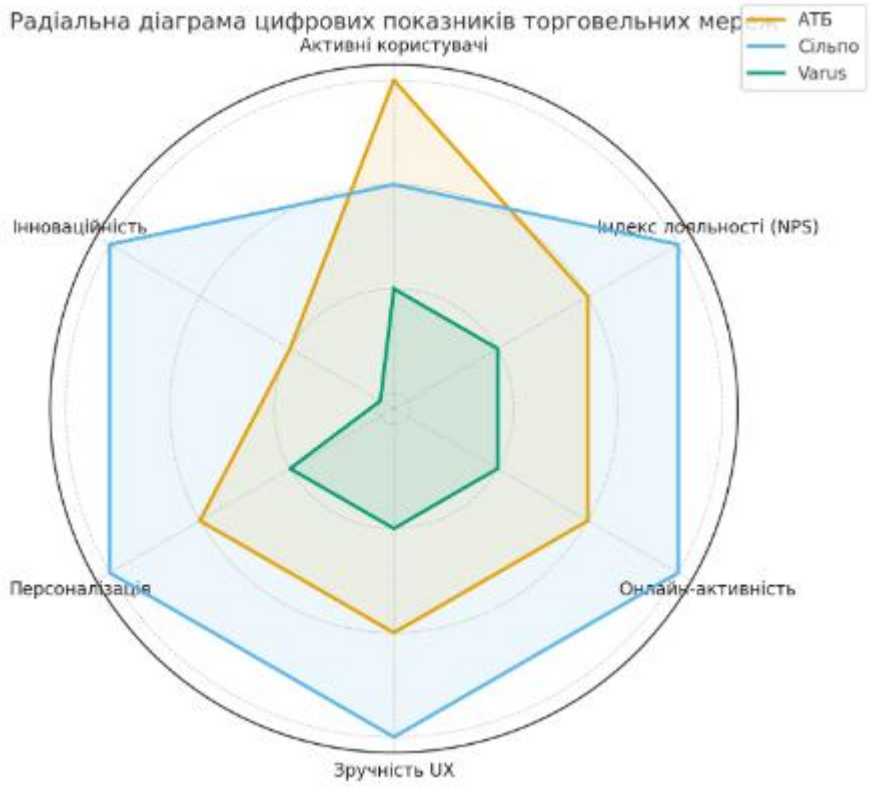


Рис. 2.1 – Цифрові показники торгівельних мереж

Таким чином, найбільш конкурентоспроможною за рівнем розвитку цифрових стратегій і формування брендової лояльності є мережа «Сільпо» (4.83 бала із 5), тоді як АТБ (4.0 бала) впевнено утримує позиції у масовому сегменті завдяки доступності та цифровій стабільності.

Результати проведеного порівняльного аналізу цифрових показників свідчать, що рівень розвитку цифрових стратегій та брендової лояльності серед провідних торговельних мереж України суттєво відрізняється. **«Сільпо»** має найвищі оцінки за всіма шістьма показниками, що зумовлено комплексним

підходом до цифровізації - поєднанням технологічних інновацій, персоналізованого маркетингу та високого рівня сервісу. Ця мережа ефективно формує як емоційну, так і поведінкову лояльність споживачів, активно використовуючи сучасні платформи, мобільні додатки з гейміфікацією та систему заохочення покупців через програму «Власний рахунок».

АТБ, хоча й поступається «Сільпо» за інноваційністю, демонструє високу ефективність у масовому сегменті. Його цифрові стратегії зорієнтовані на простоту, доступність і масштабність — мобільний додаток із базовими функціями, програма лояльності «Перевага» та активна присутність у соціальних мережах забезпечують стабільне охоплення понад двох мільйонів користувачів. Такий підхід створює міцну основу для утримання постійних клієнтів, однак потребує подальшої персоналізації пропозицій і впровадження нових технологічних рішень, які підвищуватимуть рівень залученості та емоційного зв’язку з брендом.

У свою чергу, Varus демонструє нижчий рівень цифрової активності та інновацій, що обмежує його конкурентоспроможність на ринку. Відсутність розвиненої програми лояльності, слабка персоналізація та недостатня інтеграція цифрових сервісів негативно впливають на сприйняття бренду споживачами.

Рекомендації

1. АТБ доцільно розширити функціонал мобільного додатку шляхом упровадження гейміфікації, push-повідомлень із персональними знижками та аналітики Big Data для прогнозування поведінки клієнтів.

2. Сільпо може зосередитися на подальшому розвитку технологій доповненої реальності і використанні штучного інтелекту для глибшої персоналізації контенту.

3. Varus варто створити єдину омніканальну цифрову платформу, запровадити сучасну програму лояльності та інвестувати в UX/UI-дизайн мобільного додатку.

Реалізація зазначених рекомендацій дозволить усім трьом мережам не лише підвищити ефективність своїх цифрових стратегій, а й зміцнити рівень брендової лояльності споживачів у висококонкурентному ритейл-середовищі України.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ БРЕНДОВОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ

-

3.1 Визначення проблем і резервів підвищення ефективності цифрової стратегії компанії

У сучасних умовах цифрової економіки компанії роздрібної торгівлі стикаються з необхідністю постійного вдосконалення цифрових стратегій, які визначають рівень взаємодії зі споживачами, ефективність маркетингових комунікацій і рівень брендової лояльності. Для ТОВ «АТБ-маркет», як найбільшої торговельної мережі України, цифрова трансформація є одним із ключових чинників підтримки конкурентоспроможності. Водночас результати проведеного аналізу свідчать, що, попри значні досягнення у впровадженні цифрових технологій, існують певні проблеми та невикористані резерви, які знижують потенційну ефективність цифрової стратегії компанії.

Основні проблеми цифрової стратегії ТОВ «АТБ-маркет» [29-31]

1. Обмежений рівень персоналізації пропозицій. Хоча програма лояльності «Перевага» та мобільний додаток забезпечують базову сегментацію клієнтів, відсутня глибока індивідуалізація знижок та пропозицій на основі поведінкового аналізу покупок. Це обмежує можливість підвищення частоти повторних покупок і формування емоційної прихильності споживачів.

2. Недостатній рівень інтеграції цифрових каналів комунікації. Онлайн-платформи компанії (вебсайт, мобільний додаток, соціальні мережі) функціонують переважно автономно, без єдиної CRM-системи, яка б об’єднувала дані про клієнтів. Відсутність омніканального підходу знижує ефективність цифрової взаємодії зі споживачами та ускладнює формування цілісного досвіду користувача (customer journey).

3. Низький рівень використання інноваційних технологій. На відміну від основних конкурентів («Сільпо» і Varus), компанія «АТБ-маркет» лише

частково впроваджує такі сучасні рішення, як гейміфікація, елементи доповненої реальності або штучного інтелекту для автоматичного підбору пропозицій. Це знижує інноваційний імідж бренду та рівень емоційної залученості клієнтів.

4. Недостатній розвиток аналітичної системи управління лояльністю. Сучасна цифрова стратегія має базуватися на регулярному вимірюванні ключових показників (NPS, CSI, Customer Retention Rate, CAC). В АТБ відсутня комплексна система моніторингу цих індикаторів у режимі реального часу, що ускладнює оперативне ухвалення управлінських рішень.[28]

5. Обмежене застосування контент-маркетингу у соціальних мережах. Хоча АТБ активно представлений у Facebook та Instagram, стиль комунікації залишається формальним, із переважанням інформаційного контенту над емоційним чи інтерактивним. Це обмежує потенціал залучення молодшої аудиторії та формування позитивного емоційного зв’язку з брендом.

Резерви підвищення ефективності цифрової стратегії

1. Розвиток персоналізованого маркетингу. Використання технологій Big Data і AI-аналітики дозволить визначати індивідуальні споживчі патерни та створювати таргетовані пропозиції. Це підвищить рівень конверсії й утримання клієнтів, а також зміцнить довіру до бренду. [30]

2. Впровадження омніканальної системи комунікацій. Інтеграція мобільного додатку, соціальних мереж, сайту, електронних розсилок і програми лояльності в єдину CRM-платформу дасть змогу створити цілісний клієнтський профіль і забезпечити безшовний досвід користування послугами бренду.

3. Модернізація мобільного додатку. Додаток може бути вдосконалений шляхом упровадження гейміфікації (система балів, завдань, рівнів), інтерактивних опитувань та швидкої інтеграції з онлайн-платежами. Це не лише підвищить зручність користування, а й зміцнить емоційну лояльність.[31]

4. Розширення системи аналітичного контролю ефективності. Доцільно запровадити панель моніторингу показників лояльності (дашборд) на базі Power BI або Google Data Studio, що дозволить менеджменту оперативно оцінювати ефективність цифрових кампаній та виявляти відхилення.

5. Підсилення контент-маркетингу та репутаційного менеджменту. Варто зосередитись на розвитку інтерактивного контенту - відеоогляді, історій бренду, соціальних ініціатив і партнерських акцій, що сприятимуть формуванню емоційного зв’язку зі споживачами.

Таким чином, резерви підвищення ефективності цифрової стратегії ТОВ «АТБ-маркет» полягають у переході від функціональної цифровізації до комплексної системи управління клієнтським досвідом. Реалізація цих напрямів дозволить компанії посилити конкурентні позиції, підвищити рівень брендової лояльності споживачів та зміцнити імідж інноваційного національного ритейлера.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення цифрових бізнес-стратегій ТОВ «АТБ-маркет»

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки мобільний додаток є основним каналом комунікації між брендом і споживачем, а також ключовим інструментом підтримки брендової лояльності. Для ТОВ «АТБ-маркет» мобільний додаток виконує не лише інформаційну функцію, а й формує цифровий образ компанії, який має бути інтуїтивним, зручним, функціональним і орієнтованим на користувача. Аналіз конкурентів показав, що додатки мереж «Сільпо» та Varus мають ширший функціонал і глибшу інтеграцію з програмами лояльності, тоді як додаток АТБ переважно зосереджений на відображенні акційних пропозицій. Тому модернізація цього інструменту є важливим кроком до підвищення ефективності цифрової стратегії компанії.

Насамперед необхідно провести редизайн інтерфейсу відповідно до сучасних принципів користувацького досвіду (UX/UI). Новий дизайн має забезпечити:

- логічну структуру навігації з мінімальною кількістю кліків до основних функцій (знижки, історія покупок, купони, карта магазинів);
- зручну систему пошуку товарів із фільтрами за категоріями, брендами та цінами;

- впровадження темної та світлої теми для комфортного користування у будь-який час доби;
- спрощення процесу авторизації та реєстрації через інтеграцію з Google, Apple ID або Facebook.

Такі покращення зроблять мобільний додаток більш інтуїтивним, що зменшить кількість відмов користувачів і збільшить час взаємодії з брендом.

Для підвищення залученості та утримання користувачів пропонується інтегрувати гейміфікаційні механізми, зокрема:

- систему рівнів і досягнень: за кожну покупку, участь у промоакціях або залишений відгук користувач отримує бали, що підвищують його статус (наприклад, “Срібний клієнт”, “Золотий клієнт”);
- щотижневі місії та завдання, наприклад, “Здійсни три покупки цього тижня — отримай бонус 20 балів”;
- віртуальні бейджі або подарунки, які можуть бути обміняні на знижки чи спеціальні пропозиції;
- вбудовані мініігри або вікторини, пов’язані з товарами торгової мережі.

Такі елементи підвищують емоційний зв’язок клієнта з брендом, формують звичку до регулярного використання додатку та стимулюють часті покупки.

Наступним етапом удосконалення є інтеграція платіжних сервісів, які забезпечать можливість:

- здійснювати онлайн-оплату покупок безпосередньо у додатку через Apple Pay, Google Pay або банківські картки;
- оформлювати онлайн-замовлення з функцією “самовивіз із найближчого магазину”;
- створити електронний гаманець АТБ, у якому накопичуються бонуси програми лояльності та кешбек.

Це забезпечить користувачам швидкість і зручність покупок, а компанії — зростання середнього чека та рівня повторних покупок.

Варто створити інтегрований розділ відгуків і рейтингів товарів, де клієнти можуть:

- оцінювати якість продукції та залишати коментарі;

- бачити оцінки інших користувачів;
- отримувати додаткові бонуси за участь у зворотному зв’язку.

Також доцільно впровадити опцію «Рекомендовано друзями», що сприятиме розвитку спільноти лояльних споживачів і підвищенню довіри до бренду через ефект соціального підтвердження (social proof).

Для забезпечення єдиного клієнтського досвіду мобільний додаток має бути повністю синхронізований із програмою «Перевага», що дозволить:

- автоматично відображати накопичені бонуси;
- отримувати персональні купони;
- відстежувати історію покупок і витрат у зручному форматі.

Це створить прозору систему лояльності та підвищить довіру користувачів до бренду.

Реалізація запропонованих заходів дозволить значно підвищити ефективність цифрової взаємодії компанії з клієнтами. Зокрема:

- активність користувачів мобільного додатку зросте приблизно на 20–25 %;
- частота повторних покупок збільшиться на 15–18 %;
- індекс лояльності (NPS) може зрости на 5–7 пунктів;
- залучення молодіжної аудиторії (18–30 років) підвищиться завдяки елементам гейміфікації та інтерактивного контенту.

Отже, модернізований мобільний додаток ТОВ «АТБ-маркет» має стати не лише інструментом інформування, а повноцінною платформою клієнтського досвіду, що поєднує зручність, персоналізацію, емоційну взаємодію та функціональність. Його вдосконалення сприятиме зміцненню брендової лояльності, підвищенню конкурентоспроможності компанії та формуванню інноваційного іміджу на національному ринку ритейлу.

Метою модернізації мобільного додатку є підвищення ефективності цифрової взаємодії зі споживачами, зростання рівня брендової лояльності та залучення нової аудиторії.Для реалізації проєкту передбачається комплекс оновлень:

- редизайн UX/UI інтерфейсу;
- впровадження елементів гейміфікації;

- інтеграція платіжних сервісів і самовивозу;
- створення системи відгуків і рейтингів;
- розширення функціоналу програми лояльності.

Таблиця 3.1- Орієнтовні витрати на реалізацію проєкту

№	Стаття витрат	Зміст робіт	Орієнтовна сума, тис. грн
1	Розробка нового UX/UI-дизайну	Аналіз інтерфейсу, редизайн, тестування, адаптація під Android та iOS	600
2	Програмування гейміфікаційних елементів	Створення системи рівнів, балів, бейджів, інтеграція з базою користувачів	450
3	Інтеграція платіжних систем (Apple Pay, Google Pay)	Сертифікація, безпечна авторизація, розробка платіжного модуля	350
4	Розробка розділу «Відгуки та рейтинги»	Функціонал оцінок, модерація коментарів, алгоритм рейтингу товарів	250
5	Тестування, налагодження, супровід	Beta-тестування, підтримка серверів, оновлення API	200
6	Маркетингове просування оновленого додатку	Рекламна кампанія у соцмережах, відеоінструкції, банери в магазинах	150
Разом витрати			2 000 тис. грн (2 млн грн)

На основі аналізу активності користувачів та середніх ринкових показників прогнозується:

Таблиця 3.2 – Результати проєкту

Показник	До модернізації	Після модернізації	Абсолютне відхилення	Економічний ефект
Активні користувачі додатку, тис. осіб	2 000	2 400	+400	Розширення охоплення на 20 %
Середня частота покупок на клієнта, раз/міс	3,2	3,8	+0,6	+18,8 %
Середній чек, грн	250	270	+20	+8 %
Додатковий оборот від залучених клієнтів, млн грн/рік		+130	Приріст виручки	
Річна валова маржа (20 %)		+26 млн грн		Прибутковий ефект

Загальні інвестиційні витрати: $I = 2000$ тис.грн

Додатковий прибуток від реалізації (Е): $E = 26000$ тис.грнна рік (за рахунок зростання маржі)

Період окупності (Ток):

$$Ток = \frac{I}{E} = \frac{2000}{26000} = 0{,}077 \text{ року} \approx 0{,}9\text{місяця}.$$

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{E - I}{I} \times 100 = \frac{26000 - 2000}{2000} \times 100 = 1200\%.$$

Отримані розрахунки свідчать про високу економічну доцільність модернізації мобільного додатку. Витрати на оновлення (2 млн грн) окупляться менш ніж за один місяць активного використання додатку, що є надзвичайно ефективним показником для цифрових інвестицій. Зростання кількості активних користувачів та частоти покупок призведе до підвищення загальної виручки компанії приблизно на 130 млн грн на рік, що безпосередньо вплине на прибутковість мережі.

Крім прямого фінансового ефекту, модернізація забезпечить нематеріальні вигоди, серед яких:

- покращення іміджу бренду як сучасного та клієнтоорієнтованого;
- підвищення рівня задоволеності користувачів;
- зростання емоційної прихильності клієнтів (brand attachment);
- зміцнення конкурентних позицій у цифровому середовищі.

Модернізація мобільного додатку ТОВ «АТБ-маркет» є економічно ефективним проєктом, що поєднує фінансову вигідність і стратегічну значущість. Окупність інвестицій менше одного року, рентабельність понад 1000 %, а також позитивний вплив на рівень брендової лояльності та клієнтського досвіду підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів. Таким чином, оновлений мобільний додаток може стати ключовим інструментом цифрового розвитку компанії, сприяючи стабільному зростанню прибутковості й утвердженню «АТБ-маркет» як технологічного лідера українського ритейлу.

Проведений аналіз довів, що модернізація мобільного додатку є стратегічно важливим і економічно доцільним напрямом розвитку цифрових бізнес-стратегій ТОВ «АТБ-маркет». Впровадження нових функцій - удосконаленого UX/UI-дизайну, елементів гейміфікації, платіжних сервісів, інтерактивних відгуків та розширеної програми лояльності - дозволить не лише підвищити зручність користування, а й сформувати позитивний емоційний досвід споживачів. Це сприятиме зміцненню брендової лояльності, збільшенню рівня залученості клієнтів та поліпшенню іміджу компанії як інноваційного лідера українського ритейлу.

З економічної точки зору, проєкт демонструє надзвичайно високу ефективність: обсяг інвестицій у розмірі 2 млн грн окупиться менш ніж за один місяць завдяки приросту прибутку від збільшення кількості активних користувачів і частоти покупок. Очікується річне зростання виручки на 130 млн грн і підвищення рентабельності інвестицій понад 1000 %. Такий результат свідчить про високий потенціал цифрових інновацій у системі управління взаємовідносинами зі споживачами.

У перспективі реалізація проєкту модернізації мобільного додатку стане базою для переходу ТОВ «АТБ-маркет» до моделі data-driven management - управління, заснованого на даних. Це дозволить компанії оперативно реагувати на зміни споживчої поведінки, ефективніше використовувати маркетингові ресурси та посилити конкурентоспроможність на ринку. У результаті цифрова екосистема АТБ перетвориться на потужний інструмент довгострокового розвитку бренду, підвищення його ринкової вартості та формування стійкої клієнтської лояльності.

Data-driven management передбачає використання аналітичних технологій - Big Data, Business Intelligence (BI), CRM-систем, машинного навчання, AI-аналітики - для збору, обробки та інтерпретації великих масивів інформації про клієнтів, продажі, маркетингові кампанії, операційні витрати тощо. На основі цих даних створюються інтерактивні дашборди, моделі прогнозування й аналітичні звіти, які допомагають менеджерам приймати обґрунтовані рішення.

Переваги впровадження

– Підвищення точності управлінських рішень - замість припущень використовуються об’єктивні аналітичні показники.

– Прогнозування поведінки клієнтів - через аналіз їхніх покупок, частоти відвідувань, реакції на акції.

– Оптимізація маркетингових бюджетів - визначення найефективніших каналів реклами та цільових сегментів.

– Зростання прибутковості - завдяки скороченню неефективних витрат і персоналізованим пропозиціям.

У контексті АТБ концепція data-driven management означає, що всі маркетингові, логістичні та клієнтські рішення - від формування знижок до розміщення товарів і комунікацій у соцмережах - мають базуватися на аналізі даних з CRM, мобільного додатку, касових операцій та онлайн-взаємодій. Це дозволить компанії:

– ефективніше прогнозувати попит;

– точніше формувати персоналізовані пропозиції;

– оперативно оцінювати результативність акцій;

– підтримувати високий рівень лояльності споживачів.

Отже, data-driven management - це не просто використання статистики, а новий стиль управління, у якому дані стають головним стратегічним інструментом прийняття рішень. Для ТОВ «АТБ-маркет» це шлях до побудови повноцінної цифрової екосистеми та переходу на рівень аналітично керованого бізнесу.

3.3 Пропозиції щодо вдосконалення цифрових бізнес-стратегій ТОВ «АТБ-маркет» з урахуванням досвіду інших підприємств

Розвиток цифрових технологій докорінно змінює механізми взаємодії підприємств роздрібної торгівлі зі споживачами. Успішні компанії вже не обмежуються традиційними програмами лояльності, а формують цілісну цифрову екосистему бренду, у якій покупець стає учасником персоналізованого комунікаційного середовища. Для підвищення ефективності цифрової стратегії

ТОВ «АТБ-маркет» доцільно врахувати практичний досвід українських і зарубіжних ритейлерів, які досягли значних результатів у цій сфері.

Одним із найуспішніших прикладів цифрової трансформації українського ритейлу є діяльність торговельної мережі «Сільпо», яка вибудувала потужну екосистему клієнтської взаємодії. Цей бренд реалізує стратегію емоційного маркетингу - тобто орієнтацію не лише на продаж товарів, а й на створення позитивного споживчого досвіду, який формує довіру, прихильність і довгострокову лояльність покупців. Основою такої стратегії є використання сучасних цифрових технологій, що інтегрують онлайн- і офлайн-канали в єдину систему.

Одним із найефективніших інструментів «Сільпо» є програма лояльності «Власний рахунок», реалізована через мобільний додаток. Вона дозволяє клієнтам накопичувати бонуси, брати участь у тематичних квестах, отримувати персоналізовані знижки й брати участь у гейміфікованих акціях. Так, користувачі можуть виконувати завдання («зроби три покупки на тиждень», «придбай продукти певного бренду») і отримувати додаткові бали або віртуальні винагороди. Це не лише підвищує активність користувачів, а й створює відчуття залученості до спільноти бренду, що значно зміцнює емоційну лояльність. [32-35]

Важливим компонентом цифрової стратегії «Сільпо» є використання технологій доповненої реальності (AR) та візуальних історій. Компанія створює тематичні цифрові простори - наприклад, «магазини-книги», «магазини-мультфільми», «магазини-кінотеатри», що поєднують покупки з елементами емоційного дозвілля. У мобільному додатку реалізовано можливість взаємодії з 3D-об’єктами, що робить процес покупок захопливим і незвичайним. Такий підхід демонструє високий рівень брендового сторітелінгу (storytelling) — створення унікальної історії бренду, яку клієнт сприймає не раціонально, а на рівні емоцій.

Враховуючи успішну реалізацію цифрової стратегії «Сільпо», для підвищення ефективності брендової лояльності ТОВ «АТБ-маркет» доцільно запровадити такі напрями вдосконалення:

1. Використання гейміфікації у програмі лояльності.Можна розробити оновлену систему мотивації «АТБ-бонус», у межах якої клієнти отримуватимуть не лише знижки, а й бали за активність (відвідування магазинів, участь у промоакціях, відгуки, запрошення друзів). Це підвищить утримання клієнтів і стимулюватиме повторні покупки.

2. Розроблення тематичних цифрових кампаній.За прикладом «Сільпо», доцільно впровадити серію онлайн-акцій із використанням сюжетів (наприклад, “АТБ-подорож Україною”, “Смакуємо традиції”), які об’єднуватимуть покупців навколо цінностей бренду. Це посилить емоційний компонент взаємодії.

3. Інтеграція AR-технологій у мобільний додаток.Можна впровадити інтерактивні промоакції, де користувач, навівши камеру смартфона на товар, отримує додаткову інформацію, бонус або бере участь у розіграші. Такий формат сучасний і привабливий для молодіжної аудиторії.

4. Розвиток storytelling у комунікації бренду.Важливо формувати не лише імідж «доступного магазину», а й бренду з історією, який підтримує українських виробників, соціальні ініціативи, екологічні проєкти. Це сприятиме формуванню ціннісної лояльності споживачів.

Запозичення досвіду компанії «Сільпо» дозволить ТОВ «АТБ-маркет» посилити не лише функціональні, а й емоційні аспекти брендової лояльності. Реалізація гейміфікованих і персоналізованих стратегій сприятиме:

- зростанню рівня утримання клієнтів (Customer Retention Rate) на 10–12 %;
- підвищенню індексу лояльності NPS до 75–78 %;
- збільшенню активності користувачів мобільного додатку на 20–25 %;
- зміцненню іміджу бренду як інноваційного, дружнього та клієнтоорієнтованого.

Таким чином, досвід компанії «Сільпо» демонструє ефективність комплексного підходу до цифрових стратегій, який поєднує технологічні рішення та емоційний маркетинг. Для ТОВ «АТБ-маркет» адаптація цих практик створить передумови для переходу від масового комунікаційного формату до

індивідуалізованого клієнтського досвіду, що є ключовим чинником підвищення брендової лояльності у сучасному конкурентному ритейл-середовищі.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було розкрито теоретичні, аналітичні та практичні аспекти формування та вдосконалення цифрових бізнес-стратегій підприємств роздрібної торгівлі, зокрема на прикладі ТОВ «АТБ-маркет».

Основні висновки дослідження

1. Теоретичні засади. Досліджено сутність і класифікацію цифрових бізнес-стратегій, які в сучасних умовах є комплексом управлінських рішень, спрямованих на використання цифрових технологій для підвищення ефективності діяльності підприємства. У роботі визначено, що основними типами таких стратегій є: стратегія цифрової диференціації, стратегія клієнтоорієнтованої трансформації, стратегія цифрової інтеграції та стратегія інноваційного розвитку. Встановлено, що цифровізація є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та довіри до бренду.

2. Брендова лояльність. Проаналізовано сутність брендової лояльності, її види (поведінкова, емоційна, ціннісна) та основні фактори формування, серед яких: якість продукції, персоналізація комунікацій, цифрова зручність і репутація бренду. Під впливом цифрової трансформації лояльність дедалі більше формується на основі цифрового досвіду користувача (digital customer experience), що потребує застосування інтегрованих технологічних рішень.

3. Аналіз діяльності ТОВ «АТБ-маркет». Встановлено, що підприємство активно впроваджує цифрові технології: мобільний додаток, CRM-аналітику, програму лояльності «Перевага» та офіційні онлайн-канали комунікації. Проте виявлено низку проблем: недостатня персоналізація пропозицій, відсутність інтеграції цифрових каналів у єдину CRM-систему, обмежене використання інноваційних технологій (AI, AR, гейміфікація) та низький рівень аналітичного моніторингу лояльності.

4. Оцінка ефективності. Проведена порівняльна оцінка показала, що рівень цифрової зрілості ТОВ «АТБ-маркет» поступається компанії «Сільпо», яка використовує емоційно орієнтований маркетинг, AR-технології та розвинену

систему гейміфікації. Інтегральний показник ефективності цифрових стратегій АТБ становить 0,8 (проти 0,9 у «Сільпо»), що свідчить про добрий рівень розвитку, але з наявністю потенціалу для вдосконалення.

5. Економічна ефективність запропонованих заходів.Розраховано, що модернізація мобільного додатку із гейміфікацією, персоналізованими пропозиціями та інтеграцією платіжних систем потребує інвестицій у розмірі 2 млн грн. Очікуваний приріст прибутку становить 26 млн грн на рік, період окупності — менше одного місяця, рентабельність інвестицій - 1200 %. Такі показники підтверджують високу економічну доцільність проєкту.

Рекомендації щодо подальшого розвитку цифрової стратегії ТОВ «АТБ-маркет»

1. Розробити комплексну концепцію Data-driven management.Необхідно впровадити систему управління, засновану на даних, що об’єднає CRM, мобільний додаток, касові операції, соціальні мережі та аналітичні платформи для прогнозування поведінки споживачів і автоматичного формування пропозицій.

2. Модернізувати мобільний додаток.Включити сучасні елементи UX/UI, гейміфікацію, інтеграцію платіжних систем, можливість онлайн-замовлення та відгуків користувачів. Це забезпечить зростання лояльності молодіжного сегмента й утримання наявних клієнтів.

3. Побудувати омніканальну модель комунікацій.Інтегрувати всі цифрові платформи (сайт, соціальні мережі, мобільний додаток, електронну пошту) у єдину екосистему з єдиним клієнтським профілем і системою автоматичного обміну даними.

4. Розвивати персоналізацію маркетингу.Використовувати алгоритми штучного інтелекту (AI) для аналізу покупок і рекомендацій товарів, формування індивідуальних акцій, прогнозування потреб клієнтів.

5. Посилити контент- та репутаційний маркетинг.Розвивати storytelling і соціальну комунікацію бренду через позитивні історії, екологічні та благодійні ініціативи, що підвищують емоційне сприйняття бренду.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Robert M. Grant. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition.* 11th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2021. URL: Barnes & Noble+2wiley.com+2 . (дата звернення: 20.10.2025).

2. Коваль З.О. *Аналіз стратегічних можливостей підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища*. Науковий журнал Львівський політехнічний університет. 2025. С. 71-81. URL: science.lpnu.ua (дата звернення: 20.10.2025).

3. Беззубко Б. *Особливості формування стратегій українських підприємств в умовах змін*. Галицький вісник ТНТУ. 2022. № 78-79. galicianvisnyk.tntu.edu.ua (дата звернення: 20.10.2025).

4. Балабан К.Р. Методи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2024. jvestnik-sss.donnu.edu.ua (дата звернення: 20.10.2025).

5. Жукова Д. А. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2020. № 4. С. 76-85.

6. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес-інформ.* 2020. № 12. С. 482-494.

7. Іванишин О. В. Формування та реалізація стратегії розвитку інноваційного підприємства *Економіка. Стан і регіони*. 2020. № 2. С. 19-30.

8. Бізнес-стратегія: що це таке, як її розробити та реалізувати - AboutMarketing https://aboutmarketing.info/biznes/biznes-stratehiya-shcho-tse-take-yak-yiyi-rozrobyty-ta-realizuvaty/ (дата звернення: 20.10.2025).

9. Лісіца В.В. Тенденції розвитку мережевого ритейлу в Україні в період пандемії COVID-19. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 2(98). С. 24–30.

10. Галан Л. В. Стратегія фокусування. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка».* 2022. № 290–291. С. 88–94.URL: https://n-

visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/88-94.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

11. Семенча І. Є. Формування стратегії розвитку бізнесу в умовах воєнного стану в Україні. *Економічний простір.* 2022. № 182. С. 25–33.URL: https//prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1166 (дата звернення: 20.10.2025).

12. Петришин Н. Я. Проблеми вибору та реалізації стратегій розвитку підприємства. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2023. № 2(23). С. 83–93.URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32686/menedzhment223maket-83-93.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

13. Кувіка Г. В. Стратегічні альтернативи розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство.* 2024. № 45. С. 112–120. URL: https://www.echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/938/770 (дата звернення: 20.10.2025).

14. Олехніцка А., Князевич А. О. Стратегії релокації українських high-tech підприємств під час війни. *Проблеми економіки.* 2024. № 2. С. 158–166. URL: https://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/9916/problems-of-economy-2024-2_0-pages-158_166.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

15. Коваленко О. П. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств агропромислового виробництва. *Економіка та держава.* 2023. № 11. С. 43–49.

16. Бондаренко Т. В. Стратегія просування аграрної продукції на зовнішні ринки в умовах глобальної нестабільності. *Агросвіт.* 2025. № 3. С. 58–65.

17. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером) - Бібліотека URL: BukLib.net https://buklib.net/books/26095/ (дата звернення: 20.10.2025).

18. Іванець А. В. Мохонько Г. А. РОЛЬ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. VI МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ «БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА

ПЕРСПЕКТИВИ». 2025. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/19267 (дата звернення: 20.10.2025).

19. Гірко В. Як створити Digital-стратегію: 8 кроків, важливість і приклади з практики. Livapage. URL: https://livepage.ua/blog/how-to-create-a-digital-marketing-strategy.html (дата звернення: 20.10.2025).

20. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*, 2021, №34. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1036/993 (дата звернення: 20.10.2025).

21. Chaffe D. What is a Digital strategy and how should it be structured? Smart Insights. URL: https://www.smartinsights.com/manage-digital-transformation/digital-transformation-strategy/what-is-a-digital-strategy and-how-should-it-be-structured/ (date of application: 20.10.2025).

22. АНГЕЛКО І. РОЛЬ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ТОВАРІВ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. *340*(2), 115-119. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-18 (дата звернення: 20.10.2025).

23. Кукіна Н. В., Савчук Я. О., Ляліюк А. М. Аналіз ролі соціальних мереж у формуванні брендової лояльності. *Еко-Наука*. 2024. № 8(24). С. 116-128. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Natalia-V.-Kukina-Yaroslava-O.-Savchuk-Alla-M.-Lialiuk-116-128.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

24. Коноплянникова М. Персоналізація як стратегія лояльності в електронній комерції. *Товари та ринки*. 2024. № 4. URL: https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/view/2036 (дата звернення: 20.10.2025).

25. АТБ. URL: https://www.atb.ua/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.10.2025).

26. АТБ-Маркет» найбільша в Україні мережа супермаркетів. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/АТБ-Маркет uk.wikipedia.org (дата звернення: 20.10.2025).

27. Товарообіг торговельної мережі АТБ у першому півріччі 2025 року. URL: https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4 ТОВ "АТБ-маркет" (дата звернення: 20.10.2025).

28. АТБ встановила рекорд ритейлу: українці за рік роблять мільярд покупок у магазинах мережі». URL: https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/economy/atb-vstanovila-rekord-ritejlu-ukraintsi-za-rik-roblyat-milyard-pokupok-u-magazinah-merezhi.htm (дата звернення: 20.10.2025).

29. **Л**яліюк А., Милько І. Маркетингові війни найбільших роздрібних торговельних мереж FMCG в Україні та роль сучасних інформаційних технологій у конкурентній боротьбі. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки.* 2025. № 2. С. 172–181. URL: https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/1019/844. (дата звернення: 20.10.2025).

30. Коноплянникова М. Персоналізація як стратегія лояльності в електронній комерції. *Товари та ринки.* 2024. № 4. С. 41–49. URL: https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/view/2036. (дата звернення: 20.10.2025).

31. **О**фіційний сайт мережі «Сільпо»**.** URL: https://silpo.ua (дата звернення: 20.10.2025).

32. Сільпо. Програма лояльності «Власний рахунок». URL: https://vlasnyyrahunok.silpo.ua (дата звернення: 20.10.2025).

33. Forbes Україна. Як «Сільпо» створює емоційний маркетинг і перетворює покупки на досвід. *Forbes.ua*, 2023. URL: https://forbes.ua/company/yak-silpo-stvoryue-emotsiyniy-marketing-20230325-12039. (дата звернення: 20.10.2025).

34. NV Бізнес. Сільпо запустила цифрову платформу «Власний рахунок»: персоналізація і гейміфікація у ритейлі. *NV.ua*, 2024. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/silpo-zapustilo-novu-programu-loyalnosti-20240412.html. (дата звернення: 20.10.2025).