

**Міністерство освіти і науки України**  
**Луцький національний технічний університет**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**Факультет бізнесу та права**

(повне найменування факультету)

**Кафедра маркетингу**

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ**  
**ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**(НА МАТЕРІАЛАХ ТзОВ «КЛЕВЕР СТОРС»)**

спеціальність 075 Маркетинг

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Маркетинг

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти

Групи МКМ-21

**Матолінець Максим Володимирович**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник:

к.е.н., доцент

**Лорві Ірина Федорівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

Гарант освітньої програми:

к.е.н., професор

**Войтович Сергій Ярославович**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра маркетингу

Ступінь вищої освіти: *магістр*

Галузь знань: *07 Управління та адміністрування*

Спеціальність: *075 Маркетинг*

Освітня програма: *Маркетинг*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

\_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Ірина ЛОРВІ

31 січня 2025 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Матолінцю Максиму Володимировичу*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: *Удосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах розвитку цифрових технологій (на матеріалах ТзОВ «Клевер Сторс»)*

Керівник роботи: *к.е.н., доцент Лорві Ірина Федорівна*

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» січня 2025 року № 52/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «12» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи \_\_\_\_\_

1. *Нормативні та законодавчі акти*

2. *Статистична звітність та аналітичні матеріали підприємства*

3. *Спеціальна наукова та періодична література по проблемі дослідження*

4. *Власні спостереження автора*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):  
*Вступ*

*Розділ 1. Теоретичні основи удосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах розвитку цифрових технологій*

*Розділ 2. Аналітичне дослідження маркетингової діяльності ТзОВ «Клевер Сторс» в умовах розвитку цифрових технологій*

*Розділ 3. Шляхи удосконалення маркетингової діяльності підприємства на основі цифрових технологій*

5. Перелік графічного матеріалу:

1. За результатами теоретичних досліджень (2-3 листа).

2. За результатами аналітичних досліджень (5-6 листів)

3. За результатами запропонованих проектних рекомендацій (2-3 листа)

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Лорві І. Ф.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Лорві І. Ф.</i>		
<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>Лорві І. Ф.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Мар'юк В. В.</i>		

7. Дата видачі завдання 31 січня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 14.06. 2025</i>	
2	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 02.09.2025</i>	
3	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.09.2025</i>	
4	<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>до 31.10.2025</i>	
5	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 04.11.2025</i>	
6	<i>Формування додатків</i>	<i>до 08.11.2025</i>	
7	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи магістра</i>	<i>до 22.11. 2025</i>	
9	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 12.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

*Матолінець М. В.*

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

*Лорві І. Ф.*

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Матолінець М. В. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах розвитку цифрових технологій (на матеріалах ТзОВ «Клевер Сторс»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за освітньою програмою Маркетинг спеціальності 075 Маркетинг. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Зростання ролі мобільних сервісів, онлайн-каналів комунікації, соціальних мереж, e-commerce та цифрової аналітики формує принципово нові виклики для бізнесу, що особливо актуально для компаній роздрібною торгівлі формату convenience.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування та практична розробка напрямів удосконалення маркетингової діяльності роздрібною мережі з використанням сучасних цифрових технологій.

У кваліфікаційній роботі магістра систематизовано теоретичні основи удосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах розвитку цифрових технологій, проведено аналітичне дослідження маркетингової діяльності ТзОВ «Клевер Сторс» в умовах розвитку цифрових технологій та обґрунтовано шляхи удосконалення маркетингової діяльності підприємства на основі цифрових технологій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні концепції вдосконалення маркетингової діяльності роздрібною мережі на основі цифрових технологій та розробленні трирівневої моделі лояльності, що базується на сегментації поведінкових даних, персоналізації комунікацій і інтеграції цифрових каналів.

Ключові слова: маркетинг, цифровий маркетинг, інструменти маркетингу, цифровізація, програма лояльності.

## SUMMARY

Matolinets M. Improving the marketing activity of the enterprise in the conditions of the development of digital technologies (on the materials of LLC «Clever Stores»). Manuscript.

Master's qualification work on the educational program Marketing specialty 075 Marketing. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The growing role of mobile services, online communication channels, social networks, e-commerce and digital analytics creates fundamentally new challenges for business, which is especially relevant for convenience retail companies.

The purpose of the master's qualification work is the theoretical justification and practical development of directions for improving the marketing activities of a retail network using modern digital technologies.

The master's qualification work systematizes the theoretical foundations of improving the marketing activities of an enterprise in the context of the development of digital technologies, conducts an analytical study of the marketing activities of LLC «Clever Stores» in the context of the development of digital technologies and substantiates ways to improve the marketing activities of the enterprise based on digital technologies.

The scientific novelty of the results obtained lies in the formation of a concept for improving the marketing activities of a retail network based on digital technologies and the development of a three-level loyalty model based on behavioral data segmentation, personalization of communications and integration of digital channels.

Keywords: marketing, digital marketing, marketing tools, digitalization, loyalty program.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	10
1.1. Зміст та тенденції розвитку цифрового маркетингу	10
1.2. Концептуальні підходи та інструменти удосконалення маркетингової діяльності підприємства в цифровому середовищі	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «КЛЕВЕР СТОРС» В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	25
2.1. Загальна характеристика діяльності ТЗОВ «Клевер Сторс» та аналіз ключових бізнес-показників	25
2.2. Оцінка стану та ефективності маркетингової діяльності ТЗОВ «Клевер Сторс»	31
2.3. Аналіз рівня цифрової трансформації та використання digital- інструментів у маркетинговій діяльності ТЗОВ «Клевер Сторс»	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	52
3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації	52
3.2. Удосконалення системи лояльності роздрібною мережі на основі цифрових технологій	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	76

## ВСТУП

*Обґрунтування актуальності обраної теми.* Сучасний розвиток цифрових технологій радикально змінює механізми функціонування ринку, підходи до взаємодії зі споживачами та інструменти маркетингової діяльності підприємств. Зростання ролі мобільних сервісів, онлайн-каналів комунікації, соціальних мереж, e-commerce та цифрової аналітики формує принципово нові виклики для бізнесу, що особливо актуально для компаній роздрібною торгівлі формату convenience. В умовах посилення конкуренції, змін поведінки покупців та впливу воєнних факторів підприємства змушені переосмислювати власні маркетингові стратегії та впроваджувати інноваційні цифрові рішення для підвищення ефективності своєї діяльності. Саме тому тема удосконалення маркетингової діяльності підприємств в умовах цифровізації є надзвичайно актуальною та потребує ґрунтовного наукового аналізу.

*Стан вивченості проблеми.* Питання цифрової трансформації маркетингової діяльності, впровадження CRM-систем, персоналізації, управління лояльністю, омніканальності та Big Data досліджували Ф. Котлер, Д. Пейн, Б. Шмітт, К. Гріффін, Л. Черненко, Т. Дидик, О. Пащенко, М. Кузьмін та інші. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються напрями застосування цифрових технологій у роздрібних мережах України, а також моделі підвищення ефективності маркетингових рішень у підприємствах convenience-формату.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці напрямів удосконалення маркетингової діяльності роздрібною мережі з використанням сучасних цифрових технологій.

*Завданнями кваліфікаційної роботи магістра є:*

- розкрити теоретичні засади цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств;
- охарактеризувати організаційно-економічні умови функціонування ТзОВ «Клевер Сторс»;

- провести маркетинговий аналіз діяльності підприємства, включаючи характеристику ринку, конкурентного середовища та споживачів;
- оцінити діючу маркетингову діяльність та систему лояльності ToSim;
- здійснити SWOT- та мікрмаркетинговий аналіз цифрового потенціалу підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення маркетингової діяльності ТзОВ «Клевер Сторс» на основі цифрових технологій;
- запропонувати багаторівневу систему лояльності та оцінити її економічну ефективність;
- сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження цифрових маркетингових інструментів.

*Об'єктом дослідження* є маркетингова діяльність ТзОВ «Клевер Сторс» в умовах розвитку цифрових технологій. *Предметом дослідження* є процеси, методи та інструменти удосконалення маркетингової діяльності підприємства на основі цифрових технологій, зокрема елементи цифрових комунікацій, програми лояльності, аналітики споживчої поведінки, омніканальної взаємодії та інноваційних маркетингових рішень, що впливають на ефективність функціонування ТзОВ «Клевер Сторс».

*Методика дослідження* ґрунтується на поєднанні системного, аналітичного та порівняльного підходів. У роботі використано методи аналізу і синтезу, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, контент-аналіз, графічні моделі, аналіз цифрової поведінки споживачів, а також елементи Big Data-аналітики для оцінки ефективності програми лояльності.

*Джерела інформаційної бази дослідження* включають наукові праці українських та іноземних авторів, аналітичні звіти консалтингових компаній, внутрішні документи ТзОВ «Клевер Сторс», дані мобільного застосунку ToSim, статистичні матеріали, офіційну фінансову та маркетингову звітність підприємства.

*Наукова новизна роботи* полягає у формуванні концепції вдосконалення маркетингової діяльності роздрібною мережі на основі цифрових технологій та

розробленні трирівневої моделі лояльності, що базується на сегментації поведінкових даних, персоналізації комунікацій і інтеграції цифрових каналів. Запропоновано комплексну модель адаптації маркетингових рішень до умов цифровізації та воєнної нестабільності.

*Практичне значення роботи* полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТзОВ «Клевер Сторс». Запропоновані напрями дозволяють збільшити середній чек, частоту покупок, рівень лояльності клієнтів, підвищити ефективність промокампаній, оптимізувати маркетинговий бюджет та забезпечити стабільність фінансових результатів. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення стратегії цифрового розвитку підприємства та формування конкурентних переваг у сегменті convenience-роздрібу.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

### 1.1. Зміст та тенденції розвитку цифрового маркетингу

Глобальні соціально-економічні трансформації останніх років суттєво вплинули на підходи до організації маркетингової діяльності підприємств. Цифровізація, що почала активно формуватися ще до 2020 року, різко прискорилась під впливом пандемії COVID-19, коли підприємства вимушено перейшли до дистанційних форматів взаємодії зі споживачами та цифрових каналів продажу. Відтоді цифровий маркетинг перестав бути додатковим інструментом і став основою комунікаційної та збутової політики більшості компаній.

В українських реаліях подальше прискорення цифрової трансформації отримало потужний імпульс через воєнний стан, що створив нові виклики для функціонування бізнесу: порушення логістичних ланцюгів, зміну споживчої поведінки, падіння купівельної спроможності та необхідність оперативного переформатування каналів комунікації. У таких умовах цифровий маркетинг став критично важливим інструментом підтримки контакту зі споживачами, забезпечення стабільності попиту, оперативного інформування та адаптації бізнес-процесів до нестабільного середовища.

Цифровий маркетинг у сучасних умовах виконує значно ширшу роль, ніж просто інструмент просування товарів чи послуг. Він забезпечує формування омніканального споживчого досвіду, дозволяє підприємствам створювати персоналізовані пропозиції та приймати рішення на основі аналітичних даних. Завдяки розвитку соціальних мереж, мобільних застосунків, відеокommunікацій, програм лояльності та інструментів big data підприємства отримують можливість

глибше вивчати поведінку споживачів, швидко реагувати на зміни попиту та формувати конкурентні переваги навіть в умовах високої турбулентності ринку.

Пандемія COVID-19 зумовила перехід споживачів до онлайн-середовища, що сприяло зростанню ролі e-commerce, мобільних сервісів та дистанційних форматів взаємодії. Водночас воєнний стан посилив значення гнучкості, оперативності та локальної таргетованості комунікацій, а підприємства змушені оптимізувати свої маркетингові бюджети та віддавати пріоритет цифровим каналам з високою вимірюваністю ефекту.

Таким чином, цифровий маркетинг у сучасних умовах виступає не лише технологічною складовою маркетингової політики, а й стратегічною основою управління взаємовідносинами зі споживачами. Його розвиток визначає здатність підприємства адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійке функціонування в умовах невизначеності.

У науковому середовищі поняття «цифровий маркетинг» трактується неоднозначно, що пояснюється його багатовимірністю, динамічним розвитком цифрових технологій та швидкістю трансформації комунікаційних практик підприємств. Різні автори акцентують увагу на технологічній, процесній або комунікаційній природі цифрового маркетингу, що формує широку палітру наукових підходів. Для глибшого розуміння змістового наповнення цього поняття доцільно узагальнити погляди провідних дослідників та систематизувати ключові трактування, що склалися у вітчизняній та зарубіжній літературі (додаток А).

Аналіз наведених у таблиці підходів засвідчує суттєву варіативність трактувань поняття «цифровий маркетинг», що зумовлено різною теоретико-методологічною основою дослідників і специфікою етапів розвитку цифрових технологій. Першу групу становлять автори, які інтерпретують цифровий маркетинг як модифіковану форму традиційного маркетингу, доповнену інтернет-інструментами (Ілляшенко; Вавриш, Савчук) [1, 2]. Такий підхід підкреслює спадкоємність концепції та звертає увагу на можливість інтеграції

цифрових каналів у класичний комплекс маркетингу, однак він значною мірою обмежений технологічним контекстом і не повністю відображає сучасні параметри взаємодії зі споживачами, насамперед персоналізацію, алгоритмізацію та роль цифрових даних.

Другу групу становлять визначення, у яких цифровий маркетинг розглядається як процес використання цифрових технологій у всіх аспектах маркетингової діяльності (Романенкова; Лорві, Войтович) [3, 4]. Тут акцент зміщено на організаційно-функціональний аспект застосування інтернет-технологій, що забезпечує більш комплексне охоплення маркетингових процесів. Третю групу утворюють автори, які трактують цифровий маркетинг як інтерактивну систему взаємодії підприємства зі споживачами (Окландер, Литовченко, Ботушан; Пойта; Бондаренко) [5, 6]. Цей підхід є найбільш сучасним і відповідає тенденціям розвитку digital-середовища, оскільки фокусує увагу на ролі даних, персоналізації, багатоканальності й інклюзивності взаємодії в умовах динамічного інформаційного простору. Саме тут цифровий маркетинг постає як самостійна управлінська система, що формує нові механізми створення цінності та конкурентних переваг.

Проведене узагальнення свідчить, що незважаючи на різноманітність підходів, цифровий маркетинг у сучасній науковій літературі розглядається як багатовимірне явище, яке поєднує управлінські, технологічні та комунікаційні аспекти. Відмінності між авторами полягають передусім у ступені акцентування на інструментах, процесах або формах взаємодії зі споживачами, проте всі підходи сходяться в тому, що цифрові технології суттєво трансформують традиційні маркетингові моделі та вимагають переосмислення змісту маркетингової діяльності підприємств. Це дає можливість сформулювати інтегроване бачення сутності цифрового маркетингу, яке поєднує ключові переваги різних концептуальних підходів і водночас відображає сучасні тенденції розвитку цифрового середовища.

Цифровий маркетинг – це інтегрована управлінська система, що забезпечує створення, комунікацію та доставлення цінності споживачам за допомогою

цифрових технологій, аналітичних даних та персоналізованих комунікацій, спрямована на підвищення ефективності маркетингової діяльності та посилення конкурентних позицій підприємства в умовах динамічного цифрового середовища.

Систематизація підходів до трактування цифрового маркетингу та узагальнення впливу пандемії й воєнного стану дозволяють окреслити основні напрями еволюції цифрових практик в українському бізнес-середовищі. У сучасних умовах цифровий маркетинг перестає бути лише інструментом комунікації і трансформується у стратегічну платформу управління взаємодією зі споживачами, оптимізації бізнес-процесів та формування довгострокових конкурентних переваг. Поглиблення цифрової трансформації, зміна поведінки споживачів, стрімкий розвиток технологій і загрози зовнішнього середовища визначили нові тенденції, що формують траєкторію розвитку українських підприємств у сфері digital.

Для об'єктивного відображення актуальних змін доцільно представити ключові тенденції цифрового маркетингу, які визначають сучасний стратегічний контекст функціонування підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Тенденції розвитку цифрового маркетингу українських підприємств

Тенденція	Сутність та прояви в українських реаліях
1	2
1. Омніканальність та інтеграція онлайн- і офлайн-каналів	Підприємства вибудовують єдиний споживчий шлях через сайт, мобільний додаток, соцмережі, торгові точки; розвиток click&collect, preorder, QR-меню, самообслуговування; зростання ролі UX/UI.
2. Персоналізація на основі даних (data-driven marketing)	Використання CRM, CDP, big data, ML-моделей для формування індивідуальних рекомендацій, тригерних розсилок, персональних пропозицій у застосунках і месенджерах.
3. Посилення ролі мобільних застосунків та програм лояльності	Мобайл стає ключовим каналом комунікації; програми лояльності виконують функцію цільового каналу продажу; збільшення частки in-app промо та push-комунікацій.
4. Зростання значення відеоконтенту та коротких форматів	Домінування TikTok, Reels, Shorts; розвиток відеореклами малого бюджету; пріоритет авторського контенту та UGC для підвищення довіри.
5. Автоматизація маркетингових процесів	Активне впровадження CRM-маркетингу, чат-ботів, автоматизованих сценаріїв комунікації, AI-генерації контенту, автоматизованого медіапланування та KPI-контролю.

Продовження таблиці 1.1

1	2
6. Локалізація комунікацій та гнучкість рекламних кампаній	Внаслідок війни — адаптація таргетингу до локальних умов, акцент на геотаргетингу, коригування бюджетів залежно від безпекової ситуації та платоспроможності регіонів.
7. Соціальна відповідальність та гуманістичний контент	Комунікації підтримують теми волонтерства, донорства, гуманітарної допомоги, дотримання етичних стандартів та прозорості бізнесу.
8. Розвиток e-commerce і швидкої доставки	Масовий перехід бізнесу в онлайн, інтеграція з службами доставки (Glovo, Bolt, Rocket), формування експрес-доставки та мікроскладів dark store.
9. Кібербезпека та захист даних	Зростання важливості захисту персональних даних, безпечних платежів, шифрування комунікацій; впровадження стандартів GDPR-подібних політик.
10. Зростання впливу штучного інтелекту на маркетинг	Використання AI у сегментації, рекомендаційних моделях, аналітиці, прогнозуванні попиту, генерації текстів, оптимізації рекламних ставок.

Примітка. Сформовано автором на основі [10-18]

Узагальнення тенденцій, поданих у таблиці 1.1, показує, що розвиток цифрового маркетингу в Україні набуває комплексного та багатовекторного характеру. Поєднання омніканальності, персоналізації, автоматизації та активного використання AI формує нову модель комунікацій підприємств, у центрі якої стоїть споживач та його поведінкові особливості. Зміщення акценту на мобільні застосунки, відеоконтент, швидку доставку та безпеку даних є відповіддю бізнесу на сучасні виклики, спричинені пандемією та воєнним станом. Водночас зростання ролі соціальної відповідальності й локалізації комунікацій демонструє, що цифровий маркетинг стає важливим інструментом не лише продажу, а й підтримки довіри та стабільності у суспільстві. Таким чином, наведені тенденції окреслюють стратегічні орієнтири, які визначатимуть подальшу еволюцію маркетингової діяльності українських підприємств.

Систематизація наукових підходів, аналіз впливу пандемії COVID-19 та воєнного стану, а також узагальнення сучасних тенденцій дозволяють зробити висновок, що цифровий маркетинг перетворився на ключову складову стратегічного управління підприємством. Його сутність виходить далеко за межі традиційного просування товарів і послуг, охоплюючи створення

омніканального досвіду, персоналізацію взаємодії, використання великих даних, автоматизацію процесів та впровадження штучного інтелекту. В українських умовах, де бізнес функціонує у середовищі високої нестабільності, цифровий маркетинг виконує ще й роль адаптивного механізму, який допомагає підприємствам підтримувати контакт зі споживачами, зберігати конкурентоспроможність і швидко реагувати на зовнішні загрози.

Таким чином, зміст цифрового маркетингу формується на перетині технологічних інновацій та нових моделей поведінки споживачів, а його розвиток визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах постійних змін. Це створює підґрунтя для подальшого дослідження механізмів удосконалення маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації, що розглядатиметься у наступних пунктах роботи.

## **1.2. Концептуальні підходи та інструменти удосконалення маркетингової діяльності підприємства в цифровому середовищі**

Розвиток цифрової економіки формує нову парадигму маркетингової діяльності підприємств, у межах якої ключовою цінністю стає не окремий продукт, а комплексний досвід взаємодії споживача з брендом. Ця трансформація передбачає перегляд концептуальних основ маркетингу, орієнтацію на аналітичні дані, упровадження інноваційних комунікаційних технологій і гнучке управління бізнес-процесами. Сучасні компанії вимушені переходити від традиційних ізольованих інструментів до інтегрованих систем цифрових рішень, що забезпечують високу швидкість реагування, точність сегментації та персоналізованість пропозицій.

У цих умовах особливого значення набувають концептуальні підходи, які визначають логіку використання цифрових технологій: customer-centric, data-driven, omnichannel-marketing, agile-marketing, value co-creation (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Концептуальні підходи удосконалення маркетингової діяльності підприємства в цифровому середовищі

Підхід	Сутнісна характеристика	Основні інструменти цифрового середовища	Практичні можливості для підприємств
Клієнтоорієнтований підхід	Формування маркетингової діяльності на основі потреб, мотивації та досвіду споживача; побудова довготривалих взаємин	CJM, CRM, UX/UI	Персоналізація сервісу; підвищення лояльності; оптимізація точок контакту
Маркетинг, заснований на даних	Використання даних, аналітики та прогнозування для прийняття маркетингових рішень	Big Data, CDP, BI, ML	Точніша сегментація; прогноз попиту; оптимізація бюджетів
Оmnіканальна модель маркетингу	Інтеграція фізичних та цифрових каналів у єдиний маршрут взаємодії зі споживачем	Сайт, застосунок, соцмережі, e-commerce, push	Безшовний клієнтський досвід; зростання конверсій
Гнучкий (Agile) підхід	Адаптація маркетингових процесів через тестування та ітерації	Scrum, Kanban, A/B-тести	Швидке реагування на зміни; раціональне використання бюджету
Маркетинг, керований штучним інтелектом	Використання AI для аналізу, сегментації та автоматизації	ML-алгоритми, AI-таргетинг, рекомендаційні системи	Персоналізовані рекомендації; автоматизація процесів
Фіджитал-маркетинг	Поєднання фізичного та цифрового досвіду	QR, AR/VR, інтерактивні панелі	Підвищення залученості; інноваційний досвід покупця
Підхід співтворення цінності	Залучення споживачів до формування продукту та контенту	UGC, спільноти, інтерактивні платформи	Зростання довіри; автентичність контенту
Етичний та соціально відповідальний маркетинг	Інтеграція ESG та прозорості у цифрові комунікації	Соціальні кампанії, ESG-звітність	Позитивна репутація; підвищення довіри
Маркетинг із пріоритетом кібербезпеки	Захист інформації та персональних даних у цифровому середовищі	Шифрування, безпечні платежі, GDPR-політики	Мінімізація ризиків; підвищення довіри споживачів

Примітка. Узагальнено автором на основі [19-22]

Узагальнення поданих концептуальних підходів підтверджує, що розвиток цифрового середовища змінює зміст і логіку маркетингової діяльності підприємств. Представлені підходи відображають перехід від традиційної моделі управління маркетингом до інтегрованої системи, у якій ключовим ресурсом виступають дані, а центральною цінністю стає споживацький досвід. Клієнтоорієнтований підхід забезпечує глибше врахування потреб і мотивів споживача. Підхід, заснований на даних, створює основу для точнішого прогнозування та обґрунтованих управлінських рішень. Омніканальна модель формує безперервну взаємодію у всіх точках контакту. Гнучкий підхід дозволяє оперативню адаптувати маркетингову діяльність до умов мінливого ринку. Підхід штучного інтелекту розширює можливості автоматизації та персоналізації. Фіджитал-маркетинг поєднує фізичний та цифровий простір, а підхід співтворення цінності підсилює автентичність і залученість споживачів. Соціально відповідальний маркетинг та маркетинг із фокусом на безпеці даних сприяють формуванню довіри та стійкої репутації. Сукупність цих підходів є основою нової парадигми маркетингового управління у цифровому середовищі.

Систематизація концептуальних підходів створює надійну теоретичну основу для подальшого вивчення практичних інструментів цифрового маркетингу. З огляду на те, що ефективність сучасної маркетингової діяльності значною мірою визначається технологічними забезпеченням, рівнем аналітичної підтримки та якістю інтеграції каналів взаємодії зі споживачами, доцільним є перейти до аналізу цифрових інструментів, які забезпечують реалізацію окреслених концепцій у діяльності підприємств. Такий перехід дозволяє встановити, яким чином теоретичні принципи набувають практичного змісту, які інструменти є ключовими для досягнення стратегічних цілей та яким чином вони змінюють традиційні процеси управління маркетингом.

У контексті розвитку цифрової економіки саме інструментарій digital-маркетингу визначає здатність підприємств адаптуватися до мінливих ринкових умов, формувати персоналізовані пропозиції, оптимізувати комунікації та підвищувати ефективність операційної діяльності. Аналіз таких інструментів

дозволяє оцінити реальний потенціал підприємств щодо впровадження сучасних технологій, встановити рівень їх цифрової зрілості та окреслити перспективні напрями удосконалення маркетингових процесів. У цьому контексті логічним продовженням є дослідження цифрових інструментів, що забезпечують практичну реалізацію стратегічних підходів до удосконалення маркетингової діяльності підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. – Інструменти удосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах розвитку цифрових технологій

Інструмент цифрового маркетингу	Характеристика	Приклади застосування на підприємствах продуктової роздрібною торгівлі
1	2	3
CRM-системи та управління клієнтськими даними	Забезпечують накопичення, структурування та аналіз даних про поведінку покупців для формування персоналізованих послуг та пропозицій.	Сегментація клієнтів за частотою візитів; персональні акції; тригерні пропозиції щодо товарів щоденного попиту.
Мобільні застосунки та програми лояльності	Формують індивідуальні маршрути взаємодії з покупцями, підвищують повторні покупки та залучення користувачів.	Мобільні бонусні програми; цифрові картки лояльності; push-комунікації з інформацією про акції та нові пропозиції.
Соціальні мережі та відеокommунікації	Канали формування іміджу, залучення аудиторії, стимулювання імпульсних покупок через контент.	Візуальний контент у Instagram; Reels та TikTok-відео з демонстрацією асортименту; SMM-кампанії.
Таргетована реклама в цифрових каналах	Дозволяє ефективно охоплювати цільові сегменти за геолокацією, інтересами та поведінкою.	Геотаргетинг на житлові райони; реклама відкриття нових точок; промо товарів швидкого споживання.
Big Data та аналітика попиту	Забезпечує аналіз великих масивів даних для планування асортименту, прогнозування попиту та оптимізації товарних запасів.	Прогнозування сезонного попиту; формування асортиментної матриці; оптимізація наявності товарів на полицях.
Автоматизація маркетингових процесів	Передбачає створення автоматичних сценаріїв комунікації з покупцями, оптимізацію процесів промоактивності.	Автоматизовані тригерні розсилки; А/В-тестування цінових та промо-рішень; налаштування автоматичних рекомендацій.
Відеоаналітика та смарт-обладнання	Забезпечує аналіз потоків покупців, визначення точок трафіку, оптимізацію викладки та планування персоналу.	Вимірювання завантаженості торгових залів; аналіз поведінки біля кавових зон; оптимізація POS-матеріалів.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Е-commerce та онлайн-замовлення	Інтегрує підприємство з цифровими каналами продажу: доставкою, передзамовленням і онлайн-кошиками.	Онлайн-замовлення; pick-up сервіси; інтеграція з Glovo чи Bolt; експрес-доставка продуктів.
Фіджитал-інструменти	Поєднують офлайн- та онлайн-досвід через інтерактивні технології.	QR-коди для акцій; AR-каталоги товарів; інтерактивні панелі самообслуговування.
Контент-маркетинг та UGC	Формування інформаційної цінності через експертний, розважальний або автентичний контент споживачів.	Пости про новинки; рецепти із використанням товарів; клієнтські огляди; челенджі у соцмережах.
AI та машинне навчання в маркетингу	Використання штучного інтелекту для прогнозування, сегментації, персоналізації й автоматизації рішень.	Моделі прогнозування попиту; рекомендаційні системи для акцій; AI-оптимізація рекламних ставок.
Кібербезпека маркетингових даних	Забезпечення конфіденційності клієнтських даних, безпечних платежів та відповідність законодавству щодо захисту інформації.	Шифрування даних застосунків; безпечні онлайн-платежі; політики зберігання персональних даних.

Примітка. Сформовано автором на основі [23-26]

Узагальнення наведених у таблиці інструментів засвідчує, що цифровізація стала ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств FMMG-ринку, для якого характерні високі темпи обороту товарів, сезонні коливання попиту та чутливість споживачів до цінових стимулів. У цьому сегменті особливо важливими є швидкість реагування, точність асортиментного планування та здатність персоналізувати пропозиції у режимі реального часу. Саме тому CRM-системи, мобільні застосунки та програми лояльності стають ядром сучасної маркетингової інфраструктури продуктових мереж, забезпечуючи накопичення даних про поведінку покупців та перетворюючи їх у персональні рекомендації і тригерні комунікації.

Інструменти Big Data, відеоаналітики, прогнозних AI-моделей та автоматизованих механізмів управління промоактивністю дають можливість підприємствам FMMG-сектору оптимізувати товарні запаси, контролювати наявність швидкооборотних категорій та формувати релевантну промо-пропозицію. Це особливо критично для ринку щоденного попиту, де якість

асортиментної матриці та доступність товарів безпосередньо визначають обсяги продажів. Водночас використання соціальних мереж, відеоконтенту та UGC суттєво підсилює інтерес до категорій food-to-go, кави, випічки та товарів імпульсного попиту, що є стратегічно важливими драйверами зростання в сегменті convenience-ритейлу.

Розвиток e-commerce, експрес-доставки, pick-up-моделей та фіджитал-технологій сприяє інтеграції онлайн- та офлайн-каналів, що формує безперервний маршрут покупця і забезпечує зростання частоти візитів. Для FMMG-мереж це означає підвищення середнього чеку, конверсії та залученості покупців. Своєю чергою, акцент на кібербезпеці та захисті даних підсилює довіру клієнтів, що є особливо важливим для мобільних застосунків і систем лояльності.

Отже, представлені інструменти формують комплексний цифровий механізм розвитку підприємств FMMG-ринку, де успіх визначається не лише впровадженням окремих технологій, а й здатністю інтегрувати їх у єдину маркетингову систему. Такі рішення забезпечують підприємствам гнучкість, точність управління попитом і стійкі конкурентні переваги в умовах високої динаміки та зростаючих очікувань споживачів.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації**

Розвиток цифрових технологій суттєво трансформує підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств. Традиційні методики, що ґрунтувалися переважно на фінансових показниках, дедалі більше доповнюються цифровими метриками, аналітичними індикаторами та поведінковими даними споживачів. Це зумовлено тим, що цифровізація забезпечує підприємствам можливість вимірювати результативність маркетингових рішень у режимі реального часу, оцінювати відгук аудиторії на

різних етапах взаємодії та коригувати стратегії з урахуванням фактичного впливу окремих інструментів просування.

В умовах зростання ролі цифрових каналів комунікації та аналітики поведінки споживачів ключового значення набуває комплексний підхід до оцінки маркетингової діяльності, який поєднує фінансові, ринкові, комунікаційні та цифрові показники. Такий підхід дозволяє не лише визначити економічну результативність маркетингових активностей, а й оцінити якість взаємодії з клієнтами, рівень їх залучення, вплив комунікацій на споживчу поведінку та внесок цифрових інструментів у формування конкурентних переваг підприємства.

Цифровізація також сприяє розвитку нових методичних підходів, що базуються на показниках аналітики даних (data-driven metrics), ефективності цифрових каналів (digital performance metrics), оцінці клієнтського досвіду (CX-metrics) та інтегральних індикаторах маркетингової продуктивності.

У сучасних умовах важливим є використання системного підходу, який забезпечує збалансоване оцінювання як результативності, так і ефективності маркетингових процесів, враховуючи їхній стратегічний внесок у зростання вартості бізнесу.

Подальший аналіз методичних підходів дозволить визначити найбільш релевантні моделі оцінювання для підприємств, що функціонують в умовах активної цифрової трансформації, а також сформулювати основу для розроблення практичного інструментарію оцінки маркетингової діяльності у наступних розділах дослідження.

З метою узагальнення наукових та прикладних підходів у таблиці узпропоновано систематизацію методичних підходів до оцінювання маркетингової діяльності підприємств в умовах розвитку цифрових технологій, що відображають як класичні, так і сучасні практики управління маркетингом у цифровому середовищі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. – Методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності підприємства в умовах розвитку цифрових технологій

Методичний підхід	Сутність підходу	Ключові показники оцінювання	Переваги в умовах цифровізації	Обмеження
1	2	3	4	5
Фінансово-результативний підхід	Оцінювання ефективності маркетингових заходів через фінансові результати підприємства	Прибуток, рентабельність маркетингу, ROMI, приріст продажів, маржинальний дохід	Дає інтегральний результат; легко порівнювати у динаміці	Не враховує нематеріальні ефекти digital-комунікацій
Ринковий підхід	Визначення впливу маркетингу на ринкові позиції підприємства	Частка ринку, індекс конкурентоспроможності, приріст клієнтської бази, впізнаваність	Оцінює бренд-позиціонування у digital-середовищі	Залежить від зовнішніх умов і конкурентів
Комунікаційно-поведінковий підхід	Оцінювання реакції аудиторії на маркетингові комунікації	CTR, CPC, CPM, ER, охоплення, частотність контактів	Дає можливість аналізувати ефективність SMM, відео, реклами в реальному часі	Не відображає економічного ефекту
Клієнто-орієнтований підхід	Аналіз задоволеності, лояльності й вартості клієнта	NPS, CSI, CLV, SAC, частота покупок, повторні транзакції	Відображає довгострокову цінність клієнтів	Потребує якісної CRM
Data-driven (аналітичний) підхід	Використання big data, ML та цифрової аналітики	CDP-метрики, прогнозні моделі, RFM-аналіз	Забезпечує точність персоналізації, прогнозування попиту	Високі технологічні вимоги
Оmnіканальний підхід	Оцінка ефективності взаємодії у всіх каналах	Конверсія за каналами, cross-channel conversion, cost-per-journey	Дозволяє виміряти весь шлях клієнта	Складність інтеграції даних
Оцінка клієнтського досвіду (CX-метрики)	Аналіз якості й зручності взаємодії у цифрових сервісах	CSAT, CES, UX/UI-метрики, час відповіді, якість сервісу	Важливо для мобільних застосунків і digital-сервісів	Часто залежить від суб'єктивних оцінок
Оцінка ефективності контенту	Аналіз результативності digital-контенту	Перегляди, збереження, вірусність, UGC, ER	Дає чітке уявлення про ефективність SMM-стратегій	Слабкий зв'язок з продажами

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
Інтегральний підхід (Balanced Scorecard)	Комплексна система KPI для marketing performance	Фінансові, ринкові, клієнтські, цифрові індикатори	Повнота оцінки, балансованість	Потребує масштабної внутрішньої системи
Підхід оцінювання маркетингових інновацій	Аналіз цифрової зрілості та інноваційного ефекту	Digital maturity index, ефект автоматизації, інноваційні KPI	Враховує специфіку цифрової трансформації	Складність уніфікації показників

Примітка. Складено автором на основі [27-29]

Проведена систематизація методичних підходів до оцінювання маркетингової діяльності підприємства в умовах розвитку цифрових технологій засвідчує, що сучасний цифровий простір потребує багатовимірної та комплексної системи оцінювання. Жоден підхід окремо не здатний повною мірою відобразити ефективність маркетингу в умовах динамічного розвитку digital-каналів, зміни поведінки споживачів та високої ролі аналітичних даних. Фінансово-результативні методи дають змогу оцінити економічний ефект від маркетингових інструментів, проте вони недостатньо враховують поведінкові, комунікаційні та нематеріальні результати, які визначають успішність цифрових стратегій.

Поведінкові, клієнтоорієнтовані, data-driven та омнікальні підходи набувають особливого значення в умовах digital-трансформації, оскільки дозволяють оцінювати ефективність маркетингу в реальному часі, аналізувати повний клієнтський шлях, визначати рівень залучення, задоволеності та лояльності аудиторії. Водночас їх використання потребує розвинених систем збору та інтеграції даних, CRM-рішень та сучасних платформ цифрової аналітики. Інтегральні моделі на кшталт Balanced Scorecard забезпечують найбільш повну картину, оскільки поєднують фінансові, ринкові, цифрові та клієнтські показники, проте вимагають високого рівня внутрішньої цифрової зрілості компанії.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що ефективна оцінка

маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації повинна ґрунтуватися на комбінації декількох підходів: фінансових, аналітичних, комунікаційно-поведінкових та клієнтоорієнтованих. Такий комплексний підхід дає змогу врахувати не лише прямий економічний ефект, а й динаміку цифрового залучення, якість омніканальної взаємодії та вплив маркетингових рішень на довгострокову цінність клієнтів, що є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств у сучасному цифровому середовищі.

Гіпотези дослідження:

- активне впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність, та систему управління мережею роздрібною торгівлі позитивно впливає на темпи її регіонального розвитку, сприяє прискоренню масштабування та забезпечує стійке зростання кількості торгових точок у різних областях України;

- в період воєнних дій, коли традиційні канали комунікацій втрачають ефективність через логістичні та безпекові обмеження, підприємства, які збільшують частку digital-комунікацій, програм лояльності та автоматизованих інструментів взаємодії, демонструватимуть вищу стійкість маркетингової діяльності, швидше відновлення попиту та покращення фінансових результатів;

- підвищення ефективності маркетингової діяльності роздрібною мережі в умовах мінливого зовнішнього середовища та активної цифровізації можливе за рахунок комплексного впровадження сучасних цифрових технологій та підходів, заснованих на цифровій аналітиці. Передбачається, що інтеграція цифрових інструментів у маркетингові процеси, персоналізація взаємодії зі споживачами та використання аналітики поведінкових даних сприятимуть зростанню лояльності клієнтів, поліпшенню економічних результатів та зміцненню конкурентних позицій роздрібною мережі.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «КЛЕВЕР СТОРС» В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТЗОВ «Клевер Сторс» та аналіз ключових бізнес-показників**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Клевер Сторс» є підприємством роздрібною торгівлі, що працює переважно у форматі магазинів «біля дому». Компанія здійснює діяльність на продовольчому ринку Волинської області, забезпечуючи населення продуктами харчування, напоями та товарами щоденного попиту. За організаційно-правовою формою підприємство належить до ТОВ, що дає йому можливість гнучко адаптуватися до ринкових умов та впроваджувати сучасні підходи до управління.

Підприємство зареєстроване 1 серпня 2012 року та має код ЄДРПОУ 38273126. Юридична адреса розташована у місті Луцьк за проспектом Волі, буд. 42. Основним видом діяльності є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з переважанням продуктів харчування (КВЕД 47.11), що відповідає профілю мережевих продовольчих операторів. Додаткові види діяльності включають оптову торгівлю, логістичні та супутні комерційні послуги, що розширює можливості підприємства у формуванні ефективних ланцюгів постачання.

Підприємство характеризується значним статутним капіталом у розмірі 58 млн грн, що свідчить про стійкі фінансові позиції та здатність забезпечувати масштабованість діяльності. Керівником підприємства є Терешкович Дмитро Володимирович. Станом на сьогодні ТЗОВ «Клевер Сторс» продовжує активно функціонувати та розвиватися, посилюючи свою позицію на ринку регіональної роздрібною торгівлі.

З моменту заснування у 2012 році ТзОВ «Клевер Сторс» орієнтувалося на задоволення попиту мешканців Волинського регіону на якісні та доступні продукти щоденного споживання. Перші роки діяльності були спрямовані на формування асортиментної політики та оптимізацію операційних процесів. Компанія поступово розширювала свою присутність на ринку, відкриваючи нові торговельні точки та вдосконалюючи систему логістики.

Згодом підприємство доповнило основний вид діяльності низкою суміжних напрямів, зокрема, оптовою торгівлею та сервісними послугами для підтримки функціонування торговельної мережі. Це забезпечило більш стабільну бізнес-модель та дозволило інтегрувати окремі процеси в єдину інфраструктуру.

Упродовж останніх років «Клевер Сторс» акцентує увагу на якості обслуговування, розширенні асортименту та адаптації до умов воєнного часу. Підприємство продовжує модернізацію торговельних форматів, працює над підвищенням ефективності закупівель, впроваджує цифрові інструменти обліку та управління товарними запасами. Усі ці кроки сприяють зміцненню конкурентних позицій компанії та підтримують її сталий розвиток на регіональному ринку. Для систематизації ключових етапів становлення та трансформації бренду доцільно проаналізувати їх у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Історія розвитку бренду ТзОВ «Клевер Сторс»

Період	Позиціонування бренду	Зміни у візуальній ідентичності	Формати магазинів	Вплив на діяльність
1	2	3	4	5
2012–2014	Становлення локального роздрібного бренду, орієнтація на базові потреби споживачів у форматі «магазин біля дому»	Використання стриманого логотипу та спрощеної айдентики, що підкреслювала доступність і функціональність.	Невеликі магазини з мінімальним асортиментом та базовим рівнем сервісу.	Формування первинної впізнаваності бренду, створення фундаменту для подальшого розширення мережі.
2015–2017	Посилення ролі бренду як доступного та щоденного сервісу для мешканців міста. Фокус на стабільності та зручності.	Оновлення фірмової палітри, впровадження зовнішньої навігації та покращених інформаційних матеріалів.	Розширення магазину до більших площ, удосконалення викладки товарів, оптимізація маршрутів покупця.	Розширення клієнтської бази, підвищення лояльності споживачів та збільшення обсягів продажів.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
2018–2020	Розвиток бренду «Сім 23» як сучасної локальної мережі із ширшим позиціонуванням – доступність, швидкість, зручність.	Створення уніфікованої айдентики, модернізація вивісок, використання сучасних шрифтів та графічних елементів.	Введення магазинів нового формату – асортимент розширено за рахунок готових страв, кавової продукції та фаст-фуду.	Значне підвищення впізнаваності бренду, зростання ринкової частки, орієнтація на «міського споживача».
2021–2022	Ребрендинг у напрямі «Сімі» із прагненням створити молодіжний, динамічний та емоційний бренд	Яскравіші кольори, оновлений логотип, активні акценти в інтер'єрі та екстер'єрі магазинів.	Перехід до сучасних міні-маркетів зі швидким сервісом, розширення категорії продуктів «to go».	Формування емоційного зв'язку зі споживачами, підвищення конкурентоспроможності серед молоді аудиторії.
2023–2024	Гармонізація бренду і прагнення до стабільності в умовах воєнного часу; акцент на практичності, доступності й довірі.	Спрощення візуальних елементів: мінімалістична, впізнавана айдентика, узгоджена стилістика магазину.	Оптимізація внутрішніх форматів, автоматизація процесів, модернізація торгового обладнання.	Забезпечення операційної стійкості, збереження лояльності споживачів, зміцнення позицій у регіоні попри кризові умови.

Примітка. Складено за даними підприємства

Аналіз історії розвитку бренду ТЗОВ «Клевер Сторс» свідчить про послідовну та цілеспрямовану трансформацію підприємства відповідно до ринкових умов і стратегічних орієнтирів компанії. На початковому етапі бренд формувався як локальний і функціональний, орієнтований на забезпечення базових потреб населення у форматі «магазинів біля дому». Подальші роки характеризувалися зміцненням конкурентних переваг, удосконаленням сервісу та розширенням торговельних площ, що сприяло зростанню клієнтської бази та підвищенню впізнаваності.

Розвиток брендів «Сім 23» та «Сімі» став ключовим кроком у ребрендингу компанії, адже дозволив перейти до сучасніших форматів, інтегрувати стандарти візуальної ідентики та орієнтуватися на молодіжну та міську аудиторію. Ці зміни

істотно посилили емоційний зв'язок зі споживачами та забезпечили розширення ринкової частки.

Останній етап розвитку, що припадає на період повномасштабної війни, засвідчує здатність компанії адаптуватися до кризових умов: бренд став більш стриманим, функціональним і орієнтованим на практичність і довіру. Гармонізація айдентики та оптимізація внутрішніх процесів сприяли підвищенню операційної стійкості та підтриманню лояльності споживачів у складних економічних умовах.

У цілому еволюція бренду ТзОВ «Клевер Сторс» демонструє системний підхід до управління іміджем і сервісом, що забезпечило підприємству можливість не лише зберегти, а й зміцнити позиції на регіональному ринку роздрібною торгівлі.

Організаційна структура управління ТзОВ «Клевер сторс» представлена в додатку Б.

У таблиці 2.2 проведемо аналіз основних показників діяльності ТзОВ «Клевер Сторс» за 2020-2024 роки.

Таблиця 2.2. – Основні економічні показники діяльності ТзОВ «Клевер Сторс» за 2020-2024 роки

Показники	Роки					Темпи приросту, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн	832338	1162645	2208685	3592731	5164224	43,7	520,4
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	604511	779856	1555036	2448578	3323715	35,7	449,8
3. Валовий прибуток, тис. грн	227827	382789	653649	1144153	1840509	60,9	707,9
4. Витрати на збут, тис. грн	185610	290044	517480	972838	1561742	60,5	741,4
5. Власний капітал, тис. грн	50738	100674	217583	253419	274714	8,4	441,4
6. Основні засоби, тис. грн	225787	391998	826685	1143514	1596998	39,7	607,3
7. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	7528	21847	23680	28454	38798	36,4	415,4

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
8. Вартість активів, тис. грн	337817	525046	803753	1060030	1555206	46,7	360,4
9. Рентабельність продукції, %	37,7	49,1	42,0	46,7	55,4	18,5	46,9
10. Рентабельність діяльності, %	2,2	4,2	2,9	2,7	2,5	-7,1	11,9
11. Рентабельність капіталу, %	14,8	21,7	10,9	11,2	14,1	25,8	-4,8
12. Коефіцієнт зносу основних фондів, %	49	45,1	53,6	51,3	49,1	-4,3	0,2
13. Середньооблікова чисельність працюючих, чол	854	991	1244	1739	2259	29,9	164,5
14. Фонд оплати праці, тис. грн	191166	272030	402832	600268	930374	55,0	386,7
15. Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн	18654	22875	26985	28765	34321	19,3	84,0

Примітка. Складено за даними ТзОВ «Клевер Сторс»

Аналіз основних економічних показників діяльності ТзОВ «Клевер Сторс» за 2020–2024 роки засвідчує стрімку динаміку розвитку підприємства, що проявляється у значному зростанні виручки, прибутковості, активів та людського капіталу. Виручка підприємства зросла з 832338 тис. грн у 2020 році до 5164224 тис. грн у 2024 році, що становить приріст понад 520 відсотків. Така динаміка свідчить про прискорене масштабування торговельної мережі, розширення асортименту та активізацію попиту. Схожу тенденцію демонструє собівартість реалізованої продукції, яка зросла з 604511 тис. грн до 3323715 тис. грн, що є наслідком збільшення товарообігу, інфляційного тиску та розширення складу витрат. Незважаючи на зростання витрат, підприємство забезпечило відчутне зростання валового прибутку, який збільшився з 227827 тис. грн до 1840509 тис. грн, що сформувало основу для зміцнення фінансових результатів.

Витрати на збут також показали істотне зростання – з 185610 тис. грн у 2020 році до 1561742 тис. грн у 2024 році. Це підтверджує активну модернізацію магазинів, збільшення чисельності персоналу, інвестиції у маркетинг, логістику та відкриття нових торгових точок. Власний капітал протягом періоду збільшився з 50738 тис. грн до 274714 тис. грн, що демонструє зміцнення

фінансової автономії підприємства. Зростання основних засобів до 1 596 998 тис. грн свідчить про активні інвестиції у матеріально-технічну базу, розвиток логістичної інфраструктури та оновлення торговельних майданчиків. Вартість активів підприємства досягнула 1555206 тис. грн, що у 3,6 раза перевищує рівень 2020 року та свідчить про значне розширення ресурсної бази.

Позитивні зміни відображаються і в показнику чистого прибутку, який зріс із 7528 тис. грн у 2020 році до 38798 тис. грн у 2024 році. Попри те що рентабельність діяльності коливалася в межах 2,2–4,2 відсотка, у 2024 році вона становила 2,5 відсотка, що є прийнятним результатом для підприємств роздрібною торгівлі з високою питомою вагою операційних витрат. Рентабельність продукції демонструє чітку позитивну тенденцію і досягає 55,4 відсотка, що підтверджує ефективність цінової та асортиментної політики. Рентабельність капіталу у 2024 році становила 14,1 %, що засвідчує достатній рівень віддачі від вкладених інвестицій та раціональне управління власними ресурсами.

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 854 осіб до 2259 осіб, тобто у 2,6 раза, що пов'язано з розширенням мережі магазинів формату «Сім 23» та «Сімі», збільшенням логістичних операцій і розвитком внутрішніх служб. Фонд оплати праці зріс до 930 374 тис. грн, що підкреслює підвищення матеріальної мотивації та відповідність заробітних плат ринковим умовам. Середньомісячна зарплата одного працівника зросла з 18654 грн до 34321 грн, що демонструє покращення соціальних стандартів та підсилення кадрової політики підприємства.

У цілому узагальнені результати свідчать про те, що ТзОВ «Клевер Сторс» продемонструвало високу адаптивність, активне інвестування у розвиток інфраструктури та кадровий потенціал, забезпечило зростання ключових фінансових показників і зміцнило конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах 2022–2024 років. Підприємство успішно розширює ринкову присутність і формує стабільну основу для подальшого зростання.

## 2.2. Оцінка стану та ефективності маркетингової діяльності ТзОВ «Клевер Сторс»

Організація маркетингової діяльності на ТзОВ «Клевер Сторс» сформована відповідно до потреб роздрібної мережі магазинів формату convenience та спрямована на забезпечення стабільного клієнтського потоку, ефективного управління асортиментом і підтримання впізнаваності бренду «Сім 23». В основі структури маркетингової служби лежить функціональний розподіл завдань, що дозволяє поєднати роботу з цифровими каналами, товарними категоріями, акціями та візуальною комунікацією (

Товарна політика ТзОВ «Клевер Сторс», яке розвиває мережі зручних маркетів «Сім 23» та «Сімі», ґрунтується на принципах швидкого ритейлу (convenience retail) та орієнтації на щоденні покупки споживачів.

Асортимент мережі структуровано за п'ятьма ключовими товарними групами, що забезпечують логічність, зручність та можливість подальшого стратегічного аналізу.

Обсяг реалізації продукції у торгівельній мережі «Сім 23» та «Сімі» представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Обсяги реалізації продукції торгівельній мережі «Сім 23» та «Сімі» за 2020-2024 роки

Категорії асортименту	Роки					Темпи приросту, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/2023	2024/2020
Продовольчі товари широкого вжитку	483588	656894	1197107	1846664	2494320	35,1	415,8
Категорія food-to-go,	99048	152306	340137	650284	1074159	65,2	984,5
Кава та випічка	82401	130216	267251	499390	795290	59,3	865,1
Алкоголь та тютюнові вироби	126515	179047	324677	470648	655856	39,4	418,4
Непродовольчі товари	40785	44181	79513	125746	144598	15,0	254,5
Всього	832338	1162645	2208685	3592731	5164224	43,7	520,4

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Аналіз динаміки обсягів реалізації продукції торговельної мережі «Сім 23» та «Сімі» за 2020–2024 роки демонструє стрімке й випереджаюче зростання практично в усіх товарних категоріях. Загальний обсяг продажів збільшився більш ніж у 5 разів (темп приросту становить 520,4 %), що свідчить про активну експансію мережі, зростання кількості торгових точок, посилення конкурентних позицій і системну трансформацію асортиментної політики відповідно до сучасних запитів споживачів.

Найвищі темпи зростання характерні для категорій, що формують ядро концепції convenience-ритейлу. Продажі food-to-go зросли у 9,8 раза, а показники групи кава та випічка – у 8,6 раза, що підтверджує ефективність розвитку форматів швидких покупок, популяризацію готових страв і кавових рішень, а також високий рівень маржинальності цих товарних груп. Таке зростання демонструє успішну адаптацію мережі до сучасного стилю життя споживачів, які віддають перевагу швидким та зручним рішенням «тут і зараз».

Категорія продовольчих товарів широкого вжитку також має значний приріст – у 4,1 раза, що пов'язано з як масштабуванням мережі, так і з орієнтацією на щоденний попит покупців. Подібну динаміку демонструє і категорія алкоголь та тютюнові вироби, обсяг продажів яких зріс у 4,18 раза, підтверджуючи важливість цієї групи для стабільної структури доходів мережі.

Найнижчі, але все ж суттєві темпи приросту спостерігаються у групі непродовольчих товарів (зростання у 2,5 раза). Це зумовлено меншою питомою вагою даної категорії у структурі продажів та специфікою формату магазинів, орієнтованих насамперед на продукти харчування та імпульсні покупки.

Загалом отримані результати свідчать про системне посилення позицій ТзОВ «Клевер Сторс» на ринку роздрібної торгівлі, ефективність обраної товарної політики та стратегічну орієнтацію на розвиток високорентабельних категорій. Зростання всіх товарних груп у період 2020–2024 років засвідчує стабільність попиту, конкурентоспроможність асортименту та здатність мережі адаптуватися до сучасних ринкових умов і змін у поведінці споживача.

У таблиці 2.4 наведено структуру реалізації продукції мережі «Сім 23» та

«Сімі» за 2020–2024 роки, що дозволяє комплексно оцінити зміни у попиті споживачів та ефективність формування асортиментної політики підприємства.

Таблиця 2.4. – Структура реалізації продукції торгівельній мережі «Сім 23» та «Сімі» за 2020-2024 роки

Категорії асортименту	Роки					Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/2023	2024/2020
Продовольчі товари широкого вжитку	58,1	56,5	54,2	51,4	48,3	-3,1	-9,8
Категорія food-to-go,	11,9	13,1	15,4	18,1	20,8	2,7	8,9
Кава та випічка	9,9	11,2	12,1	13,9	15,4	1,5	5,5
Алкоголь та тютюнові вироби	15,2	15,4	14,7	13,1	12,7	-0,4	-2,5
Непродовольчі товари	4,9	3,8	3,6	3,5	2,8	-0,7	-2,1
Всього	58,1	56,5	54,2	51,4	48,3	-3,1	-9,8

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Результати аналізу структури реалізації продукції свідчать про стабільність попиту на основні категорії та одночасно демонструють суттєві структурні зміни, що відбулися в асортименті мережі «Сім 23» та «Сімі» у 2020–2024 роках. Найпомітніше скоротилася частка продовольчих товарів широкого вжитку – майже на 10 в.п., що зумовлено зростанням ролі товарів швидкого приготування та зміною споживчих пріоритетів у бік швидких, зручних рішень. Водночас частка категорії food-to-go збільшилася майже удвічі, а група кава та випічка стала однією з найбільш динамічних, що підкреслює переорієнтацію мережі на високорентабельні марочні категорії та розвиток імпульсного попиту.

Зниження питомої ваги алкогольних та тютюнових виробів є логічним наслідком структурного перерозподілу попиту, посилення іміджевої складової convenience-формату та активізації продажів товарів щоденного й швидкого споживання. Зменшення частки непродовольчої групи також підтверджує фокус мережі на основних продуктових та імпульсних категоріях, які приносять найбільший оборот у форматі «магазин біля дому».

Загалом, зміни в структурі реалізації продукції демонструють високу адаптивність ТзОВ «Клевер Сторс» до трансформацій ринку, здатність компанії швидко реагувати на зміни поведінки покупців та орієнтуватися на актуальні споживчі тренди. Зростання ролі товарів швидкого споживання та розвитку кавових зон підтверджує конкурентоспроможність мережі та ефективність її стратегічного розвитку у сегменті convenience-retail.

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін у споживчій поведінці особливого значення набуває ефективність управління товарним асортиментом підприємства роздрібною торгівлі. Для мережі convenience-формату, до яких належать магазини «Сім 23» та «Сімі», оптимальний підбір товарних позицій є критичним фактором прибутковості, оскільки торгові площі обмежені, а трафік покупців характеризується високою часткою імпульсного та швидкого попиту. У цьому контексті застосування ABC-аналізу є доцільним і необхідним інструментом для визначення структури асортименту, відстеження ключових груп, що формують основний дохід, та виявлення малоефективних товарів, які потребують оптимізації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – ABC-аналіз товарного асортименту ТзОВ «Клевер Сторс», тис грн

Вид продукції	Роки					Обсяг виробництва за 5 років, тис. грн	Частка, %	Накопичувальна частка, %	Клас
	2020	2021	2022	2023	2024				
Продовольчі товари широкого вжитку	483588	656894	1197107	1846664	2494320	6678574	51,5	51,5	А
Категорія food-to-go,	99048	152306	340137	650284	1074159	2315935	17,9	69,4	
Кава та випічка	82401	130216	267251	499390	795290	1774549	13,7	83,1	В
Алкоголь та тютюнові вироби	126515	179047	324677	470648	655856	1756744	13,6	96,6	
Непродовольчі товари	40785	44181	79513	125746	144598	434822	3,4	100,0	С

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Проведений ABC-аналіз товарного асортименту ТзОВ «Клевер Сторс» свідчить про високу концентрацію виручки у двох ключових категоріях: продовольчі товари широкого вжитку та категорія food-to-go, які разом формують понад 69 % загального обсягу продажів і віднесені до групи А. Це свідчить про те, що саме ці групи визначають стабільність доходів, формують трафік клієнтів та мають стратегічне значення для розвитку мережі. Особливо варто відзначити категорію food-to-go, яка демонструє стає зростання та стає одним із головних драйверів розвитку convenience-ритейлу.

До групи В увійшли категорії кава та випічка і алкоголь та тютюнові вироби, їхній сумарний внесок становить понад 27 %. Ці групи забезпечують підвищення середнього чеку, високий рівень маржинальності та значний обсяг імпульсного попиту, що є важливою характеристикою формату магазинів «біля дому».

Категорія непродовольчих товарів, віднесена до групи С, формує лише 3,4 % товарообігу, що вказує на її другорядну роль у структурі продажів. Така низька частка підтверджує доцільність перегляду асортименту цієї групи, оптимізації товарних запасів та виведення низькооборотних позицій для більш ефективного використання торгових площ.

Загалом отримані результати свідчать про те, що товарна політика ТзОВ «Клевер Сторс» є збалансованою та орієнтованою на сучасні тенденції споживчої поведінки: швидкість обслуговування, імпульсні покупки, попит на готові страви та кавові напої. ABC-аналіз підтверджує високу конкурентоспроможність ключових категорій та створює підґрунтя для стратегічних рішень щодо подальшої оптимізації асортименту, зокрема розширення high-margin категорій та зменшення малоефективних товарних груп.

Для оцінки позицій торговельної мережі «Сім 23 / Сімі» на ринку convenience-ритейлу Західного регіону доцільним є проведення порівняльного аналізу з одним із найближчих конкурентів, а саме мережею «Наш Край / SPAR». Обидві мережі функціонують у форматі «магазин біля дому», орієнтуються на щоденні покупки та мають подібну цільову аудиторію, що робить це порівняння репрезентативним і аналітично значущим (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. – Порівняльний бальний аналіз конкурентоспроможності мереж  
«Сім 23 / Сімі» та «Наш Край / SPAR»

Критерій	Сім 23 / Сімі	Наш Край / SPAR	Коментар
Локації та покриття регіону	9	8	Сім 23 має більшу щільність у містах Заходу, Наш Край – ширше загальне покриття.
Асортимент convenience	8	8	Обидві мережі мають сильну матрицю категорій повсякденного попиту.
Food-to-go	10	6	Сім 23 – лідер у швидких перекусах та готовій їжі.
Кава та випічка	9	7	Сім 23 має розвинену кавову культуру і сильний попит.
Цінова політика	7	7	Обидві мережі позиціонуються в середньому сегменті.
Швидкість обслуговування	10	8	Компактність і мінімальні черги у Сім 23.
Програма лояльності / застосунок	9	8	ToSim – більш персоналізований застосунок.
Digital-маркетинг	8	7	Сім 23 активніша у SMM та відеоконтенті.
Якість сервісу та персоналу	9	8	Високий рівень у обох мереж, але Сім 23 робить акцент на швидкості.
Показник КСП	8,8	7,4	Інтегральний показник свідчить, що конкурентоспроможність Сім 23 / Сімі є вищою завдяки сильному food-to-go, каві, швидкості та digital-сервісам, тоді як Наш Край має стабільні позиції, але поступається у ключових категоріях convenience-формату.

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Проведений порівняльний бальний аналіз свідчить, що мережа «Сім 23 / Сімі» демонструє вищий інтегральний рівень конкурентоспроможності (8,8 бала) у порівнянні з мережею «Наш Край / SPAR» (7,4 бала). Основними чинниками цього результату є сильні позиції у категоріях food-to-go, кави та випічки, а також висока швидкість обслуговування, що є ключовими характеристиками для convenience-формату. Значну роль відіграє і сучасна програма лояльності ToSim, яка забезпечує персоналізовані пропозиції та стимулює повторні покупки.

Попри те, що «Наш Край / SPAR» має ширше географічне покриття та сильні позиції у класичному продуктовому сегменті, мережа поступається в тих

категоріях, які визначають конкурентоспроможність саме магазинів «біля дому». Це зумовлює нижчий інтегральний показник КСП. Таким чином, «Сім 23 / Сімі» займає стійкі позиції лідера у сегменті convenience-ритейлу Західного регіону та має значний потенціал для подальшого розвитку за рахунок розширення food-to-go, цифровізації та роботи над підвищенням лояльності споживачів.

Політика ціноутворення ТзОВ «Клевер Сторс», що розвиває мережі зручних маркетів «Сім 23» та «Сімі», формується відповідно до специфіки convenience-ритейлу, де ключовими факторами є швидкість обслуговування, близькість до споживача, імпульсний попит та пропозиція товарів щоденного споживання.

У форматі convenience-store, де рішення про покупку приймається швидко, значну роль відіграє баланс між доступністю товару, якістю, унікальністю пропозиції та очікуваннями споживача. Матриця «Ціна – Цінність» дає змогу виявити сильні та слабкі позиції асортименту з точки зору відповідності цінової стратегії потребам ринку, а також окреслити категорії, які створюють найбільшу споживчу цінність або потребують коригування (рис. 2.1).

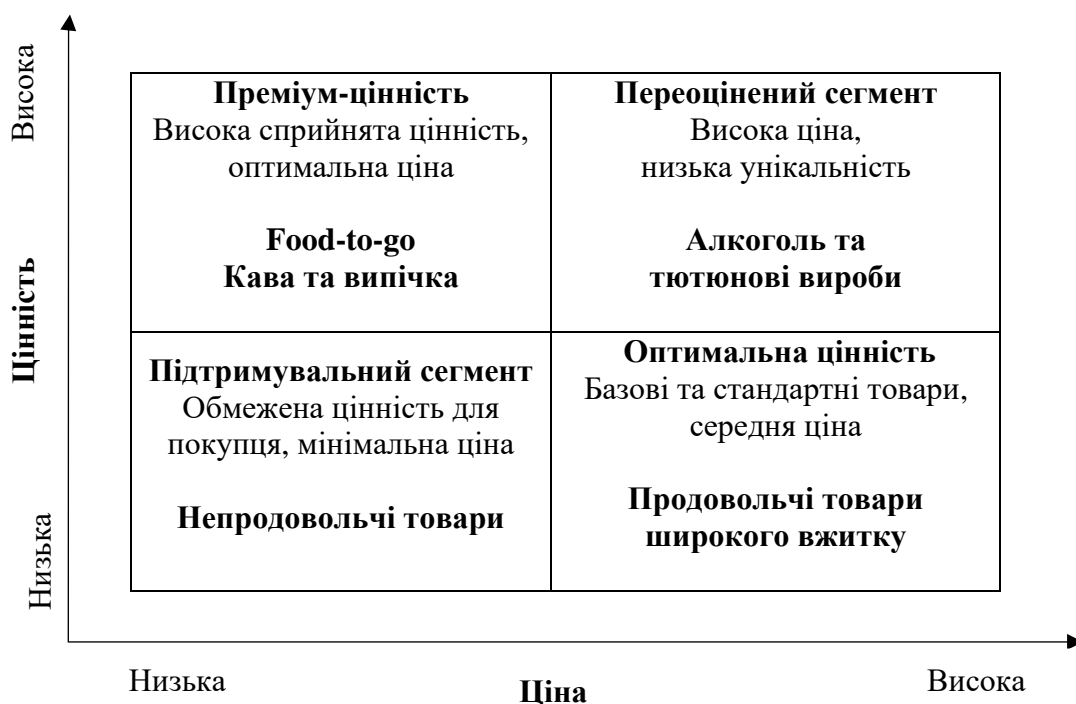


Рисунок 2.1. Матриця «ціна-цінність» для роздрібної мережі «Сім 23» та «Сімі»

Примітка. Складено автором за аналітичними даними підприємства

Аналіз матриці «Ціна – Цінність» показав, що цінова політика ТзОВ «Клевер Сторс» загалом узгоджується зі специфікою convenience-ритейлу. Найвигідніше поєднання ціни та цінності забезпечують категорії food-to-go та кава з випічкою, оскільки покупець отримує високий рівень сервісу й якості за прийнятну ціну. Ці групи формують основу імпульсного попиту та роблять значний внесок у зростання середнього чеку.

Базові продовольчі товари демонструють збалансоване співвідношення ціни та цінності, що сприяє стабільному попиту та утриманню широкої аудиторії. Алкоголь, тютюнові вироби та непродовольча група мають нижчу сприйнятну цінність, тому їхня роль у формуванні конкурентних переваг обмежена і залежить здебільшого від рівня ціни та оборотності.

Загалом, співвідношення ціни та споживчої цінності в основних товарних групах свідчить про продуману та ринково орієнтовану цінову політику підприємства, яка дозволяє підтримувати конкурентні позиції, забезпечувати стабільний товарообіг і створювати додаткові стимули для повторних покупок.

Аналіз середнього чеку є одним із ключових інструментів оцінювання ефективності цінової політики та товарної стратегії роздрібного підприємства (рис. 2.2).

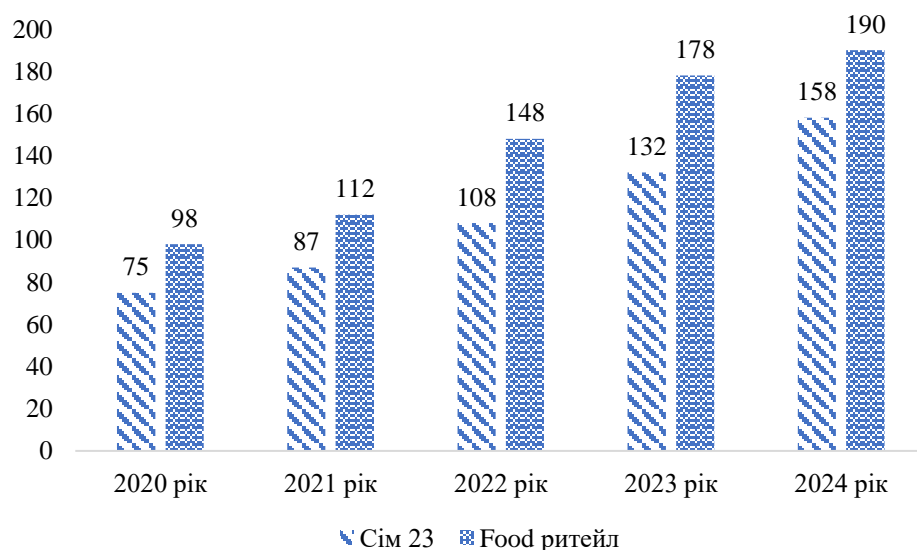


Рисунок 2.2. Середній чек мережі «Сім 23» та мереж ритейлу в Україні, грн

Примітка. Складено автором за аналітичними даними підприємства

Аналіз динаміки середнього чеку свідчить про стале та прискорене зростання цього показника як у мережі «Сім 23», так і в українському продовольчому ритейлі загалом. При цьому темпи приросту у convenience-форматі є більш вираженими, що зумовлено збільшенням частки імпульсних категорій, розвитком food-to-go, преміалізацією кавових рішень та зміною поведінки споживачів на користь швидких готових страв. Зростання середнього чеку більш ніж удвічі за 2020–2024 роки підтверджує ефективність товарної та цінової стратегії ТзОВ «Клевер Сторс» та свідчить про підвищення споживчої цінності пропозиції мережі в умовах динамічних ринкових змін.

Ефективність діяльності підприємств роздрібної торгівлі значною мірою визначається тим, наскільки раціонально організовано систему збуту та наскільки швидко і зручно споживач може придбати продукцію. У форматі convenience-store, який реалізує ТзОВ «Клевер Сторс» через мережі «Сім 23» та «Сімі», збутові процеси виступають ключовим елементом створення споживчої цінності.

Асортимент магазинів сформовано таким чином, щоб задовольняти потреби споживача в максимально короткі строки. Особлива увага приділяється категоріям food-to-go, кава та випічка, снеки, напої, алкоголь і тютюнові вироби, що становлять основу щоденного попиту й забезпечують швидку оборненість товарних запасів. Така структура асортименту зумовлює необхідність оперативного поповнення полиць, безперебійної логістики та високої частоти доставок.

Основним каналом збуту є власна фізична мережа магазинів, однак у 2022–2024 роках підприємство активно розвивало додаткові збутові канали, що підвищили гнучкість та адаптивність до ринкових змін. Серед них:

- мобільний застосунок ToSim, який дозволяє замовляти продукцію, отримувати персоналізовані пропозиції та знижки;
- партнерські канали через служби доставки у великих містах;
- внутрішні кавові станції та зони швидкого харчування, інтегровані безпосередньо у торговий простір кожного магазину. Такий формат забезпечує

високий рівень імпульсного попиту, збільшує середній чек і дозволяє покупцеві отримати повний спектр товарів «тут і зараз» без додаткових точок продажу поза магазином..

Цифрові канали допомогли мережі підвищити частку імпульсних продажів, а також залучити нових покупців серед молодіжної аудиторії.

Аналіз регіональної структури збуту у відносних показниках дає змогу оцінити, наскільки збалансованим є розподіл продажів торговельної мережі між різними областями, а також визначити ключові ринки, що формують основний обсяг реалізації. На відміну від абсолютних даних, відсоткова структура дозволяє побачити реальні зміни у силі регіонального впливу, незалежно від загального зростання мережі (рис. 2.3).

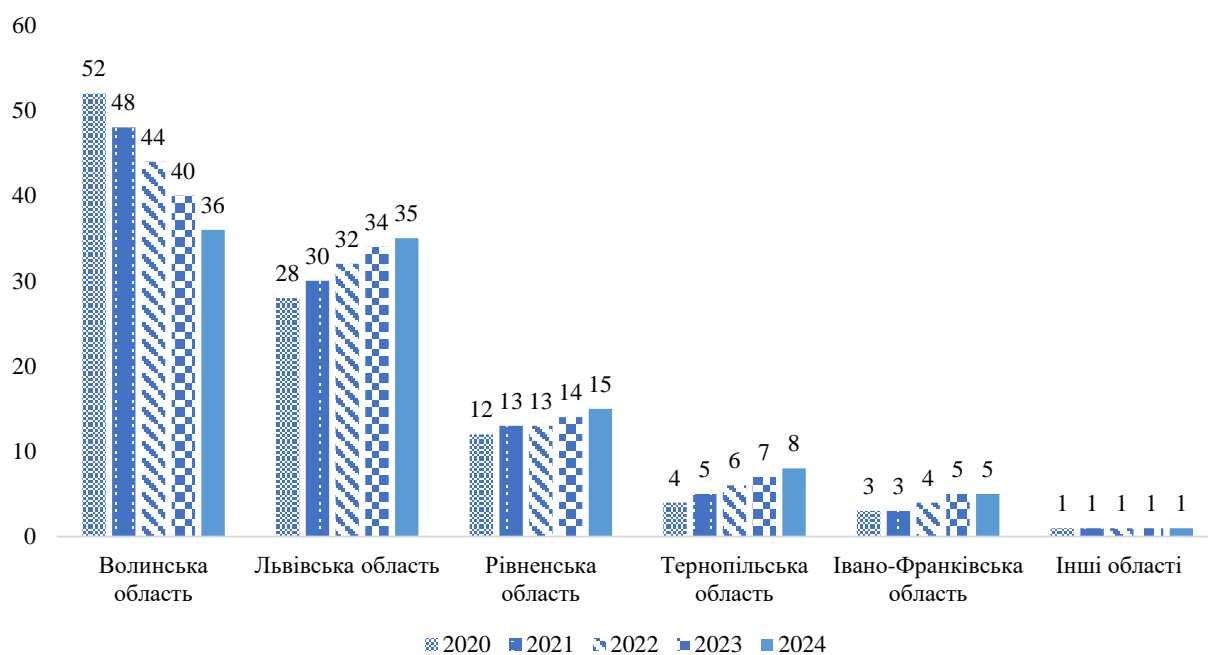


Рисунок 2.3. Регіональна структура реалізації ТзОВ «Клевер Сторс» за 2020-2024 роки, %

Примітка. Складено за даними підприємства

Динаміка регіональної структури збуту свідчить про поступову зміну акцентів у продажах мережі «Сім 23» та «Сімі». Хоча Волинська область залишається ключовим ринком, її частка стабільно зменшується від року до року, що відображає стратегічне розширення мережі в інших регіонах та перерозподіл

попиту. Натомість Львівська область демонструє стійке зміцнення позицій, що є наслідком зростання кількості магазинів і високої купівельної активності. Рівненська, Тернопільська та Івано-Франківська області також поступово нарощують частку збуту, хоча й залишаються другорядними ринками. Частка «інших областей» зберігається незначною, що свідчить про точкове, а не масштабне проникнення за межі Західного макрорегіону.

Загалом регіональна структура збуту демонструє логічну диверсифікацію: частка базового регіону зменшується, а частка сусідніх областей поступово зростає, що підвищує стійкість мережі до локальних економічних та ринкових ризиків. Розподіл продажів стає більш збалансованим, а це підтверджує ефективність стратегії географічного розвитку ТзОВ «Клевер Сторс».

Умови воєнного стану, економічна нестабільність та руйнування логістичних ланцюгів стали серйозним випробуванням для всього українського ритейлу. Проте мережа «Сім 23» та «Сімі», що розвивається ТзОВ «Клевер Сторс», продемонструвала високу стійкість і здатність до стратегічного зростання навіть у період глибоких кризових змін. Масштабна внутрішня міграція, переорієнтація споживчого попиту на щоденні покупки та зростання значення формату «біля дому» створили нові можливості для розширення мережі саме у західних областях України.

Поступове збільшення кількості магазинів у Волинській, Львівській, Рівненській, Тернопільській та Івано-Франківській областях свідчить про системну регіональну експансію, що забезпечила компанії зміцнення ринкових позицій та розширення цільової аудиторії. Водночас вихід на суміжні області та поява точкових магазинів за межами традиційного ареалу присутності демонструють прагнення мережі формувати національний масштаб, попри високі ризики та конкуренцію (додаток Г).

Аналіз динаміки розвитку мережі «Сім 23» та «Сімі» у 2020–2025 роках свідчить про надзвичайно інтенсивну та стратегічно виважену експансію, яка відбувалася попри складні зовнішні умови, включно з повномасштабною війною, логістичними ризиками та зниженням платоспроможності населення.

Загальна кількість торгових точок зросла з 89 магазинів у 2020 році до 412 у 2025 році (станом на 01.10), що відповідає темпу приросту 362,9 %. Така динаміка підтверджує системний характер інвестицій у розширення мережі та ефективність обраної стратегії розвитку формату convenience retail та впровадженню цифрових технологій (гіпотеза 1).

Основними центрами розвитку мережі залишаються Волинська та Львівська області, де кількість торгових точок зросла відповідно у 3,4 та 4,3 рази. Саме ці регіони сформували базу стабільної присутності бренду, забезпечили впізнаваність та сталість попиту, що дозволило надалі масштабувати мережу в інших областях.

Найдинамічніше зростання спостерігається у Закарпатській, Хмельницькій та групі «інших областей України», де приріст становить 1200 %, 1500 % та 825 %. Такий результат свідчить про вихід компанії за межі традиційного західного регіону та формування національної експансії.

Відчутно збільшилася кількість магазинів у Тернопільській та Івано-Франківській областях, що пояснюється зростанням попиту на формат «біля дому» та міграційними змінами, які посилили концентрацію населення у західних регіонах.

Стрімке розширення у «інших областях» зумовлене кількома факторами: зміною демографії після 2022 року, мобільністю модульного формату магазинів, зниженням конкуренції з боку локальних ритейлерів та активним використанням франчайзингу. Сукупність цих чинників дала можливість мережі швидко зайняти перспективні локації у центральних і північних областях.

Узагальнюючи, можна констатувати, що розвиток мережі «Сім 23» та «Сімі» проходить шлях від регіонального до національного ритейлера. Масштабування є стратегічно виваженим, базується на реальній ринковій потребі та створює основу для подальшого розширення присутності у найближчі роки.

Маркетингова політика комунікацій ТзОВ «Клевер Сторс» є ключовим інструментом формування впізнаваності бренду, залучення клієнтів та

підтримання їхньої лояльності. Стрімкий розвиток мережі «Сім 23» та «Сімі» у 2020–2025 роках супроводжувався трансформацією комунікаційної діяльності, що зумовлено змінами поведінки споживачів та активним переходом ритейлу в цифрове середовище.

Комунікаційна політика підприємства ґрунтується на поєднанні digital-інструментів, локальної реклами та внутрішньомагазинних матеріалів. Пріоритет надається цифровим каналам, які забезпечують оперативність, точний таргетинг та персоналізацію. Соціальні мережі стали основним майданчиком залучення аудиторії, де особливо активно використовуються короткі відеоформати, орієнтовані на популяризацію food-to-go та кавової пропозиції.

Важливим елементом є мобільний застосунок ToSim, що поєднує програму лояльності, кешбек та персоналізовані повідомлення. Він перетворився на основний канал прямої взаємодії зі споживачами, сприяючи зростанню повторних покупок.

Поряд із digital-інструментами значну роль відіграє внутрішньомагазинна реклама: постери, меню-панелі та POS-матеріали стимулюють імпульсний попит і підтримують продаж категорій швидкого споживання. Акційні кампанії та промопропозиції також залишаються важливим інструментом комунікацій, особливо у періоди сезонних змін та відкриття нових магазинів.

У структурі комунікацій помітною є співпраця з локальними виробниками, що дозволяє підсилювати регіональну ідентичність і позиціонувати мережу як «магазин поруч». Це створює додану цінність для споживача та відрізняє мережу серед конкурентів.

Упродовж 2020–2024 років відбувся перерозподіл бюджету маркетингових комунікацій: традиційна реклама поступається місцем digital-каналам, персоналізованим сервісам і програмам лояльності. Зміна структури витрат демонструє адаптацію підприємства до нових ринкових умов і посилення конкуренції у сегменті convenience retail. Аналіз динаміки інвестицій дозволяє визначити ефективність застосованих інструментів, а також сформулювати стратегічні пріоритети для розвитку мережі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. – Структура бюджету на маркетингові комунікації ТзОВ «Клевер Сторс» за 2020–2024 роки, тис. грн

Елементи маркетингової політики комунікацій	2020	2021	2022	2023	2024	Темп приросту 2024/2020, %
Digital-комунікації (SMM, відео, таргетинг)	900	1350	1900	2600	3300	266,7
Програма лояльності та мобільний застосунок ToSim	450	700	1050	1450	1900	322,2
POS-матеріали та внутрішньомагазинна реклама	600	760	1000	1200	1400	133,3
Акційні промокампанії (знижки, промо, друк матеріалів)	600	760	1000	1200	1400	133,3
Партнерські та локальні проекти	150	250	350	450	700	366,7
PR та корпоративні комунікації	150	210	300	400	500	233,3
Інші витрати	150	170	200	300	300	100,0
Разом	3000	4200	5800	7600	9500	216,7

Примітка. Складено за даними підприємства

Аналіз структури бюджету маркетингових комунікацій ТзОВ «Клевер Сторс» за 2020–2024 роки свідчить про переорієнтацію підприємства на цифрові інструменти та персоналізовану взаємодію зі споживачами. Найбільше зростання продемонстрували digital-комунікації, програма лояльності ToSim та партнерські проекти, що відображає потребу в точному таргетингу, зміцненні клієнтської лояльності та розширенні локальної взаємодії. Водночас традиційні інструменти (POS-матеріали та акційні промокампанії) зберігають свою вагу, хоча їх приріст є помірнішим. Загальне збільшення бюджету більш ніж у 2 рази підтверджує стратегічний курс компанії на активний розвиток digital-маркетингу та посилення позицій у конкурентному середовищі.

Для доведення гіпотези, що в період воєнних дій, коли традиційні канали комунікацій втрачають ефективність через логістичні та безпекові обмеження, підприємства, які збільшують частку digital-комунікацій, програм лояльності та

автоматизованих інструментів взаємодії, демонструватимуть вищу стійкість маркетингової діяльності, швидше відновлення попиту та покращення фінансових результатів визначимо темпи зростання інвестицій в цифрові канали та валового прибутку на рисунку 2.4.

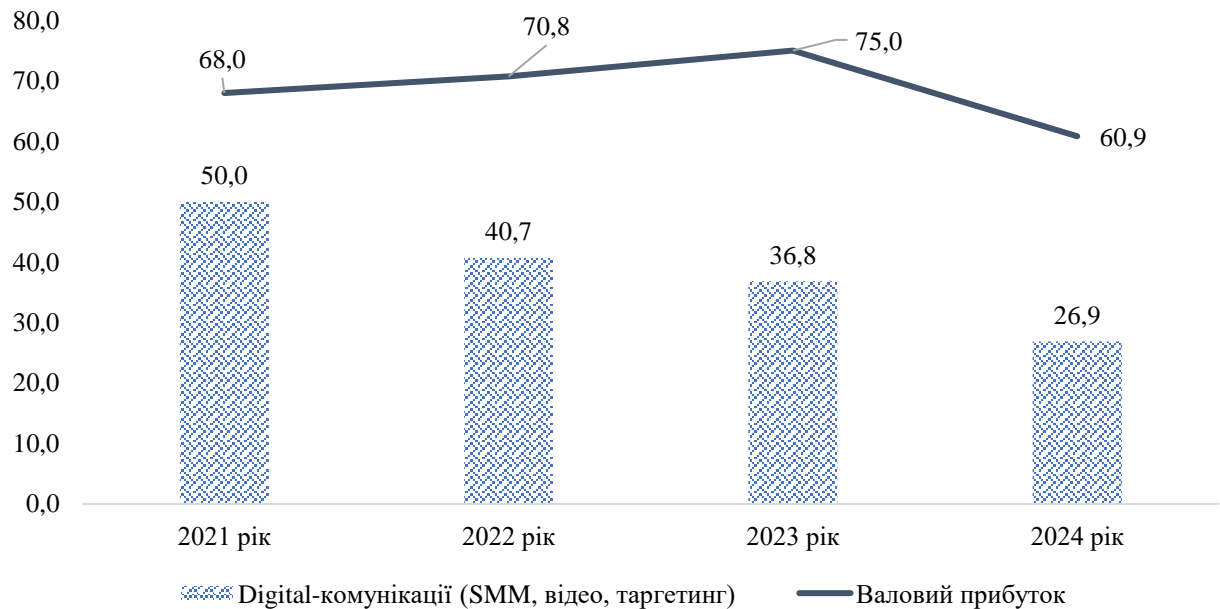


Рисунок 2.4. Співвідношення темпів приросту валового прибутку та інвестицій в цифрові комунікації ТзОВ «Клевер Сторс» (гіпотеза 2)

Примітка. Складено автором

Порівняння динаміки валового прибутку та витрат на цифрові канали підтверджує: у періоди, коли інвестиції у digital зростають або залишаються стабільними, підприємство демонструє позитивну фінансову динаміку, тоді як різке скорочення витрат на SMM, таргетинг та персоналізовані сервіси супроводжується падінням прибутковості. Це доводить, що у воєнних умовах підприємства, які посилюють цифрову присутність і підтримують активні комунікації зі споживачами, швидше відновлюють попит і забезпечують вищий рівень фінансової результативності.

У таблиці 2.8 подано оцінку ефективності маркетингової політики комунікацій ТзОВ «Клевер Сторс» за 2020–2024 роки, що відображає динаміку основних критеріїв результативності та дає змогу сформулювати цілісне уявлення про еволюцію комунікаційної стратегії підприємства.

Таблиця 2.8. – Оцінка ефективності маркетингової політики комунікацій  
ТЗОВ «Клевер Сторс» за 2020–2024 роки

Критерій	2020	2021	2022	2023	2024	Динаміка 2024/2020
Розвиненість digital-комунікацій (SMM, відеоконтент)	5,5	6,5	7,5	8,5	9,0	3,5
Активність та ефективність програми лояльності ToSim	6,0	6,8	7,8	8,5	9,2	3,2
Персоналізація комунікацій (push, email, пропозиції в застосунку)	5,0	6,0	7,0	8,2	9,0	4,0
Якість внутрішньомагазинних POS-матеріалів	6,5	7,0	7,5	8,0	8,5	2,0
Промоактивність (акції, сезонні пропозиції, food-to-go)	6,0	6,8	7,5	8,0	8,8	2,8
Узгодженість бренд-комунікацій та візуального стилю	7,0	7,5	8,0	8,5	9,0	2,0
Взаємодія з локальними брендами та партнерами	5,0	5,5	6,5	7,5	8,0	3,0
Інтегральний показник ефективності комунікацій	5,9	6,6	7,4	8,2	8,9	3,0

Примітка. Складено за даними підприємства

Оцінка ефективності маркетингової політики комунікацій ТЗОВ «Клевер Сторс» за 2020–2024 роки демонструє стабільне та суттєве зростання практично за всіма ключовими критеріями, що підтверджує системний характер розвитку комунікаційної стратегії підприємства. Інтегральний показник ефективності за п'ятирічний період зріс з 5,9 до 8,9 бала, що свідчить про якісну трансформацію підходів до взаємодії зі споживачами та адаптацію до сучасних тенденцій цифрового маркетингу.

Найшвидші темпи приросту характерні для персоналізації комунікацій, що підвищилася на 4 бали. Це підтверджує впровадження більш цільових push-сповіщень, персональних пропозицій і механік в мобільному застосунку та перехід від масових до індивідуалізованих контактів зі споживачем. Високих результатів досягнуто і в розвитку digital-комунікацій: збільшення показника на 3,5 бала відображає зміцнення SMM-активності, регулярне використання відеоконтенту та системний підхід до таргетованої реклами.

Поступово зростає ефективність програми лояльності ToSim, яка стала одним з ключових інструментів комунікації мережі: її оцінка підвищилася з 6,0

до 9,2 бала. Також позитивну динаміку демонструють партнерські проєкти та локальні колаборації, що підсилюють позиціонування бренду у регіонах та забезпечують додаткову впізнаваність.

Покращення якості POS-матеріалів, промоактивностей та візуальної узгодженості бренду підтверджує комплексний характер комунікацій, які стали більш професійними, однорідними та спрямованими на підвищення клієнтського досвіду. Загалом результати таблиці свідчать, що «Клевер Сторс» сформував ефективну, багатокомпонентну систему маркетингових комунікацій, яка дозволяє зміцнювати лояльність споживачів, збільшувати охоплення та підвищувати конкурентоспроможність мережі в умовах динамічного ринку.

### **2.3. Аналіз рівня цифрової трансформації та використання digital-інструментів у маркетинговій діяльності ТзОВ «Клевер Сторс»**

Рівень цифрової трансформації маркетингової діяльності ТзОВ «Клевер Сторс» визначається не лише наявністю окремих ІТ-рішень, а й тим, наскільки органічно вони інтегровані в бізнес-процеси, систему управління і взаємодію зі споживачами. Проведений аналіз показав, що компанія перейшла від епізодичного використання цифрових інструментів до формування цілісної digital-екосистеми, яка охоплює комунікаційні, збутові, аналітичні та сервісні аспекти діяльності.

Ключовим ядром цієї екосистеми є мобільний застосунок і програма лояльності ToSim. На сьогодні застосунок виконує функції цифрової картки постійного клієнта, каналу персоналізованих пропозицій і інструмента стимулювання повторних покупок. Накопичення та обробка даних про транзакції, частоту візитів і структуру чеків створюють підґрунтя для сегментації клієнтської бази, запуску тригерних кампаній і тестування різних сценаріїв промоактивностей. Фактичне зростання бюджету на програму лояльності та позитивна динаміка інтегральної оцінки комунікацій підтверджують, що ToSim

перетворився на стратегічний елемент цифрової трансформації, а не лише на інструмент знижок.

Важливою складовою цифровізації є розвиток SMM, таргетованої реклами та відеоконтенту. Мережа «Сім 23 / Сімі» системно присутня в основних соціальних мережах, де формує візуальний образ молодіжного, динамічного та зручного бренду. Використання коротких відеоформатів з акцентом на food-to-go, каву, відкриття нових магазинів та партнерські проєкти сприяє підвищенню залученості аудиторії, формуванню органічного охоплення та переходу частини онлайн-аудиторії у реальних покупців. Таргетована реклама з геоприв'язкою до конкретних районів розміщення магазинів підсилює ефект локальної присутності та підвищує ефективність використання рекламного бюджету.

На рівні внутрішніх процесів ТЗОВ «Клевер Сторс» активно впроваджує цифрові рішення для управління асортиментом і товарними запасами. Використання автоматизованих систем обліку, електронного документообігу, модулів планування постачань і продажів забезпечує своєчасне поповнення полиць, скорочення дефіцитів та надлишкових залишків. Дані, що формуються в цих системах, застосовуються для аналізу продажів за категоріями, побудови ABC- і XYZ-аналізу, прийняття рішень щодо розширення або скорочення асортиментних позицій. Це посилює зв'язок між операційним та маркетинговим контурами управління.

Разом з тим цифрова трансформація підприємства поки що має переважно прикладний, інструментальний характер. Дані, що надходять із різних систем, ще не повністю об'єднані в єдину аналітичну платформу. Це обмежує можливості повноцінного data-driven управління маркетингом, ускладнює побудову комплексного профілю клієнта та автоматизованих сценаріїв омніканальної взаємодії. Певним стримуючим фактором залишається і нерівномірний рівень цифрових компетентностей персоналу різних ланок, що потребує системного навчання та стандартизації практик роботи з цифровими сервісами.

Важливим індикатором рівня цифрової зрілості є здатність підприємства

підтримувати стабільність маркетингової діяльності в умовах воєнного стану. Зростання частки інвестицій у digital-комунікації, збереження високої активності програми лояльності, розвиток партнерських онлайн-каналів доставки та стабільне збільшення середнього чеку свідчать, що цифрові інструменти стали ключовим чинником стійкості мережі. Підприємство змогло компенсувати обмеження традиційних каналів комунікацій і просування за рахунок мобільних сервісів, соціальних мереж, геотаргетингу та автоматизованих механік взаємодії з клієнтами.

Узагальнення вищенаведених результатів дає можливість оцінити не лише рівень цифрової зрілості підприємства, а й конкретні інструменти, які формують його digital-екосистему. Для того щоб комплексно відобразити, як саме цифрові рішення інтегровані у маркетингову діяльність ТЗОВ «Клевер Сторс», доцільно систематизувати їх за ключовими напрямками: комунікаційними, сервісними, аналітичними, автоматизаційними та фіджитал. Такий підхід дозволяє не лише охарактеризувати функціональне призначення кожного інструмента, а й показати його практичну реалізацію в мережі «Сім 23 / Сімі» та отримані результати. З цією метою наведено аналітичну характеристику впроваджених digital-рішень у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. – Характеристика впроваджених digital-інструментів у маркетинговій діяльності ТЗОВ «Клевер Сторс»

Digital-інструмент	Сутність та функціональне призначення	Приклади реалізації у мережі «Сім 23 / Сімі»	Результати та ефекти впровадження
1	2	3	4
SMM-комунікації (Facebook, Instagram, TikTok)	Формування іміджу, залучення аудиторії, стимулювання імпульсних покупок через візуальний контент і відео.	Регулярні Reels; промо новинок food-to-go; оголошення про відкриття магазинів; відео про каву та випічку.	Зростання аудиторії; високий ER; збільшення трафіку в магазини; приріст food-to-go.
Таргетована реклама (Meta, Google Ads, TikTok Ads)	Точне охоплення сегментів за локацією, інтересами, поведінкою.	Таргетинг на райони відкриття нових точок; промо сезонних пропозицій; геотаргетинг молоді.	Оптимізація витрат; зростання впізнаваності; збільшення кількості нових покупців.

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
Мобільний застосунок ToSim	Програма лояльності, кешбек, персональні пропозиції, цифрова взаємодія зі споживачем.	Push-сповіщення; персональні знижки; промокоди; цифрова картка лояльності; накопичення кешбеку.	Зростання повторних покупок; збільшення середнього чеку; формування активної бази користувачів.
Персоналізовані канали комунікацій (push, email, in-app повідомлення)	Індивідуальні пропозиції, тригерні розсилки, нагадування та промо для конкретного користувача.	Рекомендації за історією покупок; акції до локації магазину; привітальні/повертаючі і тригери.	+12–18 % повторних транзакцій; підвищення конверсій; зміцнення лояльності.
Digital-аналітика та Big Data	Обробка історії покупок, RFM-аналіз, сегментація, прогнозування попиту.	Аналіз категорій food-to-go; прогноз попиту на каву; оптимізація асортиментної матриці.	Зменшення out-of-stock; оптимізація запасів; підвищення маржинальності товарних груп.
Автоматизація маркетингових процесів (A/B-тести, автосценарії)	Автоматизоване управління акціями, тестування контенту, оптимізація ставок реклами.	A/B-тести цін; автоматичні добірки товарів у застосунку; оптимізація рекламних кампаній.	Скорочення витрат на промо; підвищення точності цінових рішень; збалансоване управління бюджетом.
Фіджитал-рішення в магазинах	Інтеграція офлайн і онлайн: QR-коди, меню-борди, інтерактивні панелі.	QR на акції; електронні меню-борди кави; промоекрани food-to-go; візуальні рекомендації.	Підвищення імпульсного попиту; збільшення швидкості обслуговування; модернізація торгового простору.
E-commerce та партнерські канали доставки	Можливість онлайн-замовлення та доставки.	Інтеграція з Glovo/Bolt для food-to-go; акції через партнерів.	Розширення аудиторії; збільшення охоплення; додаткові канали збуту.
Контент-маркетинг та UGC	Відео, рецепти, огляди покупців, творчі інтеграції.	Відео-огляди продуктів; залучення місцевих інфлюенсерів; storytelling про локальних партнерів.	Підвищення довіри до бренду; органічне охоплення; зміцнення позиціонування «магазину поруч».

Примітка. Складено за даними підприємства

Аналіз упроваджених digital-інструментів у маркетинговій діяльності ТзОВ «Клевер Сторс» засвідчує формування комплексної цифрової екосистеми, яка охоплює комунікаційні, аналітичні, сервісні та фіджитал-рішення. Найбільший вплив на зростання ефективності маркетингу мають SMM-комунікації, таргетована реклама та мобільний застосунок ToSim, що забезпечують

персоналізацію пропозицій, збільшення трафіку та стабільне розширення клієнтської бази. Використання Big Data, автоматизації промокампій та тестування дозволяє оптимізувати витрати, підвищувати точність маркетингових рішень і забезпечувати зростання маржинальності окремих категорій. Активна інтеграція фіджитал-інструментів і партнерських онлайн-каналів доставки посилює омніканальність взаємодії зі споживачами та збільшує охоплення. Сукупність отриманих результатів підтверджує, що цифрові рішення відіграють визначальну роль у зміцненні конкурентних позицій мережі «Сім 23 / Сімі», формуванні лояльності та забезпеченні стабільності маркетингової діяльності в умовах воєнного стану та високої мінливості ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

#### **3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації**

У сучасних умовах воєнного стану, високої конкуренції та стрімкого розвитку цифрових технологій маркетингове середовище ТзОВ «Клевер Сторс» зазнає істотних трансформацій. Рішення щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства повинні базуватися на всебічному аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів, які визначають можливості для цифрового розвитку, вплив на поведінку споживачів, рівень конкурентного тиску та загальну стійкість бізнесу.

Цифровізація FMCG-ринку посилює роль мобільних застосунків, e-commerce, таргетованих комунікацій, даних про поведінку споживачів і розвитку програм лояльності. Одночасно з цим формати convenience-store стають ключовими для споживачів, особливо у західних регіонах, де мережа «Сім 23 / Сімі» має найбільшу щільність присутності. У таких умовах важливо визначити, які тенденції макросередовища, мікросередовища та внутрішнього потенціалу компанії можуть стати основою для вдосконалення маркетингових інструментів, активнішої цифровізації та зміцнення позицій на ринку.

Для визначення стратегічних напрямів розвитку необхідно проаналізувати зовнішні умови функціонування підприємства, зокрема можливості та загрози, що формуються у макросередовищі. Узагальнення ключових факторів подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Можливості та загрози маркетингового середовища  
ТЗОВ «Клевер Сторс»

Фактори середовища	Оцінка	Можливі варіанти дій
<i>1. Зовнішні можливості (фактори сприятливого впливу)</i>		
Зростання популярності форматів «зручний маркет» та «магазин біля дому» у західних регіонах	3	Розвиток мережі маркетів у пішохідних локаціях, поблизу житлових кварталів, транспортних вузлів, кампусів; позиціонування як «магазин поруч завжди»
Підвищення лояльності до українських брендів і локальних виробників	3	Розширення асортименту локальних товарів, комунікація меседжів «підтримуємо українське», спільні акції з регіональними виробниками
Активне зростання частки e-commerce та мобільних сервісів	3	Розвиток функціоналу застосунку ToSim (персоналізовані пропозиції, попереднє замовлення, передплата на каву), інтеграція з сервісами доставки
Розвиток франчайзингу у роздрібній торгівлі	2	Масштабування мережі через франчайзингові проекти в малих містах західного та центрального регіонів, розробка пакета «бізнес під ключ»
Підтримка енергоефективних та інноваційних рішень (гранти, програми донорів)	2	Інвестиції у енергоефективне обладнання, генератори, альтернативну енергетику для критичних точок мережі
<i>Зовнішні загрози</i>		
Збереження воєнних ризиків і логістичної нестабільності	3	Географічна диверсифікація постачальників, формування запасів ключових категорій, створення резервних логістичних маршрутів
Зниження купівельної спроможності та переорієнтація на дискаунтери	3	Активне використання промо-акцій (1+1, промонабори), розвиток дешевших SKU та власних ТМ, оптимізація цінової політики
Посилення конкуренції з боку національних мереж («АТБ», «Сільпо»)	3	Посилення диференціації через зручність локацій, швидкий сервіс, якість кави та food-to-go, гнучкий асортимент локальних товарів
Енергетична нестабільність (блекаути, перебої електропостачання)	2	Обладнання ключових маркетів генераторами, оптимізація холодового обладнання, розробка emergency-планів роботи магазинів
Дефіцит кваліфікованого персоналу у ритейлі	2	Впровадження програм навчання та наставництва, мотивуючих систем оплати, часткова автоматизація рутинних операцій (самообслуговування, каси тощо)

Примітка. Сформовано за даними підприємства (1 – низька, 2 – середня, 3 – висока)

Аналіз зовнішнього середовища свідчить, що ТЗОВ «Клевер Сторс» має значний потенціал для розвитку за рахунок зростання популярності convenience-формату, підвищення уваги споживачів до локальних брендів та активного поширення цифрових сервісів і мобільних застосунків у ритейлі. Водночас

підприємство стикається з низкою загроз: посиленням конкуренції, ризиками воєнного стану, зниженням купівельної спроможності та логістичною нестабільністю. Збалансоване використання можливостей і мінімізація загроз визначає подальшу логіку вдосконалення маркетингової діяльності.

Важливим аспектом обґрунтування напрямів удосконалення маркетингу є оцінка мікросередовища, тобто тих суб'єктів та факторів, які безпосередньо взаємодіють з підприємством (табл 3.2).

Таблиця 3.2. – Характеристика мікросередовища ТЗОВ «Клевер Сторс»

Елемент мікросередовища	Характеристика впливу	Особливості взаємодії
Споживачі	Мешканці міст західного регіону, молодь, офісні працівники, ВПО; високий попит на швидкість сервісу та товари щоденного вжитку.	Розвиток формату «біля дому», розширення категорій to go, персоналізація через застосунок ToSim.
Конкуренти	АТБ, Наш Край, локальні мінімаркети, кав'ярні, платформи доставки; посилення конкуренції у convenience-сегменті.	Диференціація через швидкий сервіс, кавовий акцент, акції, оновлення дизайну магазинів.
Постачальники	Національні дистриб'ютори, локальні виробники, пекарні, м'ясні цехи, постачальники кави.	Партнерські умови, спільні акції, розширення частки локальних товарів.
Посередники	Логістичні компанії, оператори зовнішньої реклами, платформи доставки, франчайзі.	Стандартизація франчайзингу, оптимізація логістики, розвиток нових каналів збуту.
Контактні аудиторії	Місцеві громади, орендодавці, контролюючі органи, digital-аудиторії.	Комунікація через соцмережі, участь у локальних ініціативах, дотримання стандартів безпечності.
Персонал та внутрішнє середовище	Працівники магазинів, менеджери, маркетингова команда; значний вплив сервісної культури.	Навчання персоналу, мотиваційні програми, автоматизація процесів, наставництво.

Примітка. Власна розробка на основі результатів аналізу діяльності ТЗОВ «Клевер Сторс»

Мікросередовище «Клевер Сторс» характеризується здатністю підприємства підтримувати постійну взаємодію зі споживачами, постачальниками та партнерами у межах регіонального ринку, посилюючи позиції завдяки швидкому сервісу, оптимальному асортименту та використанню цифрових інструментів. Для інтеграції результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища проведемо SWOT-оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз ринку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. – Матриця SWOT-аналізу для ТзОВ «Клевер Сторс»

Зовнішнє середовище  Внутрішнє середовище	<i>Можливості:</i> 1. Зростання популярності формату «біля дому» та convenience-store. 2. Підвищення попиту на локальні українські бренди. 3. Розвиток мобільних сервісів, цифрових програм лояльності та e-commerce. 4. Зростання населення західних регіонів через внутрішню міграцію. 5. Поширення франчайзингових моделей розвитку мереж. 6. Розвиток сегмента food-to-go та кавових рішень.	<i>Загрози:</i> 1. Висока конкуренція з боку національних та регіональних мереж. 2. Зниження купівельної спроможності населення. 3. Логістичні та воєнні ризики. 4. Енергетична нестабільність та ризик блекаутів. 5. Дефіцит кадрових ресурсів у ритейлі. 6. Інфляція та коливання закупівельних цін. 7. Посилення конкуренції з боку платформ доставки та онлайн-торгівлі.
<i>Сильні сторони:</i> 1. Розгалужена мережа зручних маркетів у західному регіоні 2. Впізнавані бренди «Сім23» та «Сімі», з позитивною репутацією локального сервісу. 3. Формат convenience-store із фокусом на швидкий сервіс, товарах щоденного попиту та категоріях «to go». 4. Розвинена програма лояльності і сучасний мобільний застосунок ToSim 5. Сильний акцент на кавових рішеннях та готових перекусах, які 6. Гнучкість та адаптивність до локальних умов. 7. Використання відеоаналітики та цифрових даних для оптимізації операційних процесів та управлінських рішень.	1. Використання популярності формату convenience для активного розширення мережі «Сім23» та «Сімі». 2. Посилення співпраці з локальними виробниками, акцент на українські товари як частина асортиментної політики. 3. Розвиток мобільного застосунку ToSim для персоналізації покупок та побудови довгострокової лояльності. 4. Створення нових форматів food-to-go та кавових зон як відповідь на тренд швидкого харчування. 5. Запуск франчайзингової моделі для масштабування бренду в малих містах.	1. Посилення конкурентоспроможності за рахунок швидкого сервісу, кавових рішень та зручного розташування маркетів. 2. Використання сильних ІТ-рішень та відеоаналітики для зменшення операційних ризиків у період логістичної нестабільності. 3. Формування унікальної ціннісної пропозиції «магазин поруч завжди», щоб протистояти тиску національних мереж. 4. Розробка energy-safe форматів роботи магазинів у відповідь на блекаути. 5. Підвищення ролі локального бренду «Сім23» як більш гнучкої альтернативи великим супермаркетам.
<i>Слабкі сторони:</i> 1. Обмежена географія присутності порівняно з національними мережами дискаунтерів. 2. Менші фінансові ресурси для масштабних рекламних кампаній, ніж у великих всеукраїнських ритейлерів. 3. Нерівномірність рівня сервісу між магазинами, залежно від кадрового складу й досвіду персоналу. 4. Часткова залежність від економічної ситуації регіону, де зосереджено більшість магазинів. 5. Менший асортимент порівняно з супермаркетами, що потребує точного формування матриці для уникнення втрати клієнта. 6. Вразливість до кадрового дефіциту, особливо серед продавців та операторів торгових залів.	1. Використання можливостей франчайзингу для компенсації обмежених інвестиційних ресурсів. 2. Підвищення рівня сервісу та стандартизація роботи магазинів через навчальні програми та внутрішнє наставництво. 3. Активні digital-кампанії як доступна альтернатива масштабним рекламним бюджетам конкурентів. 4. Розширення асортименту локальних товарів для формування конкурентної переваги без значних витрат. 5. Розширення мережі в регіонах зі зростанням населення (ВПО), що дозволить вирівнювати нерівномірність попиту.	1. Оптимізація витрат та перегляд товарної матриці для зниження впливу інфляції та зменшення маржинальних витрат. 2. Інвестиції у базову автоматизацію (самообслуговування, відеоконтроль), щоб частково компенсувати дефіцит персоналу. 3. Поступова модернізація логістики та створення запасних поставок для зменшення впливу воєнних ризиків. 4. Використання таргетованих digital-комунікацій для збереження клієнтської бази у період економічного спаду. 5. Підтримка стабільності роботи магазинів (генератори, енергоощадне обладнання) для мінімізації ризиків блекаутів.

Примітка. Власна розробка

SWOT-аналіз показав, що мережа «Сім 23 / Сімі» володіє сильними позиціями у сфері цифрових сервісів, лояльності, швидкого сервісу, food-to-go та розвитку convenience-формату. Слабкими сторонами залишаються обмежене географічне охоплення, нерівномірність рівня сервісу, залежність від логістики та вплив інфляції. Можливості ринку пов'язані з популярністю мобільних сервісів, локальних брендів, франчайзингу та зростанням ролі програм лояльності. Загрози – це конкуренція, економічна нестабільність та воєнні чинники, які підсилюють потребу в більш гнучкій та цифровоорієнтованій маркетинговій стратегії.

З метою практичної реалізації висновків SWOT та формування адаптивної маркетингової моделі було визначено напрями удосконалення маркетингової діяльності «Сім 23 / Сімі», які подано у таблиці. Кожен напрям включає обґрунтування його актуальності, конкретні інструменти впровадження та очікувані ефекти для бізнесу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. – Напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності ТзОВ «Клевер Сторс» в умовах цифровізації

Напрямок удосконалення	Обґрунтування необхідності	Практичні заходи реалізації	Очікуваний ефект для підприємства
1	2	3	4
1. Розвиток персоналізації та програми лояльності ToSim	Зростання частки мобільних транзакцій; потреба у втриманні клієнтів; високі результати повторних покупок (табл. 2.9).	- рівні лояльності (Silver/Gold/Platinum); - індивідуальні пропозиції; - тригерні промокампанії; - передплата на каву та food-to-go.	Підвищення повторних покупок; зростання CLV; збільшення середнього чеку.
2. Використання омніканальної моделі взаємодії	Поширення e-commerce, мобільних сервісів, QR-рішень; зміна поведінки споживачів у період війни.	- QR-коди для акцій і товарів; - інтеграція «замовлення та самовивіз» у ToSim; - присутність у Glovo/Bolt; - єдиний кабінет клієнта.	Зростання охоплення; збільшення трафіку; стабільність попиту в умовах воєнних обмежень.
3. Посилення digital-комунікацій та відеоконтенту	SMM забезпечує найвищий ER і приріст аудиторії; TikTok і Reels – ключові канали FMCG-аудиторії.	- геотаргетинг нових точок; - Reels/TikTok серії; - робота з мікроінфлюенсерами; - відеорубрики (food-to-go, кавові новинки).	Приріст аудиторії; збільшення трафіку в магазини; підвищення впізнаваності бренду.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
4. Оптимізація товарної матриці та розвиток food-to-go	Food-to-go та кава формують найбільшу маржинальність; Big Data дозволяє уникати дефіциту.	- ABC/XYZ-аналіз; - A/B-тестування SKU; - розширення локальних товарів; - запуск signature-продуктів.	Підвищення маржинального прибутку; оптимізація запасів; зростання імпульсного попиту.
5. Автоматизація маркетингових процесів	Необхідність оптимізації бюджету (табл. 2.7); потреба швидко адаптуватися до ринку.	- A/B-тести; - автонастройка ставок реклами; - автоматичні промо-сценарії; - дашборди KPI.	Зменшення витрат; збільшення ROMI; точність маркетингових рішень.
6. Розвиток фіджитал-технологій у магазинах	Підвищення імпульсних продажів; можливість зменшити навантаження на персонал в умовах дефіциту кадрів.	- електронні меню-борди; - промоекрани; - QR-навігація в магазині; - пілот електронних цінників.	Підвищення швидкості обслуговування; збільшення середнього чеку; модернізація магазину.
7. Стандартизація сервісу та навчання персоналу	Нерівномірність сервісу між магазинами; висока роль персоналу у convenience-сегменті.	- «Сімі Академія»; - стандарти сервісу; - внутрішні рейтинги; - мотивація персоналу кавових зон.	Підвищення якості сервісу; стабільність досвіду покупця; зменшення скарг.
8. Зміцнення локального позиціонування та партнерств	Підвищення попиту на локальні бренди та продукти; споживчий патріотизм під час війни.	- акції з локальними виробниками; - storytelling про партнерів; - лінійки «локальні товари»; - регіональні промокампанії.	Підвищення довіри; формування позитивного іміджу; диференціація від національних мереж.

Примітка. Власна розробка

Результати обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової діяльності мережі «Сім 23 / Сімі» свідчать, що компанія має суттєвий потенціал для подальшого зміцнення позицій на ринку convenience-формату, особливо з огляду на зростання ролі цифрових сервісів та зміну поведінки споживачів у період воєнних ризиків. Аналіз показав, що розвиток персоналізації та поглиблення програми лояльності ToSim є логічним кроком, зумовленим зростанням частки мобільних транзакцій, високими показниками повторних покупок та потребою у стабілізації клієнтської бази. Розширення функціоналу

додатка, впровадження рівнів лояльності, тригерних промокампаній і передплатних сервісів забезпечить формування довгострокового відчутного ефекту через збільшення CLV та середнього чеку.

Використання омніканальної моделі взаємодії пов'язане зі швидким поширенням мобільного e-commerce та зростанням попиту на зручність у період воєнних обмежень. Інтеграція механізмів «замовлення та самовивіз», підсилення присутності у Glovo та Bolt, застосування QR-рішень і створення єдиного кабінету клієнта дозволяють збільшити охоплення аудиторії, залучати нові сегменти та підвищувати стійкість попиту. Не менш важливим є посилення digital-комунікацій, оскільки саме відеоконтент, SMM і робота з мікроінфлюенсерами формують сьогодні найвищий рівень залучення FMCG-аудиторії. Геотаргетингові кампанії, серії Reels/TikTok та тематичні відеорубрики покращують впізнаваність і стимулюють трафік у фізичні магазини.

Оптимізація товарної матриці та розвиток food-to-go обґрунтовано високою маржинальністю цього сегмента та можливостями Big Data, які знижують ризики дефіциту та підвищують точність заповнення полиць. Використання ABC/XYZ-аналізу, A/B-тестів SKU, розширення лінійок локальних товарів та запуск signature-продуктів дозволяють зміцнити асортиментну гнучкість і краще відповідати на локальні вподобання споживачів. Автоматизація маркетингових процесів виступає відповіддю на потребу економії бюджету та швидкого реагування на зміни ринку. Впровадження автонастройки рекламних ставок, промо-сценаріїв, A/B тестування та дашбордів KPI створює можливість підвищити ROMI та оптимізувати витрати.

Розвиток фіджитал-рішень у магазинах логічно витікає з необхідності прискорення обслуговування та посилення імпульсного попиту. Електронні меню-борди, промоекрани, QR-навігація та електронні цінники роблять магазини технологічно сучасними, зручними для покупця і менш залежними від нестачі персоналу. Стандартизація сервісу та навчання персоналу є критично важливими через нерівномірність сервісного рівня між точками та вагому роль

людського фактору у форматі convenience. «Сімі Академія», внутрішні рейтинги, стандарти сервісу та система мотивації формують стабільний та передбачуваний досвід для споживача, сприяють скороченню скарг і підвищенню задоволеності.

Окремо варто підкреслити важливість зміцнення локального позиціонування та партнерств, пояснену зростанням попиту на локальні продукти та розвитком споживчого патріотизму у період війни. Акції з локальними виробниками, storytelling та промокампанії, побудовані навколо локальної ідентичності, формують додану цінність бренду та підсилюють його відмінність від національних мереж.

Загалом обґрунтовані напрями демонструють комплексну логіку переходу до більш цифрової, клієнтоорієнтованої та адаптивної моделі маркетингу. Їх реалізація дозволить не лише підвищити фінансові результати, але й сформувані стійку конкурентну перевагу, здатну забезпечити стабільний розвиток мережі «Сім 23 / Сімі» навіть в умовах турбулентності та ринкових викликів.

Доведення гіпотези 3 базується на тому, що всі напрями, наведені у таблиці 3.4, підтверджують: використання цифрових технологій та аналітики у маркетинговій діяльності створює прямий вплив на економічні та поведінкові результати роздрібною мережі. Зокрема, розвиток персоналізації та програм лояльності, обґрунтований високою часткою мобільних транзакцій та зростанням повторних покупок, показує, що саме цифрові інструменти дозволяють утримувати клієнтів, підвищувати їхню активність і збільшувати довічну цінність споживача. Використання омніканальної моделі взаємодії, що включає QR-рішення, мобільні сервіси та інтеграцію з платформами доставки, демонструє, що цифрові канали забезпечують ширше охоплення, стабільність попиту та доступність послуг у мінливих умовах ринку. Також показники ефективності digital-комунікацій (високий ER, приріст аудиторії та трафіку) підтверджують, що саме цифрові формати комунікації формують значну частину сучасної взаємодії зі споживачем.

Другий блок напрямів, представлений у таблиці, доводить, що поєднання цифрової аналітики та технологічних інструментів дозволяє підвищити не лише

комунікаційну, а й операційну ефективність маркетингу. Оптимізація товарної матриці та розвиток food-to-go на основі Big Data забезпечують збільшення маржинальності й точність управління асортиментом, що підтверджує значення аналітичних рішень у плануванні. Автоматизація маркетингових процесів, яка дозволяє зменшувати витрати та підвищувати ROMI, підкреслює, що цифрова технологізація процесів безпосередньо впливає на результативність маркетингових бюджетів. Фіджитал-технології, стандартизація сервісу та посилення локального позиціонування демонструють, що цифрові інструменти й технології сприяють підвищенню якості обслуговування, модернізації магазинів і формуванню конкурентної переваги. Сукупність усіх наведених ефектів підтверджує, що інтеграція цифрових рішень та аналітики є ключовим чинником підвищення ефективності маркетингової діяльності роздрібною мережі, що повністю доводить висунуту гіпотезу.

### **3.2. Удосконалення системи лояльності роздрібною мережі на основі цифрових технологій**

У сучасних умовах високої конкуренції, зміни споживчої поведінки та розвитку мобільних сервісів система лояльності стає одним з основних інструментів формування довгострокових взаємин зі споживачами. Для роздрібних мереж convenience-формату особливу роль відіграють персоналізовані пропозиції, швидкий доступ до сервісів, мотивація до повторних покупок та зростання довічної цінності клієнта. Аналіз показників функціонування мобільного застосунку та поведінки користувачів підтверджує, що ефективна система лояльності здатна компенсувати цінову чутливість споживачів, підвищувати середній чек, стимулювати повернення покупців та збільшувати обсяг цифрових транзакцій. Удосконалення програми лояльності на основі цифрових технологій передбачає перехід від універсальних бонусів до

гнучкої багаторівневої моделі, яка враховує частоту покупок, асортиментні переваги, формат взаємодії та цінність клієнта для мережі.

Пропонується впровадження трирівневої моделі лояльності, побудованої за принципом сегментації активності споживачів, що дозволить підвищити мотивацію, активізувати «сплячу» аудиторію та сформуванню чітку ціннісну пропозицію для клієнтів із різною поведінкою (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. – Характеристика трирівневої системи лояльності для роздрібною мережі ТзОВ «Клевер Сторс»

Рівень лояльності	Критерії переходу	Основні переваги для клієнта	Механізми стимулювання активності	Очікуваний ефект для мережі
Silver (базовий)	Реєстрація в застосунку; 1–3 покупки на місяць; мінімальний обсяг транзакцій	Базові бонуси; обмежені знижки; участь у загальних акціях; доступ до «статичних» промо; базовий кешбек на каву й to-go	Welcome-бонус; перша знижка; push-нагадування; промокоди для першої покупки	Формування першого контакту; стимулювання реєстрації; перехід одноразових покупців у регулярні
Gold (активний клієнт)	Від 4 до 10 покупок на місяць; середній чек вище базового; регулярні транзакції	Персоналізовані пропозиції; тригерні акції; підвищений кешбек; індивідуальні знижки на улюблені категорії; ранній доступ до промо	Сегментовані push-повідомлення; бонуси за частоту; пропозиції на основі Big Data; промо на «улюблені товари»	Зростання частоти покупок; збільшення середнього чеку; формування ядра лояльних клієнтів
Platinum (VIP-рівень)	10+ покупок на місяць; високий середній чек; довготривала активність	Ексклюзивні пропозиції; найбільший кешбек; бонусні дні; підписки (кава/food-to-go); безкоштовні апгрейди; персональні подарунки; пріоритет обслуговування	Лімітовані пропозиції; VIP-комунікація; персональні менеджери (для B2B); ранній доступ до новинок; доступ до закритих акцій	Максимальне підвищення CLV; стабільний та передбачуваний попит; емоційна прив'язаність до бренду; амбасадорство

Примітка. Власна розробка

Поглиблений аналіз трирівневої системи лояльності, наведений у таблиці 3.5, засвідчує, що багаторівнева модель є не лише інструментом утримання клієнтів, а й стратегічним механізмом управління їхньою поведінкою, що дозволяє формувати прогнозований та стабільний попит у мінливому ринковому середовищі. Логіка побудови програми – від базового рівня Silver до преміального Platinum – створює чітку градацію цінності клієнтів для роздрібною мережі, забезпечуючи можливість адаптувати стимули, привілеї та інтенсивність комунікацій відповідно до ступеня їхньої активності. Такий підхід формує гнучку екосистему взаємодії, де кожен рівень виконує конкретну функцію в загальній архітектурі маркетингової діяльності.

Рівень Silver виконує роль «воріт» у програму лояльності та дозволяє перетворити потенційного покупця на активного учасника цифрової екосистеми роздрібною мережі. Саме на цьому етапі створюється первинна поведінкова модель клієнта: реєстрація в застосунку, знайомство з бонусною логікою, перші транзакції, участь у простих акціях. Наявність стартових бонусів, знижок для нових користувачів, базових кешбеків та welcome-персоналізації дозволяє зменшити бар'єр входу у взаємодію з брендом, підвищує першу конверсію та формує зацікавленість у подальших покупках. Silver-рівень фактично виконує функцію вирівнювання поведінкових кривих нових клієнтів і сприяє тому, щоб випадкові покупки трансформувалися в повторні.

Рівень Gold є ключовим для формування стабільного ядра аудиторії, оскільки на цьому етапі активні покупці отримують відчутні переваги, які напряду пов'язані з їхнім стилем споживання. Персоналізація пропозицій, тригерні кампанії, індивідуальні знижки на улюблені товари, підвищені бонуси та динамічний кешбек стимулюють клієнта збільшувати частоту покупок та обсяг транзакцій. Gold-взаємодія передбачає активне використання аналітики поведінкових даних: система визначає пріоритетні категорії, відстежує інтенсивність покупок, аналізує сезонні та часові патерни, формує релевантні пропозиції. У результаті рівень Gold суттєво зменшує цінову чутливість клієнта,

підвищує його участь у digital-каналах і формує сегмент стабільних лояльних споживачів, який забезпечує основу обороту мережі.

Рівень Platinum виконує стратегічну функцію зміцнення довгострокових взаємин зі споживачем та створення емоційної прив'язаності до бренду. Саме клієнти цього рівня формують найбільшу частку довічної цінності (CLV) та є важливим джерелом передбачуваного прибутку. Преміальні переваги (ексклюзивні акції, персональні пропозиції, ранній доступ до новинок, VIP-комунікація, підписки зі зниженою ціною, бонусні дні, подарунки) дають можливість створити у клієнта відчуття унікальності та особливого статусу. Platinum-рівень дозволяє побудувати емоційно забарвлені відносини, які значною мірою знижують ймовірність переходу до конкурентів. Додатково такі клієнти часто стають амбасадорами бренду, формуючи позитивний WOM (word-of-mouth) та підвищуючи органічні звернення нових покупців.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що впровадження трирівневої системи лояльності у поєднанні з цифровою аналітикою забезпечує комплексні вигоди для маркетингової діяльності роздрібною мережі.

По-перше, модель дозволяє чітко розподілити клієнтську базу на сегменти за рівнем їхньої цінності, що спрощує планування маркетингових бюджетів, оптимізує структуру витрат та підвищує точність таргетування комунікацій. Чіткий поділ на базових, активних і VIP-клієнтів дає можливість застосовувати різні стратегії стимулювання, зменшуючи надлишкові витрати на масові промоакції та підвищуючи ефективність інвестицій у маркетинг.

По-друге, завдяки персоналізованим цифровим інструментам зростає ефективність комунікацій: push-повідомлення, тригерні промокампанії, рекомендаційні алгоритми, динамічний cashback і сегментовані розсилки забезпечують високий рівень залучення клієнтів та дозволяють реагувати на їхню поведінку в реальному часі. Це сприяє глибшій інтеграції споживача в цифрову екосистему бренду та стимулює більш часті повернення.

По-третє, програма сприяє підвищенню ключових маркетингових показників: повторних покупок, середнього чеку, частки цифрових транзакцій,

довічної цінності клієнта (CLV) та ефективності маркетингових інвестицій (ROMI). У довгостроковій перспективі це формує стабільну клієнтську базу та зменшує залежність від дорогих зовнішніх каналів залучення.

По-четверте, трирівнева логіка змінює структуру поведінки клієнтів, спонукаючи їх частіше купувати категорії підвищеної маржинальності, такі як food-to-go, кава, локальні продукти, брендovanі новинки та підпискові сервіси. Таким чином, система лояльності не лише реагує на наявні покупки, а й формує нові патерни споживання, що позитивно впливає на операційну та фінансову ефективність роздрібною мережі.

У підсумку трирівнева система лояльності виступає не лише інструментом стимулювання споживчої активності, а й стратегічною платформою цифрової трансформації маркетингу, яка забезпечує комплексний, довгостроковий та вимірюваний економічний ефект. Її впровадження дозволяє формувати конкурентну перевагу, підвищувати стійкість бізнесу в умовах економічної та поведінкової турбулентності, мінімізувати ризики втрати клієнтів та значно зміцнювати позиції роздрібною мережі на ринку. Крім того, така система створює інформаційну базу для формування Data-driven стратегій, дає можливість будувати точні прогнози попиту та реалізовувати більш гнучкі маркетингові моделі, що відповідають сучасним тенденціям цифрового ритейлу.

Для підсилення ефективності трирівневої моделі важливо забезпечити її інтеграцію з омніканальною системою взаємодії. Програма лояльності має функціонувати не як окремий інструмент, а як частина цифрової екосистеми, що включає мобільний застосунок, каси самообслуговування, сервіси доставки, QR-навігацію та цифрові меню-борди. Це дозволяє забезпечити безшовний клієнтський досвід, коли бонуси, cashback і персональні пропозиції діють у будь-якій точці контакту зі споживачем.

Окремим вектором розвитку є впровадження підпискових моделей («subscription loyalty»), які передбачають регулярне користування товарами або послугами. Підписка на каву, снеки чи комбо-набори формує стабільний щомісячний дохід і водночас мотивує клієнта частіше відвідувати торгові точки.

Це створює ефект довгострокового утримання, що перевищує результат звичайних промоакцій.

Важливим механізмом підвищення залучення є гейміфікація, яка дозволяє трансформувати систему лояльності зі стандартної бонусної моделі у взаємодію, що викликає емоційний інтерес. Механіки збирання бейджів, сезонних досягнень, участі у рейтингах або «розблокування» преміальних пропозицій стимулюють клієнтів активніше користуватися застосунком, частіше здійснювати покупки та переходити на вищі рівні лояльності.

Цифрова аналітика також відіграє ключову роль у вдосконаленні програми. Дані про поведінку користувачів дозволяють застосовувати машинне навчання та Big Data для прогнозування відтоку, формування персональних пропозицій, оптимізації промоактивностей та розподілу маркетингових бюджетів. Це підвищує точність управлінських рішень та зменшує ризики неефективних витрат.

Ефективність системи лояльності може оцінюватися за допомогою таких КРІ, як частота повторних покупок, рівень відтоку, середній чек учасників, CLV, частка цифрових транзакцій, охоплення push-повідомлень, ROMI digital-кампаній. Включення таких показників дозволяє здійснювати системний контроль результативності програми та коригувати її відповідно до змін ринкової ситуації.

Важливо підкреслити, що удосконалена трирівнева система лояльності має не лише маркетинговий, а й суттєвий економічний ефект, який проявляється у підвищенні прибутковості, зменшенні витрат на залучення клієнтів та оптимізації структури доходів. Завдяки більш точному сегментуванню аудиторії підвищується ефективність використання маркетингових бюджетів: персоналізовані пропозиції спрямовуються на ті сегменти, які мають вищу ймовірність конверсії, що дозволяє скоротити надмірні витрати на масові рекламні кампанії та неефективні акції. У свою чергу, тригерні кампанії, індивідуальні знижки та динамічний кешбек забезпечують приріст частоти

покупок без істотного зменшення маржинальності, адже стимули пропонуються в межах прогнозованої рентабельності.

Підвищення середнього чеку та збільшення частки покупок у категоріях із вищою маржинальністю (кава, food-to-go, локальна продукція, новинки) сприяють зростанню валового прибутку. Перехід споживачів до рівнів Gold і Platinum забезпечує стабільність доходів, оскільки ці клієнти мають найнижчий рівень відтоку та найбільшу довічну цінність. Зменшення відтоку (churn rate) навіть на 5–7% здатне підвищити сукупний прибуток на 20–25 %, що підтверджено світовими дослідженнями CRM-систем у ритейлі. Підпискові моделі, впроваджені на Platinum-рівні, створюють додатковий гарантований щомісячний дохід, який позитивно впливає на ліквідність та зменшує коливання виручки в сезонні або кризові періоди.

Цифровізація програми лояльності також знижує витрати на операційне управління акціями: автоматизація промокампаній, автонастройка рекламних ставок та аналітика попиту дозволяють оптимізувати обсяг товарних залишків, зменшити списання, уникати дефіциту та перенаправляти маркетингові інвестиції у найбільш ефективні канали. Метрики ROMI (Return on Marketing Investment) показують, що персоналізовані digital-кампанії мають у 1,7–2,3 рази вищу ефективність порівняно з масовими акціями, а digital-пропозиції в мобільному застосунку можуть генерувати до 30–40% додаткових транзакцій у високочастотному сегменті клієнтів.

У підсумку впровадження вдосконаленої програми лояльності формує економічно стійку модель розвитку, за якої:

- зростають доходи за рахунок підвищення середнього чеку та частоти покупок;
- збільшується частка продажів високорентабельних категорій;
- скорочуються витрати на залучення нових клієнтів;
- підвищується ефективність маркетингових бюджетів;
- зменшується чутливість виручки до зовнішніх коливань;
- формується прогнозований попит завдяки клієнтам із високим рівнем

лояльності.

Таким чином, результати дослідження засвідчують, що удосконалення системи лояльності на основі цифрових технологій є одним із ключових напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності роздрібною мережі. Запропонована трирівнева модель дозволяє не лише структурувати клієнтську базу за рівнем активності та цінності, а й забезпечує гнучке налаштування стимулів і персональних пропозицій. Це створює передумови для формування стійких взаємин із покупцями, підвищення їхньої залученості та зміцнення довіри до бренду.

Цифрові інструменти, інтегровані у програму лояльності, забезпечують якісно новий рівень комунікацій та управління поведінкою клієнтів, що безпосередньо впливає на частоту покупок, середній чек, частку цифрових транзакцій і довічну цінність клієнта. Економічний ефект проявляється у зростанні прибутку, оптимізації маркетингових витрат, зменшенні відтоку та підвищенні стабільності доходів навіть у умовах ринкової турбулентності.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах розвитку цифрових технологій на матеріалах ТЗОВ «Клевер Сторс». У роботі систематизовано ключові положення сучасного цифрового маркетингу, проведено глибокий аналіз маркетингової діяльності підприємства та обґрунтовано напрями її підвищення в цифровому середовищі. Результати засвідчили високий потенціал цифрової трансформації для зміцнення конкурентних позицій мережі «Сім 23 / Сімі», формування лояльності та підвищення ефективності взаємодії зі споживачами.

У першому розділі роботи систематизовано теоретичні основи удосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах розвитку цифрових технологій та розкрито ключові концепції, що визначають сучасну логіку цифрової трансформації маркетингу. Проведений аналіз дозволив з'ясувати сутність і зміст цифрового маркетингу, простежити його еволюцію під впливом пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні, а також визначити його стратегічне значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у мінливому ринковому середовищі.

На основі узагальнення підходів сучасних дослідників визначено концептуальні орієнтири удосконалення маркетингової діяльності підприємства: клієнтоорієнтований, data-driven, омніканальний, agile-, AI-орієнтований та фіджитал-підходи. Їх застосування забезпечує формування комплексної системи цифрового маркетингу, у центрі якої перебуває досвід споживача та ефективне використання даних для прийняття рішень.

Окрему увагу приділено методичним підходам до оцінювання ефективності маркетингової діяльності в умовах цифровізації. Показано, що сучасна система вимірювання не може ґрунтуватися виключно на фінансових показниках, а повинна включати цифрові, поведінкові, клієнтські та аналітичні індикатори, які

дозволяють оцінити повний вплив маркетингових активностей на взаємодію зі споживачами й розвиток підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи магістра здійснено комплексне аналітичне дослідження маркетингової діяльності ТзОВ «Клевер Сторс» в умовах розвитку цифрових технологій, що дозволило оцінити як загальні результати господарювання, так і специфіку функціонування мережі «Сім 23 / Сімі» у форматі convenience-ритейлу. Аналіз динаміки ключових економічних показників за 2020–2024 роки засвідчив інтенсивне зростання масштабів діяльності підприємства: суттєво збільшилися виручка, валовий прибуток, обсяг активів, власний капітал та фонд оплати праці, що свідчить про системне інвестування в інфраструктуру та кадровий потенціал, а також підтверджує стійкість бізнес-моделі навіть у складних умовах воєнного часу.

Дослідження товарної політики та структури реалізації показало, що мережа впевнено перейшла від класичного «продуктового» формату до сучасної моделі convenience-retail із фокусом на high-margin категоріях. За результатами аналізу динаміки продажів, структурних зрушень та ABC-аналізу встановлено, що стратегічними драйверами зростання стали категорії food-to-go, кава та випічка, які забезпечують значну частку товарообігу та формують основний імпульсний попит. Водночас базові продовольчі товари підтримують стабільність потоку покупців, тоді як непродовольча група має другорядне значення та потребує подальшої оптимізації. Така конфігурація асортименту відповідає логіці формату «магазин біля дому» та створює підґрунтя для зростання середнього чеку.

Оцінка конкурентних позицій у порівнянні з мережею «Наш Край / SPAR» показала, що «Сім 23 / Сімі» має вищий інтегральний рівень конкурентоспроможності завдяки сильним позиціям у сегменті food-to-go, розвитку кавової культури, швидкості обслуговування та активному використанню digital-сервісів. Аналіз цінової політики за матрицею «ціна – цінність» та динамікою середнього чеку підтвердив, що підприємству вдалося забезпечити збалансоване поєднання доступності та сприйнятої цінності,

особливо в ключових категоріях швидкого споживання, що є критично важливим для формату convenience-мережі.

Вивчення збутової та регіональної політики показало, що ТзОВ «Клевер Сторс» послідовно трансформується з регіонального у національного ритейлера. Зростання кількості магазинів та диверсифікація регіональної структури продажів у 2020–2025 роках підтверджують справедливність першої гіпотези дослідження щодо позитивного впливу цифрових технологій та сучасних форматів управління мережею на темпи регіонального розвитку та масштабування бізнесу. Активна експансія у західних та інших областях України знижує концентрацію ризиків і підвищує стійкість підприємства до локальних шоків.

Особливу увагу у розділі приділено аналізу маркетингової політики комунікацій і рівня цифрової трансформації. Доведено, що протягом 2020–2024 років відбувся перехід від переважно традиційних каналів просування до домінування digital-комунікацій, програм лояльності та персоналізованих сервісів. Зростання бюджету на SMM, таргетинг, мобільний застосунок ToSim і партнерські онлайн-проекти, а також підвищення інтегрального показника ефективності комунікацій із 5,9 до 8,9 бала підтверджують, що цифрові інструменти стали ключовим фактором підтримання попиту й лояльності споживачів. Порівняння динаміки валового прибутку та інвестицій у digital-комунікації емпірично підтвердило другу гіпотезу дослідження щодо вищої стійкості тих підприємств, які в умовах війни посилюють цифрову присутність та автоматизацію взаємодії з клієнтами.

У третьому розділі здійснено комплексне обґрунтування шляхів удосконалення маркетингової діяльності ТзОВ «Клевер Сторс» на основі цифрових технологій, що дало можливість перевірити та підтвердити висунуту гіпотезу дослідження. Результати аналізу макро- та мікросередовища, SWOT-оцінювання та детальне опрацювання цифрових тенденцій засвідчили, що саме інтеграція цифрових інструментів, розвиток персоналізації та застосування

аналітики поведінкових даних забезпечують суттєве підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Обґрунтовані напрями розвитку доводять, що цифрові технології створюють вимірюваний вплив на ключові маркетингові показники: повторні покупки, середній чек, CLV, ROMI та частку цифрових транзакцій. Особливу роль у підтвердженні гіпотези відіграє розроблена трирівнева система лояльності (Silver/Gold/Platinum), яка демонструє здатність керувати поведінкою споживачів, підвищувати їхню активність і формувати прогнозований попит.

Таким чином, висновки розділу підтверджують гіпотезу дослідження про те, що комплексне впровадження цифрових технологій, персоналізації та аналітики в маркетингові процеси сприяє підвищенню ефективності діяльності роздрібною мережі, посиленню її ринкових позицій та формуванню стійкого розвитку навіть у умовах воєнної нестабільності. Запропоновані напрями мають стратегічний характер і забезпечують довгострокову конкурентну перевагу мережі «Сім 23 / Сімі» у середовищі цифрової трансформації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій в маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. 1. С. 64-74.
2. Вавриш О. С., Савчук О. В. Проблеми становлення та перспективи розвитку інтернет-маркетингу в українській економіці. *Інноваційна економіка*. 2011. № 5. С. 235-237.
3. Романенкова О. Н. Інтернет-маркетинг : навчальний посібник. Видавництво «Юрайт», 2015. 288 с.
4. Лорві І. Ф., Войтович С. Я. Інструменти інтернет-маркетингу. *Інтернаука. Серія : Економічні науки : міжнародний науковий журнал*. 2021. № 8 (52). Том 2. С. 13–18. URL : <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16301815492117.pdf>.
5. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: монографія. К. : Знання, 2011. 236 с.
6. Пойта І. О., Мосійчук І. В., Калініченко О. О. Digital-маркетинг: сучасний стан і перспективи розвитку в Україні. *БІЗНЕСІНФОРМ* № 7. 2023. URL : [https://eprints.zu.edu.ua/37865/1/business-inform-2023-7-pages-219\\_224.pdf](https://eprints.zu.edu.ua/37865/1/business-inform-2023-7-pages-219_224.pdf).
7. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0 : Moving from Traditional to Digital*. Somerset: Wiley, 2016. 208 p.
8. Рабей Н. Р. Тренди сучасного інтернет-маркетингу як основа для формування інтернет-стратегії підприємства. *Modern Economics* : електронне наукове фахове видання з економічних наук. №17 (2019). С. 193-199. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua>.
9. Бондаренко В., Омеляненко О. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. Випуск 67. 2024. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4681/4623>.
10. Литовченко І., Окландер М. Цифрові комунікації підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. №21. С. 45–52. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286623>

11. Voitovych S., Melnyk L. Data-driven marketing technologies for Ukrainian enterprises under instability. CEUR Workshop Proceedings. ICTERI 2024. 2024. URL : <http://ceur-ws.org/Vol-3625/paper11.pdf>
12. Гармідер Л., Стельмах Л. Розвиток омніканальних комунікацій підприємств у цифровій економіці. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. №1(13). С. 18–29. URL : <https://mdt-journal.com.ua/index.php/mdt/article/view/289>
13. Syniavska S., Savchuk O. Social media video marketing trends: TikTok, Reels and consumer engagement. *Journal of Digital Marketing Research*. 2023. Vol. 3, Issue 2. P. 44–55. URL : <https://www.jdmi-journal.com/article/23-02-04/>
14. Дергачова В., Криворучко О. Тенденції цифрової трансформації бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. 2024. №5. С. 36–40. URL : [https://economy.in.ua/pdf/5\\_2024/8.pdf](https://economy.in.ua/pdf/5_2024/8.pdf)
15. Melnyk V., Kushnir M. CRM automation and AI-based personalization in Ukrainian retail networks. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10, No. 1. P. 122–130. URL: <https://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2214>
16. Shkarlet S., Ivanova N. Development trends of e-commerce in Ukraine under wartime conditions. *Economic Annals-XXI*. 2023. №7–8. P. 30–35. URL: [https://soskin.info/userfiles/file/Economic-Annals/2023/7-8/Shkarlet\\_EA\\_7-8\\_2023.pdf](https://soskin.info/userfiles/file/Economic-Annals/2023/7-8/Shkarlet_EA_7-8_2023.pdf)
17. Bondarenko H., Tkachuk T. Cybersecurity challenges in digital marketing for Ukrainian enterprises. *Information Technologies and Learning Tools*. 2024. Vol. 98, No. 2. P. 245–259. URL : <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/6243>
18. Chernenko O., Mykytenko V. Artificial intelligence as a driver of marketing innovations in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, Issue 1. P. 201–213. URL : <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/ppm/issue-413/artif-intell-marketing>.
19. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021. 256 p.
20. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. 8th ed. Harlow : Pearson

Education Limited, 2022. 720 p.

21. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. С. Цифровий маркетинг в управлінні взаємодією зі споживачами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 1. С. 118–132.

22. Стельмах Т. Г. Цифрова трансформація маркетингових комунікацій підприємств у сучасних умовах. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 2. С. 45–52.

23. Мазур А. Г., Ковальчук І. І. Цифрова трансформація підприємств роздрібною торгівлі: напрями, інструменти, ризики. *Економічний дискурс*. 2023. № 4. С. 38–46. DOI: 10.36742/2410-0919-2023-4-5.

24. Сідун М. В., Бондар О. В. Інструменти цифрового маркетингу у формуванні споживчого досвіду в ритейлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 3. С. 214–228. DOI: 10.21272/mmi.2022.3-19

25. Колесник Т. В. Використання мобільних застосунків та програм лояльності у маркетинговій діяльності торговельних підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 6. С. 102–115. URL: <https://visnik.knute.edu.ua>

26. Герасимчук В. Г., Шубравська О. В. Big Data як інструмент підвищення ефективності маркетингових рішень підприємств. *Економіка промисловості*. 2023. № 1. С. 150–162. DOI: 10.15407/econindustry2023.01.150

27. Лилик І. В. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економічний часопис-XXI*. 2022. № 194(1–2). С. 54–59. DOI : <https://doi.org/10.21003/ea.V194-09>.

28. Дороніна М. С., Федорченко А. В. Методичні аспекти оцінювання ефективності цифрового маркетингу підприємств роздрібною торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-129-136>

29. Стельмах Т. О. Маркетингові індикатори ефективності в умовах цифровізації бізнесу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 2. С. 47–55. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua>

30. Державна служба статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>
31. Офіційний сайт мережі «Наш Край». URL : <https://nashkraj.ua/>
32. Офіційний сайт ТзОВ «Клевер Сторс». URL : <https://sim23.ua/>
33. Офіційний сайт мережі «АТБ-Маркет». URL :  
<https://www.atbmarket.com/>
34. Офіційний сайт мережі «Сільпо». URL : <https://silpo.ua/>
35. Nomis. Твій бізнес асистент : веб-сайт. URL : <https://nomis.com.ua/>

**ДОДАТКИ**

## Додаток А

Таблиця А.1. – Підходи до розуміння змісту «цифровий маркетинг»

Автор	Характеристика
<i>Цифровий маркетинг як новий вид маркетингу</i>	
Ілляшенко С.	«Цифровий маркетинг – це новий вид маркетингу, який передбачає застосування традиційних та інноваційних інструментів та технологій в мережі Інтернет для визначення і задоволення потреб споживачів шляхом обміну з метою отримання товаровиробником прибутку та інших вигід» [1].
Вавриш О., Савчук О.	«Цифровий маркетинг – це новий вид маркетингу, що включає традиційні елементи (товар, розподіл, просування, маркетингові дослідження), реалізовані за допомогою інструментів мережі Інтернет у дистанційному, інтерактивному режимі, і тому забезпечує можливість прискорення, здешевлення та більш якісного здійснення всіх маркетингових процесів» [2].
<i>Цифровий маркетинг як процес використання інтернет-технологій в маркетингових аспектах</i>	
Романенкова О.	«Цифровий маркетинг – це процес використання сучасних інформаційних Інтернет-технологій під час проведення маркетингових досліджень, розроблення товару, встановлення ціни, доведення до споживача та впровадження нових підходів зі стимулювання збуту для максимального задоволення потреб споживачів через інноваційну організацію матеріального та інформаційного обміну» [3].
Лорві І., Войтович С.	«Цифровий маркетинг – це процес застосування інформаційних інтернет-технологій під час проведення маркетингових досліджень, розробки комплексу маркетингу для максимального задоволення потреб споживачів» [4].
<i>Цифровий маркетинг як засіб взаємодії з клієнтами в інтерактивному режимі</i>	
Окландер М., Литовченко І., Ботушан М.	«Цифровий маркетинг спрямований на створення механізмів, які забезпечать постійну взаємодію підприємства з клієнтами в інтерактивному режимі» [5].
Пойта І., Мосійчук І., Калініченко О.	«Digital-маркетинг автор трактує як систему інтерактивної взаємодії підприємства зі споживачами, що реалізується через цифрові канали комунікацій та базується на персоналізації, зворотному зв'язку та залученні користувачів у комунікаційні процеси» [6].
<i>Інтернет маркетинг як складова маркетингової політики комунікацій підприємства</i>	
Котлер Ф.	Цифровий маркетинг – це практика використання усіх аспектів реклами в Інтернеті для отримання відгуків від аудиторії, яка включає як творчі, так і технічні аспекти роботи в мережі Інтернет, у тому числі дизайн, розробку, рекламу і маркетинг [7].
Рабей Н.	«Цифровий маркетинг – це теорія і методологія організації маркетингу в гіпермедійному середовищі інтернету, а також сукупність прийомів, спрямованих на привернення уваги до товару чи послуги, популяризацію цього товару в глобальній мережі і його ефективного просування з метою продажу» [8].
Бондаренко В.	«Цифровий маркетинг розглядається як комплекс інструментів та технологій, що забезпечують взаємодію підприємства зі споживачами у цифровому середовищі з використанням соціальних мереж, веб-ресурсів, мобільних застосунків та онлайн-каналів комунікацій» [9].

Примітка. Сформовано на основі [1-9]

## Додаток Б



Рисунок Б.1. Організаційна структура ТзОВ «Клевер Сторс»

Примітка. Складено за даними підприємства

## Додаток В



Рисунок В.1. Організаційна структура відділу маркетингу та реклами

ТЗОВ «Клевер Сторс»

Примітка. Складено за даними підприємства

## Додаток Г

Таблиця Г.1.– Кількість магазинів мережі «Сім 23» та «Сімі» за 2020–2025 роки

Область	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (01.10)	Темп приросту 2025/2020
Волинська	35	45	58	75	95	118	237,1
Львівська	24	32	45	63	82	103	329,2
Рівненська	10	13	16	22	27	33	230,0
Тернопільська	5	8	12	19	25	30	500,0
Івано- Франківська	5	7	10	15	20	25	400,0
Закарпатська	1	3	5	7	10	13	1200,0
Хмельницька	1	3	6	8	12	16	1500,0
Інші області України	8	15	15	25	44	74	825,0
Всього	89	126	167	234	315	412	362,9

Примітка. Складено за даними підприємства