Вінницький національний технічний університет

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

«РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД")»

Виконав: студент 4 курсу, групи МР-21б
спеціальності 075 «Маркетинг»
(шифр і назва спеціальності)
Шахворост І. П.
(прізвище та ініціали)

Керівник:
Благодир Л. М.
(прізвище та ініціали)
«04» 06 2025 р.

Рецензент:
Ткачук Л.М.
(прізвище та ініціали)
«06» 06 2025 р.

Допущено до захисту
Зав. кафедри Карачина Н.П.
«11» червня 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 075 – «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.
«24» грудня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шахворосту Івану Петровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Розробка маркетингової стратегії підвищення клієнтської лояльності (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю "Сільпо-Фуд")
Керівник роботи Благодир Лілія Миколаївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова звітність ТОВ "Сільпо-Фуд", форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», наукова та навчально-методична література, результати самостійно проведених досліджень підприємства.
4. Зміст текстової частини: Поняття маркетингової стратегії та клієнтської лояльності у сучасних умовах, Оцінювання конкурентного середовища та лояльності споживачів тов «Сільпо-Фуд», Розробка та вдосконалення маркетингової стратегії підвищення клієнтської лояльності тов «Сільпо-Фуд»
5. Перелік ілюстративного матеріалу:
Основні підходи до визначення поняття маркетингової стратегії, Фінансові показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», Показники доходів і собівартості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 роки, Ключові показники балансу ТОВ «Сільпо-Фуд», Головні техніко-економічні показники роботи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2023 роки, Оцінка ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд», Оцінка платоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд», Оцінка ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд», Оцінка прибутковості ТОВ «Сільпо-Фуд», SWOT-аналіз, Порівняння супермаркетів, SWOT-аналіз товарного асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд», «Варус» та «АТБ», Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 роки, Динаміка й структура роздрібного обігу супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» у розрізі регіонів України, Результати анкетування клієнтів

анкетування клієнтів «Сільпо», Розподіл витрат Товариства на рекламу за 2020–2023 роки, Рекомендовані напрями вдосконалення маркетингової стратегії, Сегментація клієнтів для CRM-кампаній, Ключові елементи вдосконаленої програми «Власний рахунок», Пропоновані цифрові активності та очікувані результати, Компоненти омніканальної інтеграції, Очікувані ефекти від локалізації та емоційного брендингу, Інструменти зворотного зв'язку, Результати впровадження AR-функціоналу, Відео-пропозиції та AI-рекомендації, Впровадження Smart-дзеркал, Голосовий помічник, Платформа ідей, Витрати на AR-функціонал, Витрати на відео-пропозиції та AI, Витрати на платформу ідей, Загальні витрати на впровадження, ROMI та оцінка ефективності маркетингових заходів.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	к. е. н., доц. каф. МЕ Благодир Л. М.		

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	березень	вик
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР. *(1-й розділ БКР)*	березень-квітень	вик
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР. *(2-й розділ БКР)*	травень	вик
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР. *(3-й розділ БКР)*	травень-червень	вик
5	Нормоконтроль БКР. Попередній захист БКР.	1-а декада червня	вик
	Рецензування БКР	2-а декада червня	вик
7	Захист БКР	2,3-я декада червня *(за графіком)*	вик

Студент _____ (підпис) Шахворост І.П.

Керівник роботи _____ – Благодир Л. М.

АНОТАЦІЯ

Дипломна кваліфікаційна робота складається з 167 сторінок формату А4, на яких представлено 13 рисунків, 39 таблиць, список використаних джерел містить 73 найменувань.

Метою роботи є розробка ефективної маркетингової стратегії підвищення клієнтської лояльності на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням сучасних цифрових тенденцій, особливостей споживчої поведінки та потреби в персоналізації сервісу.

У першому розділі розглянуто теоретичні підходи до формування клієнтської лояльності, проаналізовано поведінкові моделі споживачів, основні індикатори лояльності (CLV, CRR, NPS) та чинники, що впливають на клієнтський досвід. Теоретичні положення стали основою для визначення стратегічних пріоритетів. У другому розділі проведено діагностику поточного стану взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із клієнтами, проаналізовано ефективність програми лояльності «Власний рахунок» та виявлено основні недоліки — обмежена гнучкість, низький рівень персоналізації та емоційної залученості. У третьому розділі розроблено комплексну стратегію підвищення лояльності на основі трьох інструментів: AR-функціоналу у мобільному додатку, AI-рекомендацій з урахуванням поведінки клієнтів та платформи клієнтських ідей. Визначено ROMI кожного інструменту, проаналізовано ефективність омніканальної взаємодії, CRM-сегментації та релевантних маркетингових кампаній.

Ключові слова: клієнтська лояльність, маркетингова стратегія, роздрібна торгівля, персоналізація.

ABSTRACT

The bachelor's thesis comprises 167 pages of A4 format, including 13 figures and 39 tables. The list of references contains 73 sources.

The aim of the study is to develop an effective marketing strategy to increase customer loyalty using the case of Silpo-Food LLC, considering modern digital trends, consumer behavior patterns, and the need for personalized service.

The first chapter explores theoretical approaches to building customer loyalty, analyzes consumer behavior models, key loyalty indicators (CLV, CRR, NPS), and factors influencing customer experience. These theoretical foundations serve as a basis for defining strategic priorities. In the second chapter, the current state of interaction between Silpo-Food LLC and its customers is assessed, the effectiveness of the loyalty program “Vlasnyi Rakhunok” is analyzed, and key shortcomings are identified — limited flexibility, low levels of personalization, and emotional engagement. The third chapter proposes a comprehensive strategy to increase loyalty based on three tools: AR functionality in the mobile application, AI-based recommendations tailored to customer behavior, and a customer idea platform. The ROMI of each tool is calculated, and the effectiveness of omnichannel interaction, CRM segmentation, and relevant marketing campaigns is analyzed.

Keywords: customer loyalty, marketing strategy, retail trade, personalization.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

1 ПОНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА КЛІЄНТСЬКОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ 11

1.1 Сутність маркетингової стратегії та клієнтської лояльності 11

1.2 Основні підходи та метрики клієнтської лояльності в стратегічному маркетингу. 23

1.3 Особливості та види програм лояльності на ринку роздрібної торгівлі 33

2 ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 39

2.1 Аналіз ринку роздрібної торгівлі в Україні та конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» 39

2.2 Дослідження поточного стану клієнтської лояльності в ТОВ «Сільпо-Фуд» 65

2.3 Оцінка ефективності маркетингових заходів щодо формування лояльності в «Сільпо» 74

3 РОЗРОБКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 107

3.1 Рекомендації щодо оптимізації маркетингової стратегії підприємства 107

3.2 Використання цифрових технологій для підвищення рівня лояльності споживачів 119

3.3 Оцінка очікуваної ефективності запропонованих стратегічних рішень 129

ВИСНОВКИ 141

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 144

ДОДАТОК А (обов’язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи 151

ДОДАТОК Б (обов’язковий) Фінансова звітність підприємства ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за 2022-2023 роки 153

ДОДАТОК В (обов’язковий) Ілюстративна частина 162

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімких змін споживчих очікувань, діджиталізації та зростання конкуренції на ринку роздрібної торгівлі, однією з найважливіших задач для підприємств є формування та підтримка високого рівня клієнтської лояльності. Саме лояльність споживачів виступає чинником довготривалої конкурентоспроможності, фінансової стабільності та зростання брендової цінності компанії. Особливої ваги це питання набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного часу, обмежених фінансових ресурсів та зміненої структури попиту

Компанія ТОВ «Сільпо-Фуд», яка є частиною одного з найбільших холдингів країни — Fozzy Group,посідає провідні позиції на українському ринку роздрібної торгівлі. Вона має розгалужену мережу супермаркетів, яка охоплює понад 300 торговельних точок у десятках міст України, розвинену логістику, широку продуктову лінійку, включно з власними торговими марками, а також значний та різноманітний клієнтський сегмент, що включає як масовий споживчий попит, так і преміум нішу. За роки діяльності компанії вдалося сформувати впізнаваний бренд із позитивною репутацією, що асоціюється з якістю, сервісом та інноваціями.

Разом з тим, динаміка змін у споживчій поведінці, зростання вимог до індивідуального підходу, розвиток цифрових каналів комунікації та нові реалії ринку в умовах війни змушують компанію переглядати традиційні підходи до управління клієнтською лояльністю. Зокрема, все більш актуальними стають персоналізація сервісу, що враховує індивідуальні потреби й очікування покупців, впровадження елементів емоційного брендингу, які підсилюють довіру та прив’язаність до бренду, а також цифрова трансформація програм лояльності з використанням мобільних додатків, push-комунікацій та динамічних пропозицій.

Крім того, сучасна маркетингова практика вимагає активного застосування аналітичних інструментів, зокрема CRM систем, для точнішого сегментування

клієнтів, прогнозування їхньої поведінки та побудови персоналізованих кампаній, орієнтованих на підвищення життєвої цінності кожного споживача. Водночас, компанії необхідно оптимізувати існуючу маркетингову стратегію, щоб вона не лише відповідала сучасним трендам, а й забезпечувала ефективне управління витратами, підвищення частоти повторних покупок та формування емоційного зв'язку з брендом у довгостроковій перспективі.

Розробка дієвої маркетингової стратегії, орієнтованої на підвищення рівня лояльності клієнтів, є надзвичайно актуальною як для самого підприємства, так і для роздрібної галузі загалом. Запропоновані у дипломній роботі підходи можуть бути практично використані не лише ТОВ «Сільпо-Фуд», а й іншими торговельними мережами, які прагнуть зміцнити зв'язок із клієнтами та покращити показники ефективності своєї діяльності.

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розробка стратегії підвищення клієнтської лояльності для ТОВ «Сільпо-Фуд» шляхом аналізу сучасного стану взаємодії з клієнтами, оцінки ефективності існуючих маркетингових інструментів і формулювання практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- охарактеризувати теоретико-методичні засади маркетингової стратегії та клієнтської лояльності в умовах сучасного ринку;
- визначити підходи та метрики оцінювання клієнтської лояльності у стратегічному маркетингу;
- класифікувати основні види програм лояльності, що використовуються в роздрібній торгівлі;
- установити особливості ринку роздрібної торгівлі в Україні та конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- оцінити поточний рівень клієнтської лояльності до підприємства та його ключові чинники;
- систематизувати маркетингові інструменти, що застосовуються у ТОВ «Сільпо-Фуд» для утримання споживачів;

- удосконалити елементи маркетингової стратегії підприємства з урахуванням змін у споживчій поведінці;
- обґрунтувати роль цифрових технологій і комунікацій у підвищенні лояльності споживачів;
- оцінити очікувану результативність запропонованих стратегічних рішень для підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та підтримки клієнтської лояльності в діяльності підприємств роздрібної торгівлі. *Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні аспекти реалізації маркетингових стратегій підвищення клієнтської лояльності на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, методи експертних оцінок, SWOT-аналіз, анкетування та контент-аналіз. Для оцінки ефективності маркетингових заходів використовувались кількісні показники діяльності підприємства, а також дані з відкритих джерел.

Інформаційною основою дипломної роботи стали внутрішні аналітичні звіти та статистичні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері стратегічного маркетингу (зокрема Ф Котлера, Ж Ламбена, М Портера, Т Левітта та інших), офіційні дані Державної служби статистики України, результати онлайн-опитування клієнтів, а також публікації у бізнес-аналітичних виданнях і на профільних маркетингових ресурсах.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості впровадження запропонованих стратегічних рекомендацій в діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» з метою покращення маркетингової взаємодії з клієнтами, підвищення ефективності програми лояльності, збільшення кількості повторних покупок та емоційного залучення

споживачів до бренду. Отримані результати можуть бути адаптовані також іншими представниками роздрібної галузі України.

Проблематика клієнтської лояльності та маркетингових стратегій висвітлена у працях багатьох зарубіжних та українських дослідників. Зокрема, сутність і значення лояльності розглядали Ф. Котлер, Ж. Ламбен, П. Дойл, М. Портер, Т. Левітт, тоді як серед українських авторів актуальні підходи до управління маркетингом розкрито в роботах О. Кушнір, Ю. Максимця, Н. Романенко.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на конференції Вінницького національного технічного університету: Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025).

URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025

1 ПОНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА КЛІЄНТСЬКОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1Сутність маркетингової стратегії та клієнтської лояльності

У загальному розумінні маркетингова стратегія являє собою сучасну філософію функціонування підприємства, яка передбачає розробку стратегічних напрямів і методичних інструментів для досягнення довгострокових конкурентних переваг, а також можливість своєчасної адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін факторів макро- та мікросередовища[1].

Згідно дослідження Максимця Ю. В. та Кушнір О.Л. «Маркетингова стратегія - це загальний план компанії із відповідними заходами, спрямованими на визначення орієнтирів і намірів фірми, сприяння купівлі та продажу її продуктів або послуг та досягнення цілей. Вона є основним інструментом кожного підприємства, оскільки спрямована на продумування кроків, які варто зробити для охоплення потенційних споживачів, більш ефективного просування свого продукту та навіть залучення нових спонсорів тощо[2].

Думки провідних науковців щодо визначення маркетингової стратегії:

Ф. Котлер бачив маркетингову стратегію як логічну схему маркетингових заходів, за допомогою яких компанія має намір виконати свої маркетингові завдання. Складається вона з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, комплексу маркетингу та рівня витрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія повинна конкретизувати сегменти ринку, на яких компанія планує зосередити свої зусилля[3].

Як зазначає Жан-Жак Ламбен, стратегічний маркетинг – це безперервний та систематичний процес аналізу потреб та запитів ключових груп споживачів. У його межах відбувається розроблення та створення товарів або послуг, які дозволять підприємству ефективніше задовольняти потреби обраних сегментів

ринку порівняно з конкурентами. Такий підхід сприяє формуванню довгострокової конкурентної переваги компанії[4].

Пітер Доль наголошує, що ключем до успіху підприємства на ринку є ефективна маркетингова стратегія. Він визначає конкурентоспроможність як здатність компанії не просто виживати, а постійно утримувати та посилювати свої позиції завдяки унікальним рисам продукції та високій якості обслуговування клієнтів. Інакше кажучи, фірма повинна створювати щось таке, що важко повторити конкурентам, і водночас будувати довіру та лояльність клієнтів через сервіс, який перевершує очікування. У сучасних умовах це означає вміння швидко адаптуватися до змін, бути інноваційним і бачити потреби споживача раніше за інших[5, с 75].

Відповідно до підходу Майкла Юджина Портера, маркетингова стратегія полягає в створенні та підтримки унікальної ринкової позиції компанії, що дозволяє їй досягати конкурентної переваги. Така стратегія має передбачити не лише вибір цільових сегментів та каналів просування, а ще й чітке розмежування між тими діями, які компанія буде здійснювати, і тими, яких свідомо буде уникати[6, с 61–78].

Професор Гарвардської бізнес-школи Теодор Левітт наголошував, що основна мета будь -якої підприємницької діяльності полягає у виявлені та збереженні клієнтів. Досягнення цієї мети можливе лише за умови формування стійкої конкурентної переваги. Йдеться про необхідність переконати цільову аудиторію в тому, що запропонована цінність компанії є найбільш релевантною до їхніх початкових потреб або бажань. Якщо ця превага забезпечується послідовно, з часом у споживача формується усталена прихильність до продукту або бренду, що проявляється у повторних покупках, не зумовлених аналізом альтернатив.

Подібну модель споживчої поведінки можна спостерігати на прикладі американського ринку, де окремі споживачі демонструють стійку лояльність до конкретних брендів, наприклад, купують виключно автомобілі Ford,

Використовують лише зубну пасту Crest, обирають комп’ютери Dell або довіряють сантехнічні послуги лише компанії «Samson Plumbing».

Таке глибоке зобов’язання споживача щодо бренду, магазину чи послуги це стратегічний ідеал для будь-якої організації. Водночас, його реалізація є малоймовірною без цілеспрямованої та ефективної маркетингової стратегії. У цьому контексті маркетинг виступає ключовим інструментом, покликаним сприяти виявленню, задоволенню та довгостроковому утриманню клієнтів, що й становить його особливу функціональну роль у системі управління підприємством[7].

Джек Траут у своїй книзі «Маркетингові війни» зазначав що в наш час, коли більшість товарів дуже схожі між собою, ключовим у маркетинговій стратегії стає не стільки сам продукт, скільки його відмінності в очах споживача. Люди готові платити не за саму річ, а за те, що робить її особливою для них — за певні властивості, вигоди чи навіть емоції, які вони з нею пов’язують. Однак зберегти унікальність надовго майже неможливо. Будь-яку новинку швидко копіюють і часто навіть роблять кращою. Тому маркетинг має шукати інші способи виділення, і тут головну роль починає грати бренд. Саме він передає споживачу цінності, асоціації, обіцянки якості й створює емоційний зв’язок.

Успішна стратегія має не тільки показати переваги продукту, а й побудувати навколо нього сильний бренд, який буде резонувати з потребами та уявленнями людей. Саме так формується довіра та лояльність, що у довгостроковій перспективі значно важливіші за технічні характеристики товару[8].

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття маркетингової стратегії[3-8].

Науковці	Визначення маркетингової стратегії
Філіп Котлер	розглядав маркетингову стратегію як узгоджену систему дій для досягнення маркетингових цілей, що охоплює вибір цільових сегментів, позиціонування, маркетинговий комплекс і бюджет[3].
Жан-Жак Ламбен	системний процес вивчення потреб споживачів і створення продуктів, що забезпечують компанії перевагу на обраних ринкових сегментах[4].
Пітер Доль	успіх компанії залежить від ефективної маркетингової стратегії, що забезпечує конкурентоспроможність через унікальний продукт, високий рівень сервісу, інноваційність і здатність швидко адаптуватися до змін[5].
Майкл Юджин Портер	формування унікальної позиції на ринку через вибір цільових сегментів, каналів просування та чітке визначення дій, які компанія здійснює або уникає для досягнення переваги[6].
Теодор Левітт	залучення й утримання клієнтів через створення стійкої конкурентної переваги. Якщо компанія послідовно пропонує цінність, релевантну потребам споживача, це формує лояльність, що проявляється у повторних покупках[7].
Джек Траут	вирішальне значення має не сам продукт, а його сприйняття споживачем. Оскільки унікальність товару легко копіюється, ключову роль у виділенні компанії відіграє бренд, який формує емоційний зв’язок і передає цінності[8].

Джерело: Складено автором на основі [3-8]

Класифікація:

Якщо подивитися на те, як різні компанії обирають та реалізують свої маркетингові стратегії, можна побачити, що підходів справді багато. Усі підприємства мають спільну мету – отримувати прибуток, але шлях до неї у кожного різний. Це пов'язано з багатьма факторами: від особливостей цільової аудиторії та ринку, на якому працює компанія, до внутрішніх ресурсів, корпоративної культури та амбіцій менеджменту. Тому не існує універсальної маркетингової стратегії, яка була б ефективною для всіх. Кожна компанія змушена вибирати стратегію індивідуально – тестувати різні підходи, адаптуватися до змін у середовищі, реагувати на дії конкурентів і водночас залишатися вірною своїм цінностям та довгостроковим цілям. Саме це робить маркетинг таким складним, але й цікавим інструментом ведення бізнесу.

1. Базові маркетингові стратегії - ці стратегії спрямовані на оцінку сильних сторін продукту та пошук шляхів завоювання лідируючих позицій на ринку. Основними способами досягнення високого прибутку та залучення великої кількості задоволених клієнтів можуть бути такі підходи[9]:

- Зниження цін шляхом оптимізації витрат. Якщо компанії вдається знизити виробничі витрати, вона може пропонувати продукт за нижчою ціною, ніж у конкурентів. У цьому випадку бізнес матиме стабільний прибуток навіть за нижчої вартості продукту для споживача.

- Диференціація, тобто створення унікального продукту чи послуги, які важко повторити. Наприклад, це може бути ексклюзивна технологія виробництва свічок, на яких під час горіння з'являється прихований напис, або креативна презентація – коли подарунок упакований у кілька шарів, і кожен має невеликий приємний бонус. Такі продукти часто потребують дорожчих рекламних кампаній, але вони добре запам'ятовуються, викликають емоційну реакцію та позитивно впливають на імідж бренду.

- Зосередження на одному сегменті ринку. Компанія концентрує усі свої зусилля на роботі з певною групою споживачів. Такий підхід дозволяє краще

вивчити потреби конкретної аудиторії, налагодити з нею ефективну комунікацію та створити продукт або послугу, що найкраще відповідає її очікуванням.

2. Стратегії зростання. Ця стратегія, як видно з назви, зосереджена на тому, щоб збільшити продажі й прибуток компанії. Але це не просто гасло — вона передбачає конкретні дії, які мають сприяти зростанню бізнесу швидше та впевненіше[9].

- перш за все, компанія має працювати над тим, що вже має, тобто краще використовувати свої ресурси — людей, обладнання, технології. Часто буває так, що навіть без великих витрат можна досягти кращих результатів, якщо навести лад у внутрішніх процесах і зробити їх ефективнішими.

- пошук досягнутих можливостей — наприклад, виберіть, які ще групи клієнтів можуть зацікавити товаром, чи які дрібні зміни в продукті зроблять його більш привабливим. Це потребує важливого аналізу, але часто дає гарні результати.

- окремо варто згадувати про співпрацю з іншими компаніями — як з партнерами, так і з конкурентами. Разом легше реалізовувати масштабні рекламні кампанії, виходити на нові ринки або просто обмінюватися досвідом і клієнтською базою.

- І, звісно, розширення асортименту. Якщо компанія відчуває, що заробляє менше, ніж могла б, або що зростання бізнесу зростає більше, очікується ніжось — це сигналізувати щось нове. Нові товари чи послуги можуть залучити іншу аудиторію, освіжити бренд і дати додатковий дохід.

3. Глобальні маркетингові стратегії. Це широкомасштабні стратегії, які охоплюють ключові напрямки розвитку бізнесу не тільки в межах країни, але й за її межами. Їх застосування дозволяє підприємству розвиватися системно, масштабно та з врахуванням сучасних ринкових ситуацій.

- така стратегія передбачає вихід компанії на міжнародні ринки. Це означає не лише фізичну присутність за кордоном, а й формування позитивного іміджу бренду серед іноземних споживачів. Це може включати адаптацію товару до

нових умов, участь у міжнародних виставках, активне використання цифрового маркетингу тощо.

- сегментація ринку. Компанія аналізує споживачів і розділяє їх на окремі групи, кожна з яких має свої потреби та очікування. Для кожного сегмента розробляється окрема пропозиція, що дозволяє бути максимально точним і ефективнм у комунікації з клієнтами.

- також стратегія передбачає реорганізацію внутрішніх процесів, тобто зміну підходів до управління, обслуговування клієнтів, логістики, контролю якості тощо. Усі процеси повинні відповідати єдиним стандартам, бути прозорими, зрозумілими та ефективними не тільки всередині компанії, а й з точки зору зовнішніх партнерів і клієнтів.

- компанія може розширити асортимент вводячи нові товари або послуги, які доповнюють вже існуючу пропозицію, або виходити в нові для себе сегменти. Це дозволяє краще задовольняти потреби клієнтів і підвищити рівень їхньої лояльності.

- налагодження співпраці з іншими бізнесами. Це може бути як спільне виробництво, так і партнерські маркетингові кампанії чи обмін досвідом[10].

4. Конкурентні маркетингові стратегії. Це вид стратегії, що стосується конкурентоспроможності компанії. Такий план може включати:

- утримання лідерських позицій на ринку можливо за рахунок впровадження новітніх технологій, інноваційних підходів до виробництва, обслуговування та комунікації з клієнтами. Таке рішення не дозволяє лише зберегти конкурентну перевагу, а й випередити конкурентів, швидко адаптуючись до змін у поведінці споживачів і тенденцій ринку. Постійне оновлення технологічної бази та відкритість до інновацій формують образ сучасної, гнучкої компанії, здатної диктувати правила гри у вашій ніші.;

- постійний пошук нових клієнтів є невід’ємною складовою ефективної маркетингової стратегії, завдяки чому забезпечується стабільне зростання компанії. Для цього різноманітні інструменти цифрового маркетингу, зокрема оптимізація сайту для пошукових систем (SEO), контент-маркетинг, таргетинг у

соціальних мережах тощо. Важливо також регулярно аналізувати ефективність обраних каналів просування та коригувати стратегію залежно від змін у поведінці споживачів.;

- демаркетинг — це свідоме обмеження попиту або зменшення частки компанії на ринку з певною стратегічною платою. Такий підхід може змінитися у випадку, коли попит перевищує виробничі можливості, або коли компанія планується зосередитися на більших прибуткових сегментах, зайвих витрат на обслуговування менш ефективних напрямків. Це також може бути частиною репозиціювання бренду чи переформатування бізнес-моделі для підвищення якості послуг або товарів. дублювання дій лідера у ніші задля отримання тих самих результатів;

- нішування — це стратегія зосередження в усій діяльності компанії на одному чітко визначеному сегменті ринку. У цьому випадку бізнес не прагне до масового охоплення, а натомість глибоко вивчає потреби своєї цільової аудиторії та пропонує максимально адаптований продукт або послугу. Такий підхід дозволяє сформувати високу лояльність клієнтів і стійку конкурентну позицію в обраній ніші[9].

У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи (див. рис. 1.1[11, с 16]).

Вхідні елементи — це ті фактори, аналіз яких передує розробленню маркетингової стратегії. Отже, йдеться про фактори маркетингового середовища і цілі фірми.

Вихідними елементами маркетингової стратегії є стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові — товар, ціну, збут та просування.

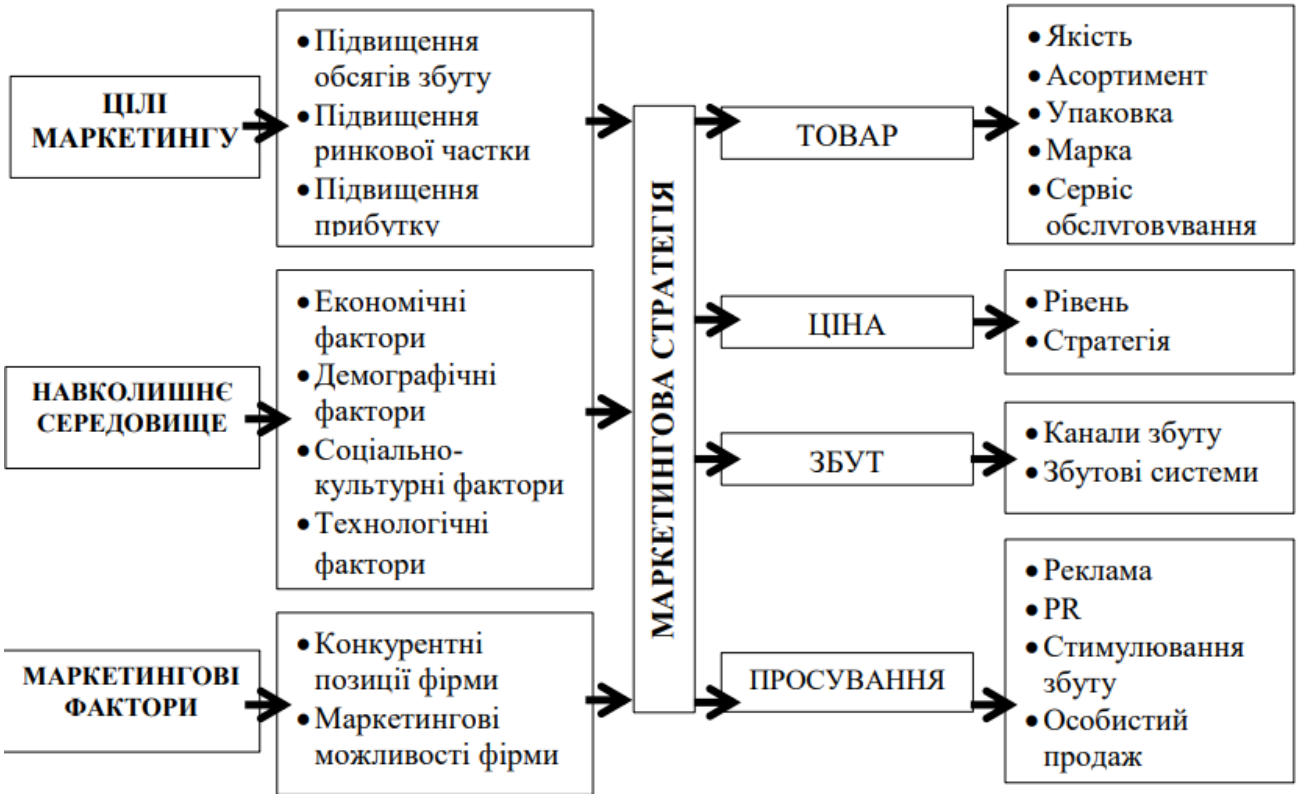

Рисунок 1.1 – структура формування маркетингової стратегії [11, с 16].

У формуванні процесу ефективної маркетингової стратегії підприємства, доцільно дотримуватись чіткої конкурентної активності, яка охоплює як аналітичну, так і практичну складову. Згідно з логікою, запропонованою в структурній моделі, процес включає сім основних етапів[12]:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Перш за все, створити всебічне дослідження як внутрішніх ресурсів компанії, так і умов зовнішнього ринкового середовища. Це дозволяє виявити деякі можливості для зростання, загрози з боку конкурентів, а також сильні та слабкі сторони самої організації.

2. Визначення цілей і завдань маркетингової стратегії.

На цьому етапі чітко створено формулу стратегічних орієнтирів, яких досягне підприємство. Цілі мають бути вимірюваними, конкретними та такими, що підлягають оцінці через систему ключових показників ефективності (KPI).

3. Генерація альтернативних варіантів маркетингових заходів.

Розробляються декілька можливих сценаріїв дій, які, як виявилося, можуть забезпечити досягнення поставлених цілей. Це дозволяє порівняти варіанти,

знайти найбільш гнучкі та ефективні рішення, адаптовані до змінного ринкового середовища.

4. Оцінка та вибір альтернативи.

На цьому етапі виконується скринінговий аналіз запропонованих заходів, їх розташування за критеріями ефективності, ресурсної доцільності, відповідності цілям. Додатково завершується оцінка наслідків реалізації кожної альтернативи та підготовка остаточного пакета документів для впровадження стратегії.

5. Реалізація маркетингової стратегії.

Обраний варіант стратегії впроваджується на практиці. Це включає реалізацію конкретних маркетингових заходів, запуск рекламних захворювань, оптимізацію каналів збуту, зміну товарного асортименту, цінову політику тощо.

6. Контроль досягнення цільових параметрів.

Після запуску реалізації стратегії з моніторингом ключових показників. У разі відхилення результатів від запланованих — повністю або частково — ініціюється процес коригування або модернізації стратегії.

7. Підсумкова оцінка реалізації маркетингової стратегії.

На завершальному етапі проводиться аналіз досягнутих результатів, формулюються висновки щодо ефективності вибраного стратегічного курсу, а також напрацьовуються рекомендації для подальших стратегічних рішень[12].

Лояльність клієнтів —це маркетингова концепція, яка заохочує клієнтів повертатися за повторними покупками. Це набагато більше, ніж просто пропонувати знижки та винагороди чи бонуси, а це про створення тривалої прихильності клієнтів і емоційний зв’язок для підтримки високого рівня залученості споживачів. Компанії можуть використовувати програми лояльності клієнтів, спеціальні пропозиції та персоналізований досвід, щоб нарощувати свою клієнтську базу, збільшувати свої прибутки та налагоджувати довтривалі відносини з споживачами та клієнтами[13].

На сьогодні в науковій та практичній літературі виділено декілька основних підходів до розуміння сутності споживчої лояльності[14].

1. Лояльність як поведінка.

У межах цього підходу лояльним вважається споживач, який стабільно обирає один і той самий товар, послугу або бренд частіше, ніж аналоги конкурентів. Така інтерпретація фокусується виключно на зовнішніх проявах — частоті купівель чи повторному виборі — без урахування внутрішніх мотивів чи причин, що зумовлюють таку поведінку. На наш погляд, цей підхід надто спрощений, адже не пояснює, чому саме споживач залишається з брендом.

2. Лояльність як ставлення.

Цей підхід акцентує увагу на внутрішньому відношенні споживача до продукту або компанії — симпатії, довірі, задоволеності. Йдеться не стільки про дії, скільки про те, що їх передує. Утім, така модель також має обмеження: вона не дає уявлення про те, як саме і в якій формі це ставлення проявляється у реальній поведінці споживача.

3.Комплексний підхід.

Універсальнішою виглядає комбінована точка зору, яка поєднує елементи двох попередніх підходів. Тут лояльність розглядається як поєднання позитивного ставлення до бренду та відповідної поведінки, що відображається у повторних покупках або виборі компанії як пріоритетної.

4.Лояльність як частка витрат.

Ще одна трактовка ґрунтується на аналізі структури витрат споживача: чим більшу частину своїх коштів він спрямовує на певний бренд чи товар — тим більш лояльним він вважається. Однак цей підхід має умовний характер. У реальному житті споживачі не діють механічно: вони схильні постійно шукати вигідніші альтернативи, що ставить під сумнів сталість такої лояльності.

5.Лояльність як ступінь нечутливості до дій конкурентів.

Згідно з цим поглядом, лояльного споживача не приваблюють маркетингові активності інших компаній - знижки, бонуси, акції. Проте в умовах високої конкуренції, коли ринок динамічно змінюється, такий стан є радше винятком, ніж правилом. Тому повна стійкість до конкурентних впливів на практиці зустрічається рідко й має тимчасовий характер[14].

У сучасному маркетинговому дискурсі споживча лояльність класифікується за різними підходами, серед яких найпоширенішими є транзакційна, перцепційна та комплексна лояльність[14].

1. Транзакційна лояльність.

Цей тип лояльності фіксується виключно через зміни у поведінкових показниках споживачів. Йдеться про повторні покупки, зростання обсягів придбаних товарів або послуг, а також стабільність у виборі конкретної торгової марки. Така лояльність легко вимірюється за допомогою кількісних метрик, проте вона не розкриває внутрішніх мотивів, які стоять за відповідною поведінкою. Тобто, хоча результат очевидний, справжні причини залишаються поза межами аналізу.

2. Перцепційна лояльність.

У центрі цієї концепції — уявлення, емоції й особисті оцінки споживача. Це свого роду емоційно-когнітивна прихильність до бренду або компанії, яка формується на основі особистого досвіду, сприйняття якості, довіри, задоволеності тощо. Перцепційна лояльність менш відчутна у цифрах, однак є важливою для довготривалих відносин із клієнтом.

3. Комплексна лояльність.

Найповніше уявлення про лояльність дає саме цей підхід, оскільки він поєднує поведінкові характеристики з емоційно-психологічними факторами. Комплексна лояльність може проявлятися у різних формах, зокрема:

справжня лояльність — поєднання високої прихильності та активної підтримки бренду через покупки;

хибна лояльність — повторна купівля без емоційної прихильності (наприклад, через відсутність альтернатив);

латентна лояльність — позитивне ставлення без активної поведінкової підтримки (наприклад, людина симпатизує бренду, але не купує через обставини);

відсутність лояльності — ані симпатії, ані постійних купівель[14].

1.2 Основні підходи та метрики клієнтської лояльності в стратегічному маркетингу.

Дослідження клієнтської лояльності становить складний і багатогранний напрям, що охоплює широкий спектр наукових підходів, аналітичних інструментів та міждисциплінарних методологій. Ця сфера поєднує в собі елементи поведінкового аналізу, стратегічного маркетингу, економіки споживання та психології клієнта. Сучасне вивчення лояльності клієнтів базується не лише на кількісних показниках, таких як частота покупок чи рівень повторних звернень, а й на якісних аспектах, що включають емоційний зв’язок зі споживачем, рівень задоволеності, довіру до бренду та схильність до рекомендацій. У межах стратегічного маркетингу лояльність розглядається як ключовий фактор довгострокової конкурентоспроможності, оскільки вона безпосередньо впливає на фінансову стабільність бізнесу, вартість життєвого циклу клієнта та ефективність витрат на залучення нових споживачів

У сучасній науці з вивчення клієнтської лояльності виокремлюють два ключові методологічні підходи — об’єктний та суб’єктний. Кожен із них репрезентує відмінне бачення природи лояльності та принципів її формування у стратегічному маркетингу.

Об’єктний підхід

Об’єктний підхід орієнтований на підприємство або бренд як головного ініціатора процесу формування лояльності. У межах цього підходу лояльність споживачів розглядається як результат впливу цілеспрямованих маркетингових дій[15], таких як:

- впровадження програм лояльності;
- система знижок і бонусів;
- підвищення якості обслуговування;
- персоналізовані комунікації;
- розвиток бренду через позиціонування та імідж.

Клієнт при цьому розглядається як пасивний об'єкт, що реагує на стимули, створені підприємством. Така модель характерна для класичних концепцій

управління споживачем, зокрема в системах CRM (Customer Relationship Management) [15].

Перевагами об’єктного підходу є можливість чітко вимірювати маркетингові результати (наприклад, через показники NPS, CLV, Retention Rate), що дозволяє ефективно управляти бюджетом і ресурсами. Проте критики підходу відзначають його обмеження — зокрема ігнорування внутрішньої мотивації споживача та ризик формування лише поверхневої лояльності, зумовленої матеріальними вигодами [16].

Суб’єктний підхід

На відміну від об’єктного, суб’єктний підхід трактує клієнта як активного учасника ринку, який самостійно формує свою лояльність на основі особистих переконань, досвіду та емоцій. У цьому контексті лояльність визначається як результат індивідуального сприйняття бренду, що формується у процесі взаємодії із компанією.

Основні акценти робляться на[17]:

- емоційній прив’язаності до бренду;
- високом рівні задоволеності;
- ідентифікації клієнта з брендом;
- внутрішніх цінностях і соціальному контексті;
- готовності клієнта рекомендувати бренд іншим.

Такий підхід є основою емоційного маркетингу, бренд-менеджменту, а також розвитку брендових спільнот (brand communities), які забезпечують глибоку та щиру лояльність [17].

Перевагами суб’єктного підходу є більша сталість лояльності, високий рівень довіри та зменшення залежності компанії від постійних матеріальних стимулів. Разом з тим, складність вимірювання емоційних і поведінкових чинників робить цей підхід менш формалізованим та складним у реалізації на практиці [18].

Основні моделі стратегічного маркетингу:

NPS (Net Promoter Score) або Індекс Прихильності Споживачів – це показник, який призначений для вимірювання лояльності клієнтів до компанії за допомогою простого, але визначального питання: “Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте наш продукт/сервіс своїм друзям, колегам, партнерам?” Відповідь респондента, як правило, має корелювати зі шкалою від 0 до 10, де 0 означає “малоймовірно”, а 10 – “дуже ймовірно”.

Концепція NPS (Net Promoter Score) була запропонована Фредом Райхельдом, одним з найбільш впливових бізнес-консультантів світу, у 2003 році в часописі Harvard Business Review. З того часу метрика здобула величезну популярність у бізнесі. Але чому цей показник настільки важливий для розуміння вірності клієнтів?

NPS – це показник, що вартий довіри

NPS класифікує клієнтів на три різні групи[19]:

- Промоутери – оцінка 9-10
- Пасиви – оцінка 7-8
- Детрактори (Критики) – оцінка 0-6

Промоутери - це лояльні клієнти, які не тільки задоволені досвідом взаємодії з компанією, а й діляться позитивними враженнями з іншими. Вони активно рекомендують бренд, виступаючи своєрідними «послами» компанії і таким чином сприяють її органічному зростанню.

Пасивні клієнти (або нейтрали) загалом задоволені сервісом або продуктом, проте не мають сильного емоційного зв'язку з брендом. Вони рідко рекомендують компанію іншим і легко можуть перейти до конкурентів з найменшої причини.

Детрактори – це незадоволені споживачі, які можуть відкрито висловлювати критику, поширювати негативну інформацію та формувати несприятливу репутацію бренду у публічному просторі. Їхні відгуки здатні впливати на рішення інших потенційних клієнтів.

Важливість NPS (Net Promoter Score) полягає в його простоті в розрахунках. Він мовою цифр вимірює прихильність клієнтів і надає практичні

уявлення про клієнт орієнтованість бізнесу. Високий індекс лояльності свідчить про те, що клієнти вірні компанії, тоді як низькі показники вказують на ті вектори роботи компанії, які потребують покращення. Регулярне відстеження NPS (Net Promoter Score) дозволяє оцінити вплив змін в організації, та наперед визначити довгострокові перспективи взаємодії з клієнтами, що призведуть до збільшення прибутку бізнесу[19].

Customer Lifetime Value (CLV) — це загальна сума, яку клієнт витрачає на продукти чи послуги компанії протягом усього періоду взаємодії з нею, незалежно від бізнес-моделі (B2B чи B2C).

Тобто, CLV враховує не тільки суму разових покупок, але й частоту замовлень, середній чек та тривалість клієнтського досвіду з брендом. Наприклад, якщо клієнт купує раз на місяць на суму $100, і середній термін його співпраці з певним бізнесом становить три роки, то CLV цього клієнта дорівнює $3 600.

У той час, як залучення нового клієнта може коштувати бізнесу від 5 до 25 разів більше, ніж утримання чинного, CLV стає ключем до довгострокового успіху. Божевільні витрати на таргет, полювання за увагою в епоху doom scrolling і зумери, які з кліповим мисленням та зарплатою сіньйорів, вже стали золотою аудиторією для брендів, змушують компанії зосереджуватися на довгій грі з клієнтом.

Високий CLV означає, що клієнти[20]:

- довіряють бренду настільки, що регулярно повертаються і навіть стають амбасадорами.
- готові пробувати нові продукти.
- частіше рекомендують друзям.
- готові платити більше, ніж іншим.
- менш чутливі до цін та акцій конкурентів

Спеціаліст по розробці програм лояльності Шон МакТірнан у своїй статті «Increasing Customer Lifetime Value with Loyalty Programs» [21]пояснює, як саме програми лояльності сприяють зростанню CLV.

Підвищення рівня лояльності всього на 7% може призвести до зростання CLV на 85% .Це свідчить про те,що навіть незначне посилення прихильності клієнтів до бренду здатне суттєво покращити фінансові показники компанії[21].

Більше того, лояльні клієнти дозволяють компанії зменшити витрати на залучення нових, оскільки вони частіше здійснюють повторні покупки, довше залишаються з брендом, а також охоче рекомендують його іншим. Таким чином,вони стають не лише постійними покупцями, але й активними «амбасадорами» бренду.

Підтвердження цьому надає приклад канадського дослідження 2022 року, яке виявило, що 63% споживачів, які були активними учасниками програми лояльності в продуктових магазинах, висловлювали високий рівень задоволення від взаємодії з брендом. Задоволення, у свою чергу, є однією з ключових умов формування емоційної лояльності, яка значно сильніше утримує клієнтів, ніж просто функціональна вигода.

Окреме дослідження компанії Motista демонструє ще більш переконливу картину: споживачі, які мають емоційний зв’язок із брендом, демонструють на 306% вищий показник CLV, і 71% із них рекомендують бренд іншим, що суттєво перевищує середній показник рекомендацій у 45% [22]. Це означає,що компанії, які вибудовують з клієнтами емоційні стосунки через персоналізовані програми лояльності, не лише підвищують дохід, але й формують стійку конкурентну перевагу.

Узагальнюючи, програми лояльності сприяють зростанню CLV через два основні канали:

Збільшення середньої суми витрат клієнта. Згідно з дослідженнями, лояльні споживачі витрачають у середньому на 31% більше, ніж нові клієнти. Це пов’язано з вищим рівнем довіри до бренду, що стимулює споживача до здійснення більших і частіших покупок.

Стимулювання повторних покупок. Програми лояльності формують позитивний досвід взаємодії з брендом, заохочуючи клієнтів повертатися. Особливо ефективними є так звані «досвідні» винагороди (experience-based

rewards), які створюють емоційний зв’язок із брендом, а не лише матеріальну вигоду.

Вартість залучення клієнта (CAC) — це термін, який використовується для визначення загальної вартості залучення нового клієнта. Ця вартість включає рекламу, акції з продажу та будь-які інші заходи, спрямовані на перетворення потенційного ліда на платоспроможного клієнта.

У різних галузях і бізнес-моделях на вартість залучення клієнтів (CAC) впливають різні фактори, які важливо враховувати під час планування маркетингової стратегії. Серед них – складність продукту або послуги, рівень конкуренції, вимоги законодавства (особливо у сфері програмного забезпечення, як-от SaaS), а також співвідношення між вартістю залучення клієнта і його довгостроковою цінністю для компанії (CAC до CLV).

Наприклад, у сфері електронної комерції показник CAC може суттєво відрізнятися залежно від того, який саме товар продається, хто є цільовою аудиторією та які методи просування використовуються. Тому компанії повинні добре розуміти, що саме впливає на CAC у їхній сфері, щоб ефективніше витрачати гроші на маркетинг, оцінювати успішність своїх кампаній і планувати стратегії зростання. Це допомагає не лише зекономити бюджет, а й побудувати більш стабільний і прибутковий бізнес

CAC розраховується за формулою[23]:

CAC = Загальні витрати на маркетинг і продажі / Кількість нових клієнтів

Однак за цією формулою ховається набагато глибший аналітичний сенс. Витрати, що входять до чисельника, можуть включати як прямі (реклама, зарплата менеджерів з продажу, робота SMM-фахівців), так і непрямі витрати (підписки на CRM-системи, аналітичні інструменти, консультаційні послуги, дизайн, бренденг тощо). У свою чергу, до знаменника зараховуються лише ті клієнти, які вперше здійснили транзакцію з компанією за обраний період [23].

Саме інтерпретація результату та його співвіднесення з іншими показниками, наприклад, із життєвою цінністю клієнта (CLV), дозволяє перейти від арифметики до управлінського аналізу. Якщо CAC перевищує CLV, це свідчить про системну неефективність або маркетингу, або самого бізнес-процесу. Натомість співвідношення CLV до CAC на рівні 3:1 вважається ознакою стабільного і життєздатного бізнесу [24].

Показник CAC також тісно пов’язаний із типом продукту або послуги, складністю воронки продажу, ринковою конкуренцією та навіть специфікою цільової аудиторії. Наприклад, в електронній комерції CAC може значно коливатись залежно від категорії товарів: залучити клієнта для покупки побутової техніки коштує значно дорожче, ніж для придбання аксесуару чи засобу гігієни [25]. У SaaS-бізнесі додатковим фактором є цикл прийняття рішення клієнтом: чим довший і складніший цей цикл, тим вищими зазвичай є витрати на його супровід до моменту підписання договору або здійснення покупки [26].

Не менш важливою є динаміка CAC у часі. Якщо показник зростає при стабільному або зниженому обсязі нових клієнтів – це може свідчити про насичення ринку, втрату релевантності маркетингових каналів або необхідність перегляду позиціонування.

З урахуванням наведеного, розрахунок CAC є не просто елементом звітності, а інструментом діагностики бізнесу. Його аналіз дозволяє не лише виявляти проблемні зони у маркетингових витратах, а й формувати більш точні прогнози щодо повернення інвестицій у клієнтські стратегії.

Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR) — це метрика, що показує, який відсоток клієнтів залишаються з компанією протягом певного періоду часу. Високий CRR свідчить про лояльність клієнтів, їх задоволення продуктом чи послугою та ефективність взаємодії з брендом. Згідно з дослідженнями, утримання існуючих клієнтів є економічно вигіднішим, ніж залучення нових, оскільки останнє може коштувати в 5–7 разів дорожче[27].

Формула розрахунку

CRR розраховується за наступною формулою:

CRR = ((E - N) / S) × 100%[28] (1.1)

де, E — кількість клієнтів наприкінці періоду;

N — кількість нових клієнтів, залучених протягом періоду;

S — кількість клієнтів на початку періоду.

Наприклад, якщо на початку місяця у компанії було 200 клієнтів (S), протягом місяця залучено 50 нових клієнтів (N), а наприкінці місяця загальна кількість клієнтів становить 220 (E)[29], то:

CRR = ((220 - 50) / 200) × 100% = (170 / 200) × 100% = 85%

Це означає, що 85% клієнтів залишилися з компанією протягом аналізованого періоду.

Високий коефіцієнт утримання клієнтів має кілька переваг для бізнесу:

- утримання існуючих клієнтів дешевше, ніж залучення нових.
- лояльні клієнти частіше здійснюють повторні покупки та можуть витрачати більше.
- задоволені клієнти рекомендують компанію іншим, що сприяє органічному зростанню клієнтської бази.

Згідно з дослідженнями, зростання CRR на 5% може призвести до збільшення прибутку на 25–95%[29].

Churn Rate або коефіцієнт відтоку — це відсоток клієнтів, які припинили співпрацю з компанією за визначений період часу. Це один з важливих показників для оцінки ефективності роботи компанії, яка залежить від постійних клієнтів. Наприклад, коли послуги надаються в форматі підписки. Для розрахунку Churn Rate за місяць потрібно взяти число клієнтів, які пішли за цей період, та поділити його на загальну кількість клієнтів на початку місяця. Після чого помножити отримане число на 100% — це і буде коефіцієнт відтоку.

Розраховувати Churn Rate є сенс для більшості форматів, який зав’язаний на підписках — push-повідомлення, розсилка email тощо. Але зазвичай

найбільшу увагу до Churn Rate приділяють в SaaS-компаніях, адже їх життєдіяльність залежить від кількості клієнтів. Вони рахують Churn Rate в комплексі зі збитками, які приносить відтік, щоб розуміти фінансовий стан компанії. Це дозволяє їм розуміти який рівень відтоку можна вважати прийнятним. Для хмарних платформ нормальним вважається Churn Rate на рівні 6%.

Churn Rate або коефіцієнт відтоку — це відсоток клієнтів, які припинили співпрацю з компанією за визначений період часу. Це один з важливих показників для оцінки ефективності роботи компанії, яка залежить від постійних клієнтів. Наприклад, коли послуги надаються в форматі підписки. Для розрахунку Churn Rate за місяць потрібно взяти число клієнтів, які пішли за цей період, та поділити його на загальну кількість клієнтів на початку місяця. Після чого помножити отримане число на 100% — це і буде коефіцієнт відтоку.

Розраховувати Churn Rate є сенс для більшості форматів, який зав’язаний на підписках — push-повідомлення, розсилка email тощо. Але зазвичай найбільшу увагу до Churn Rate приділяють в SaaS компаніях, адже їх життєдіяльність залежить від кількості клієнтів. Вони рахують Churn Rate в комплексі зі збитками, які приносить відтік, щоб розуміти фінансовий стан компанії. Це дозволяє їм розуміти який рівень відтоку можна вважати прийнятним. Для хмарних платформ нормальним вважається Churn Rate на рівні 6%[30].

CSAT (Customer Satisfaction Score) — це показник, що відображає рівень задоволеності клієнтів продуктом або послугою. Ця метрика вважається однією з найпростіших у використанні, але при цьому достатньо точно передає сприйняття клієнтами якості сервісу. Завдяки зворотному зв’язку від споживачів CSAT дозволяє бізнесу виявити сильні й слабкі сторони взаємодії з клієнтами та визначити напрями для подальшого вдосконалення[31].

Сама формула розрахунку доволі проста[31]:

CSAT = (кількість позитивних відгуків / загальна кількість відгуків) x 100

Зазвичай показник виражається у відсотках, 75% означає, що три з чотирьох клієнтів залишились задоволеними. У більшості галузей хороший рівень CSAT коливається в межах 75–85%, хоча в деяких сферах ці значення можуть дещо відрізнятися (наприклад, для фінансових послуг — близько 77%, для мобільних телефонів — 79%).

Низький показник CSAT свідчить про наявність проблем у сервісі, якості продукту або невідповідність очікуванням споживача. Тому важливо не лише відстежувати динаміку показника, а й працювати над його покращенням.

При цьому збір відгуків має бути системним. Клієнти не завжди охоче залишають фідбек, особливо позитивний, тому компаніям варто активно стимулювати надання оцінок через спеціалізовані опитування, персоналізовані анкети або бонусні пропозиції. Серед ефективних інструментів можна виділити Survicate, SurveyMonkey, Sendpulse, які дозволяють автоматизувати процес оцінки задоволеності та глибше зрозуміти клієнтські очікування[31].

Одним із найпоширеніших та ефективних підходів до оцінки клієнтської бази є RFM-аналіз, який ґрунтується на трьох ключових показниках: Recency (давність), Frequency (частота) та Monetary (грошова цінність). Його суть полягає в сегментації клієнтів на основі їхньої поведінки у процесі купівлі товарів чи послуг, що дає змогу оцінити рівень лояльності та комерційного потенціалу кожного споживача.

- Recency (давність) — це показник, що відображає, скільки часу минуло з моменту останньої взаємодії клієнта з компанією. Чим менший цей інтервал, тим вища ймовірність, що клієнт і надалі буде активним.

- Frequency (частота) — показує, як часто клієнт здійснює покупки або інші взаємодії з брендом. Висока частота зазвичай свідчить про стійку зацікавленість і лояльність.

- Monetary (грошова цінність) — відображає загальну суму витрат клієнта за певний період. Високий показник означає, що клієнт приносить компанії суттєву фінансову вигоду.

Щоб забезпечити глибший аналіз, кожен із трьох критеріїв можна умовно поділити на категорії. Наприклад, у випадку з Recency можна виокремити клієнтів, які здійснювали покупки протягом останніх 90 днів, від 91 до 365 днів і більше року тому. Частоту та грошову цінність також можна сегментувати за подібним принципом.

Поєднання таких категорій формує клієнтські сегменти. Якщо, наприклад, кожен параметр має три рівні, загальна кількість можливих комбінацій дорівнює 27. Більш деталізовані підходи можуть використовувати п’ятибальну шкалу, що дає вже 125 варіантів сегментації. У практиці компанії можуть об’єднувати дрібні або подібні підсегменти, аби зробити аналіз більш прикладним і зручним для прийняття маркетингових рішень[32].

1.3 Особливості та види програм лояльності на ринку роздрібної торгівлі

Під програмами лояльності в основному розуміють маркетингові стратегії, розроблені для заохочення та винагороди клієнтів за повторні покупки, залучення або просування певного бренду чи бізнесу шляхом надання різноманітних винагород, знижок, бонусів або привілеїв за регулярні покупки чи користування послугами. Ці програми спрямовані на розвиток довгострокових відносин між споживачами та підприємствами шляхом пропонування клієнтам різноманітних переваг, винагород та ексклюзивних привілеїв в обмін на їхню лояльність і мають на меті спонукати споживача купувати продукцію підприємства та активно комунікувати з ним.

У сучасному бізнес-середовищі програми лояльності набувають дедалі більшого значення, адже здатні істотно впливати як на поведінку клієнтів, так і на загальну ефективність компанії. Вони стають одним із дієвих інструментів для зміцнення зв’язку зі споживачем[33]:

1) Програма лояльності може стати вирішальним чинником у тому, чи залишиться клієнт з брендом надовго. Коли людина бачить, що її відданість не лишається непоміченою, а навпаки винагороджується бонусами, знижками чи

привілеями, тоді це створює додаткову мотивацію повертатися саме до цієї компанії. Така практика допомагає бізнесу не лише втримати існуючу аудиторію, а й зменшити витрати на залучення нової.

2) Ще одна важлива функція програм лояльності несе собою поглиблення взаємодії між брендом і його клієнтами. Через персоналізовані пропозиції, індивідуальні акції чи навіть просту, але адресну комунікацію, компанії мають змогу не просто продавати, а формувати емоційний контакт. Усе це перетворює звичайного покупця на прихильника бренду, що має значно вищу цінність у довгостроковій перспективі.

3) Крім того, подібні програми дають змогу ефективно збирати інформацію про клієнтів. Це не просто "бали за покупки", а джерело даних про звички, інтереси, частоту покупок і реакцію на різні стимули. Аналізуючи ці відомості, компанія може вдосконалювати свої маркетингові стратегії, адаптувати асортимент до реальних потреб аудиторії та в цілому підвищувати якість клієнтського досвіду.

4) Іноді саме програма лояльності стає тим елементом, що дозволяє компанії вирізнятися серед конкурентів. У середовищі, де багато схожих продуктів і послуг, споживач часто обирає там, де йому пропонують щось більше. Привабливі умови, прості правила та відчутна користь здатні вплинути на вибір покупця і на позиції бренду на ринку.

5) Один із найефективніших, але водночас найменш контрольованих каналів просування — це рекомендації від знайомих. Якщо клієнт задоволений, він обов’язково поділиться цим досвідом. А коли ще й є бонус за таку рекомендацію, охочих розповісти про бренд стає значно більше. Це створює ланцюгову реакцію: довіра поширюється через живе спілкування, і нові покупці приходять, бо їм щось порадили, а не тому, що побачили рекламу.

6) Прибуток зростає тоді, коли клієнт повертається знову і знову. Програми лояльності часто мотивують людей робити покупки частіше або обирати дорожчі товари, знаючи про вигоду. Іноді досить невеликого заохочення, щоб

споживач ухвалив рішення не відкладати покупку. У підсумку бізнес отримує не лише вищі обсяги продажів, а й стабільніший грошовий потік.

7) Для багатьох людей важливо не просто купити товар, а відчувати себе важливими для компанії. Якщо бренд дає зрозуміти, що цінує кожного, дякує за довіру, заохочує за вибір що формує стійке відчуття прихильності.

Основні види програм лояльності:

- Бонусна програма лояльності - це система заохочення за якою покупці отримують бали за здійснені покупки, а згодом можуть обмінювати їх на товари, знижки або інші привілеї. Зазвичай бонуси мають обмежений строк дії, що стимулює повторні покупки. Наприклад, у програмі Власний рахунок від мережі «Сільпо» клієнтам нараховуються бонуси за кожну покупку, які можна використовувати для часткової оплати товарів.

- Дисконтна програма лояльності передбачає надання постійної знижки покупцям, які є учасниками такої програми. Зазвичай це реалізується через спеціальну картку або персоналізований код, який автоматично активує знижку під час розрахунку. Такий механізм стимулює клієнтів обирати саме ту торгову мережу, де вони вже мають привілейовані умови. Наприклад, в програмі лояльності «Ашан» учасникам дається знижка 1% від загальної суми чеку, що з часом дозволяє заощаджувати суттєві кошти при регулярних покупках[34].

- Накопичувальна програма лояльності - це інструмент стимулювання повторних покупок, за якого клієнт отримує певну кількість балів або умовних бонусів за кожну витрачену суму. Ці бонуси накопичуються на особистому рахунку покупця та згодом можуть бути використані як часткова оплата за товари чи послуги. Зазвичай така програма має фіксований курс перерахунку балів у грошовий еквівалент (наприклад, 1 бал = 1 гривня), що забезпечує прозорість і зручність для споживача. Цей формат мотивує клієнтів повертатися та здійснювати покупки саме в тій торговельній мережі, де вони вже мають накопичення.

- Кобрендова програма лояльності -- це формат співпраці між кількома компаніями, які мають спільну або дотичну цільову аудиторію. Такі програми

дозволяють покупцям накопичувати бонуси або отримувати знижки не в межах одного бренду, а в цілий мережі партнерів. Учасник програми може скористатися привілеями, придбавши товар в одній компанії, а потім використати бонуси в іншій ,наприклад, заправитися пальним і отримати знижку на каву в партнерському кафе. Це вигідно і для клієнта, і для брендів, перший отримує розширені можливості, а другий отримує доступ до нової аудиторії без потреби в прямій конкуренції[35, с 26].

- Цифрова або мобільна програма лояльності - це формат взаємодії між брендом і споживачем, який грунтується на використанні мобільних застосунків, електронних карток або онлайн-платформ замість традиційних фізичних носіїв. Такі програми не лише спрощують доступ до персональних бонусів і спеціальних пропозицій, а й забезпечують зручність керування власною споживацькою активністю в режимі реального часу. Завдяки функціоналу типу сповіщень, індивідуальних рекомендацій і віртуального кабінету, цифрові програми дозволяють брендам будувати гнучку й персоналізовану комунікацію зі своїми клієнтами, що є актуальним в умовах високої динаміки споживчого ринку.

- Гейміфікована програма лояльності — це модель взаємодії зі споживачем, у якій елементи гри впроваджуються в систему заохочень з метою підвищення мотивації до участі. Такий підхід передбачає використання механік, характерних для ігрового середовища, зокрема проходження рівнів, участь у вікторинах, отримання балів за виконання певних дій або досягнення цілей. Подібні елементи формують відчуття прогресу і викликають емоційне залучення, що у підсумку сприяє зростанню частоти покупок та тривалішій взаємодії з брендом. У сучасному конкурентному середовищі гейміфікація дедалі частіше розглядається як ефективний інструмент зміцнення споживчої лояльності[36, с 218].

- Персоналізована програма лояльності - програма, що використовує дані про вподобання та історію покупок конкретного клієнта для формування

індивідуальних пропозицій і винагород. Бренд звертається до клієнта на ім’я і пропонує релевантні акції, створюючи відчуття особливої уваги[37].

Отже, у першому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження понять маркетингової стратегії та клієнтської лояльності в контексті сучасного бізнес-середовища. Узагальнення ключових наукових підходів до визначення маркетингової стратегії дало змогу виокремити її як системну сукупність управлінських рішень, орієнтованих на досягнення довгострокової конкурентної переваги шляхом цілеспрямованого задоволення потреб цільових сегментів ринку.

Аналіз поглядів провідних теоретиків і практиків, зокрема Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, Т. Левітта та Д. Траута, дав змогу з’ясувати, що ефективна стратегія повинна охоплювати не лише сегментацію ринку, а й формування унікальної ринкової пропозиції, яка підтримується послідовною та сильною брендовою комунікацією. Здійснено класифікацію маркетингових стратегій за різними критеріями — базовими, глобальними та конкурентними — із врахуванням їхньої адаптивності до умов ринкової динаміки та жорсткої конкурентної боротьби.

Окрему увагу приділено таким напрямам, як стратегії зростання, диференціації, демаркетингу, нішування та цифровізації. Саме ці стратегії нині розглядаються як найбільш релевантні в умовах швидкозмінного середовища, що дозволяє підприємствам бути гнучкими й інноваційними у своїх підходах.

Розкрито багатогранну сутність клієнтської лояльності як складного явища, що включає не лише поведінкові чинники, але й емоційно-когнітивні та соціальні складові. Підкреслено, що найбільш перспективним у стратегічному маркетингу є саме комплексний підхід до управління лояльністю — поєднання кількісно вимірюваних показників із формуванням глибокого емоційного зв’язку між брендом і споживачем.

Визначено основні метрики, які дозволяють оцінити рівень клієнтської лояльності та результативність маркетингових зусиль. Серед них розглянуто Net

Promoter Score (NPS), Customer Lifetime Value (CLV), Customer Acquisition Cost (CAC), Customer Retention Rate (CRR), Churn Rate, CSAT, а також RFM-аналіз. Застосування цих інструментів дає можливість компаніям приймати обґрунтовані управлінські рішення, що базуються на реальних потребах та очікуваннях клієнтів.

Описано основні типи програм лояльності, які використовуються в роздрібній торгівлі, зокрема бонусні, дисконтні, накопичувальні, кобрендові, гейміфіковані та персоналізовані моделі. Встановлено, що ефективна програма лояльності не лише стимулює зростання частоти покупок та середнього чеку, але й формує емоційний зв’язок із брендом, який складно порушити навіть за умов високого конкурентного тиску.

Таким чином, у межах першого розділу було сформовано цілісну, структуровану теоретичну базу, яка охоплює ключові концепти, підходи та інструменти стратегічного маркетингу в контексті формування й підвищення клієнтської лояльності. Проведене дослідження дало змогу глибше усвідомити взаємозв’язок між стратегічним плануванням, ринковим позиціонуванням та побудовою довгострокових відносин зі споживачами. Увага до сучасних тенденцій — таких як цифровізація, персоналізація, емоційна залученість клієнтів дозволяє адаптувати традиційні маркетингові підходи до нових реалій споживчої поведінки.

Систематизація наукових підходів і практичних інструментів не лише заклала методологічне підґрунтя для подальшого прикладного аналізу, але й окреслила вектори ефективного стратегічного управління лояльністю клієнтів у ринкових умовах. Це, зокрема, створює умови для цілеспрямованого вивчення особливостей функціонування роздрібної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» у наступних розділах роботи, а також дозволяє обґрунтовано розробити практичні рекомендації щодо удосконалення її маркетингової стратегії з урахуванням специфіки споживацьких очікувань, конкурентного середовища та інструментів впливу на поведінку покупців.

2 ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Аналіз ринку роздрібної торгівлі в Україні та конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» було засноване 5 серпня 2016 року в Києві за адресою вулиця Бутлерова, будинок 1. Ця компанія є частиною одного з найбільших торгово-промислових холдингів України – Fozzy Group. Холдинг включає такі бренди, як гіпермаркети Fozzy, продуктові мережі «Сільпо» і «Фора», дискаунтери THRASH!, аптеки «Біла ромашка», магазини мобільного зв’язку Ringoo, ресторани, виробництва, кондитерські та туристичну агенцію «Сільпо Вояж». Контролює діяльність «Сільпо-Фуд» Публічне акціонерне товариство «Рітейл Капітал», яке координує роботу компанії у складі холдингу. Основним власником (бенефіціаром) компанії є Володимир Михайлович Костельман, який має 51% акцій ТОВ «Фоззі Груп» [38; 39; 40].

Компанія «Сільпо-Фуд» управляє мережею супермаркетів «Сільпо» та делікатес-маркетами Le Silpo. Вона також має добре розвинену логістичну інфраструктуру, яка включає власний автопарк, сервісні станції та склади розподільчих центрів. Окрім цього, компанія займається виробництвом харчових продуктів. До її складу також входять фудхоли «Сільпо» Resto, кілька ресторанів (Escobar, Le Grill, «Кантін», «Буланжері», Who&Why, Positano), пивоварня Beermaster Brewery Pub та кав'ярні Feeltrd [41; 42].

Мережа супермаркетів «Сільпо» є однією з найбільших продуктових мереж в Україні. Перший магазин відкрився в Києві ще у березні 1998 року, за 18 років до того, як було зареєстровано ТОВ «Сільпо-Фуд». До початку повномасштабної війни Росії проти України мережа налічувала 333 магазини. Наразі «Сільпо» має 307 супермаркетів у 79 містах країни, серед яких є також 4 делікатес-маркети Le Silpo, що пропонують преміальний вибір продуктів харчування та непродовольчих товарів[43].

ТОВ «Сільпо-Фуд» – це торгівельна компанія, яка є частиною великого холдингу Fozzy, одного з найбільших торгово-промислових об’єднань в Україні. Холдинг включає не тільки розподільчі центри та різні компанії, а й власний транспортний парк, банк «Восток», промислові підприємства, медичний центр, туристичну агенцію, а також ресторани, бари, кафе, пельменну і хлібну майстерню.

Компанія має власні торгові марки, серед яких – «Премія», «PremiyaSelect», «Повна Чаша», «Рікі Тікі», «Extra», «Зелена країна» та «Повна чарка». Загалом асортимент налічує близько 35 тисяч найменувань товарів, з яких близько 2000 – це власні бренди.

«Сільпо-Фуд» активно підтримує українських фермерів та малих виробників, тому в асортименті можна знайти спеціальну лінійку «Лавка традицій», яка включає молочні продукти, чай, м’ясні вироби та солодощі.

Мережа компанії налічує 308 магазинів по всій Україні, а також 4 преміальних делікатес-маркети Le Silpo, розташованих у Києві, Харкові, Одесі та Дніпрі. Магазини поділяються на чотири основні категорії: «Заможний», «Ексклюзивний», «Вишуканий» і найпрестижніший – Le Silpo. Вони відрізняються асортиментом товарів і власним виробництвом.

Багато магазинів мають унікальний дизайнерський стиль, оформлений у різних темах, таких як вишивка, космос, український фольклор тощо. Крім того, у багатьох магазинах вже впроваджено каси самообслуговування, що допомагає уникнути черг і зробити покупку швидшою.

Для компанії дуже важливим є кожен покупець – Гість, тому працівники завжди цінують своїх клієнтів і готові надати їм допомогу у будь-який момент. Співробітники дотримуються основних цінностей компанії, таких як інноваційність, орієнтація на гостей, чесність, довіра, командна робота, мотивація, турбота про навколишнє середовище та постійний розвиток.

Для зручності покупців ТОВ «Сільпо-Фуд» також пропонує послугу доставки товарів додому. Супермаркети спеціалізуються на продажу як продовольчих, так і непродовольчих товарів. В асортименті продуктів

харчування великий вибір напоїв, різноманітних продуктів і навіть тютюнових виробів. Непродовольчі товари розташовані окремо від продуктів і включають широкий вибір косметики, засобів для прибирання, а також предмети для інтер'єру, іграшки, меблі, посуд, взуття, одяг та інші товари.

У супермаркетах також працюють власні виробничі цехи, де готують тістечка, хлібобулочні вироби, а також різноманітні страви та готову їжу. Однією з переваг є широкий вибір імпортних товарів за привабливими цінами. У деяких магазинах покупці можуть відпочити у кафе або ресторані, а також мають можливість орендувати приміщення для проведення заходів.

На рисунку 2.1 зображено організаційну структуру ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

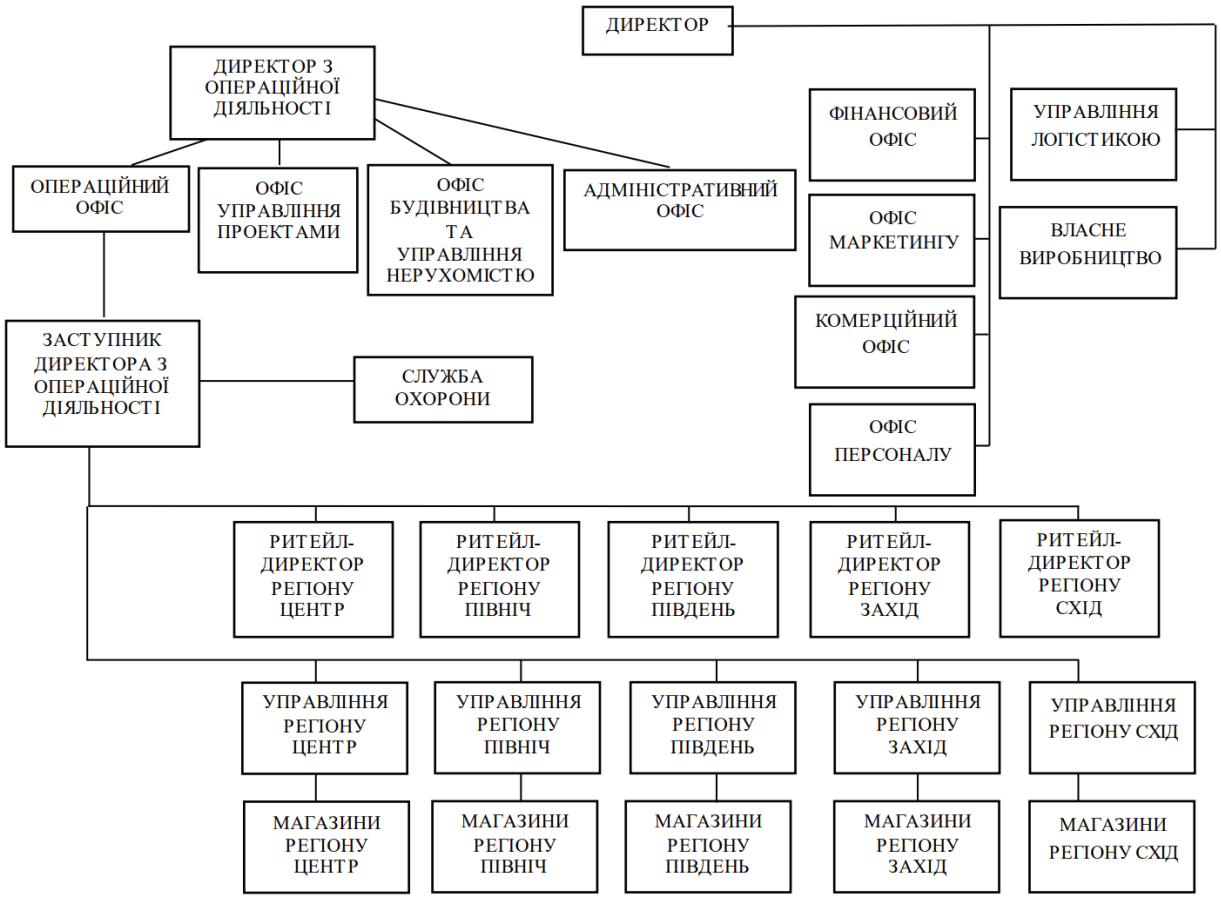

Рисунок 2.1 – Структура управління ТОВ «СІЛЬПО – ФУД»

На рисунку показано, що на найвищому рівні управління стоїть генеральний директор, який відповідає за керівництво та контроль усіх

підрозділів компанії. Він приймає рішення з ключових стратегічних питань. Під ним працює операційний директор, який займається оперативним управлінням діяльністю підприємства.

Кожен регіон має свого заступника – ритейл-директора, який контролює роботу всіх магазинів у своєму регіоні, організовує роботу магазинів і персоналу, слідкує за виконанням поставлених завдань. Крім того, у кожному регіоні є керівник торгового відділу, який відповідає за організацію продажів товарів і послуг, а також за роботу всього свого відділу.

В цілому, підрозділи і співробітники, що виконують конкретні управлінські функції, складають функціональну систему управління компанією.

Управлінські функції на підприємстві виконуються різними підрозділами та окремими працівниками, які при цьому взаємодіють через економічні, організаційні, соціальні та психологічні зв'язки. Така структура має свої плюси і мінуси, але переваг у неї більше. Серед них можна виділити: чітко встановлені і зрозумілі взаємини між підрозділами, швидкість і скоординованість у прийнятті рішень, чітка система розподілу наказів, злагодженість у діях працівників, точне формулювання завдань і забезпечення їх необхідними ресурсами, а також те, що відповідальність за кінцеві результати лежить на керівнику.

Далі на рис. 2.2 показано структуру супермаркету ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

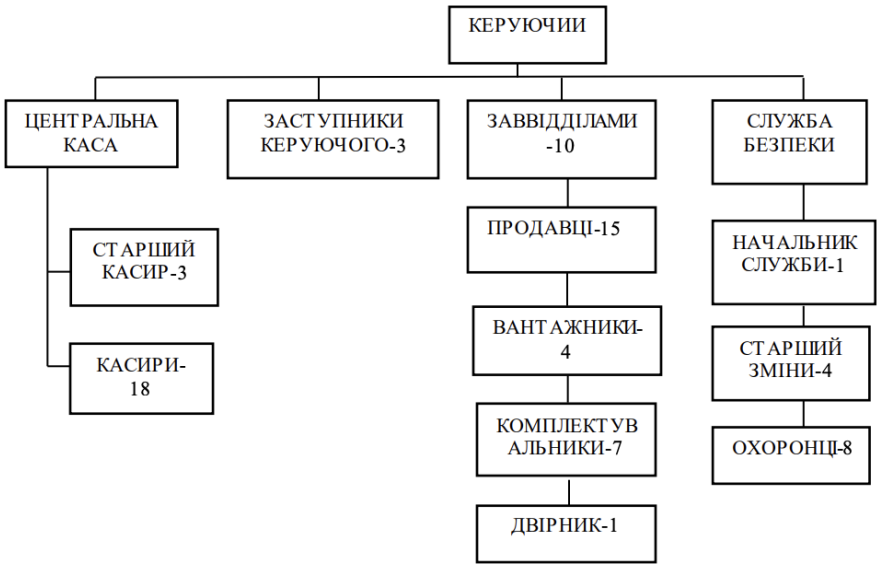

Рисунок 2.2 – Структура управління магазином ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Головним у магазині є керуючий, який відповідає за безперебійну роботу закладу та управління персоналом. Йому підпорядковуються заступники керуючого (вони ж адміністратори), завідувачі відділів, приймальник товарів, пекарі, оброблювачі, обвалювачі, продавці, вантажники, старші касири, касири, двірник, охорона та начальники змін. Загалом у магазині працює понад 70 осіб.

Керуючий займається формуванням асортименту товарів і встановленням цін, слідкує за їх якістю, веде документацію та бере участь у переоцінках. Він контролює правильність цін, організовує інвентаризації, дотримання стандартів обслуговування та касової дисципліни, а також оформлення торгових залів. Крім того, керуючий відповідає за виконання планів з продажу, дотримання норм з охорони праці і пожежної безпеки, підтримує зв’язок з орендодавцями та центральним офісом. Він також займається підбором, адаптацією, мотивацією і навчанням персоналу, контролює виконання завдань, складає графіки роботи і веде облік робочого часу. Аналізує фінансові та інші показники, розробляє заходи для підвищення ефективності роботи магазину і веде звітність.

Заступники керуючого працюють упродовж дня у різних відділах магазину, контролюють їхню роботу, а також займаються навчанням і розвитком персоналу. Охорона і начальник зміни беруть участь у прийманні та продажу товарів, слідкують за дотриманням правил безпеки. Завідувачі відділів відповідають за організацію навчання та професійний розвиток своїх працівників, контролюють роботу відділів, займаються формуванням цінової політики і якістю продукції. Продавці та касири – це спеціалісти, які безпосередньо продають товари, розміщують їх у торговому залі, слідкують за наявністю товарів і обслуговують покупців на касах. Керівництво компанії «СІЛЬПО-ФУД» віддає перевагу демократичному стилю управління з певними елементами авторитарності, тобто працівники самі розподіляють між собою обов’язки, але основна відповідальність все ж залишається за керівником.

У команді завжди є лідер, який враховує думки інших учасників і бере їх до уваги під час реалізації нових проєктів або розв'язання складних завдань. Постачання товарів здійснюється на основі договорів з постачальниками. У супермаркетах діє графік централізованої доставки товарів, яка проходить зі складу постачальника та власного розподільчого центру у визначені терміни. Відділ закупівель має менеджерів, які формують асортимент, аналізують потреби покупців, відстежують попит і обсяги товарів, шукають нових постачальників, організовують закупівлю та приймання товарів. Завдяки цьому в супермаркетах представлений широкий вибір якісних товарів за помірними цінами, а продукти завжди свіжі. Для проведення економічного аналізу роботи підприємства використані фінансові показники «Сільпо» за період 2022–2023 років (див. табл. 2.1) [44].

Варто відзначити, що у 2022 році через війну компанія зазнала значних збитків, зокрема було втрачено близько 30 магазинів. Загальний збиток за цей рік склав понад 7,6 мільярда гривень. Проте вже у 2023 році збитки значно скоротилися – до приблизно 1,85 мільярда гривень. Така позитивна динаміка в основному пов'язана з ростом доходів від продажу товарів.

Таблиця 2.1 - Фінансові показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн

Показник	2022	2023	Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
Виручка від продажу	69 990 601	84 727 987	14 737 386	121,06
Вартість реалізованої продукції	-50 815 360	-60 419 457	-9 604 097	118,90
Валова маржа	19 175 241	24 308 530	5 133 289	126,76
Інші операційні доходи	724 956	906 959	182 003	125,10
Витрати на збут	-17 517 114	-19 669 097	-2 151 983	112,29
Адміністративні витрати	-3 384 947	-4 342 286	-957 339	128,28
Інші операційні витрати	-160 951	-63 819	97 132	39,64
Операційний збиток	-1 162 815	1 140 287	2 303 102	-98,10
Додаткові доходи	514 944	571 577	56 633	110,00
Інші витрати	-3 980 812	-930 310	3 050 502	23,37
Фінансові доходи	57 897	384 148	326 251	663,60
Фінансові витрати	-2 866 197	-3 016 832	-150 635	105,25
Збиток до оподаткування	-7 633 195	-1 850 930	5 782 265	24,25
Податкові доходи (витрати)	-195 626	43	195 669	-21,97
Загальний чистий збиток	-7 632 609	-1 850 887	5 781 722	24,26

Крім того, проведено аналіз доходів від продажу та собівартості товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники доходів і собівартості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 роки, включно з відхиленнями

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2023 від 2022), (+/-)	Відносне відхилення(2023 від 2022), %
Дохід від реалізації товарів:					
– Роздрібні продажі (грн)	58 061 762	62 229 592	79 711 903	21 650 311	137,8
– Оптові продажі на території України (грн)	13 918 068	7 277 835	4 375 648	-2 902 187	60,1
– Оптові продажі за межами України (грн)	435 418	–	–	-	–
Всього (грн)	72 415 248	69 807 427	84 087 551	14 280 124	120,5
Дохід від реалізації послуг (грн)	379 287	431 836	587 607	155 771	136,1
Програма лояльності «Власний рахунок» (грн)	-10 304	51 338	52 829	1 491	102,9
Всього дохід від реалізації (грн)	72 784 231	69 990 601	84 727 987	14 737 386	121,1
Собівартість реалізації (грн):					
– Товари для продажу (грн)	52 181 708	50 814 395	60 419 048	9 604 653	118,9
– Знос основних засобів (грн)	1 227	965	409	-556	42,4 (-57.6)
Всього собівартість (грн)	52 182 935	50 815 360	60 419 457	9 604 097	118,9

З наведеного вище видно, що доходи компанії від роздрібних продажів значно зросли – на 37,8%, а доходи від надання послуг збільшилися ще більше – на 54,9%. Водночас оптові продажі суттєво впали, а у 2022 та 2023 роках оптові поставки товарів за кордон взагалі відсутні. Варто також звернути увагу, що при зростанні роздрібних продажів на 37,8%, собівартість реалізованої продукції зросла лише на 15,8%.

Що стосується основних показників балансу компанії (табл. 2.3), за три роки загальна вартість активів (валюта балансу) зменшилася на 13,7%. При цьому вартість як оборотних, так і необоротних активів знизилася приблизно однаково. У пасиві балансу власний капітал скоротився у 3,5 рази, що пов’язано з великими збитками в результаті діяльності підприємства.

Таблиця 2.3 - Ключові показники балансу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тис. грн.

Показники балансу	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення(2023 від 2022), (+/-)	Відносне відхилення(2023 від 2022),(%)
Необоротні активи	23 578 724	22 161 796	20 386 742	-1 775 054	92,0
Оборотні активи	15 078 769	11 507 619	12 971 767	1 464 148	112,7
Загальна сума активів	38 657 493	33 669 415	33 358 509	-310 906	99,1
Власний капітал	-2 994 717	-10 689 935	-10 434 623	255 312	–
Довгострокові зобов’язання	13 611 910	15 998 056	14 045 697	-1 952 359	87,8
Всього власного капіталу та зобов’язань	38 657 493	33 669 415	33 358 509	-310 906	99,1

У 2023 році були розраховані показники ліквідності підприємства, які виявилися суттєво нижчими за встановлені нормативи. Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності, що має коливатися в межах від 0,2 до 0,6, у досліджуваного підприємства становить лише 0,05. Коефіцієнт швидкої ліквідності, нормативне значення якого 0,6-1, фактично дорівнює 0,27. Аналогічно, коефіцієнт поточної ліквідності, що має бути в межах від 1 до 2, дорівнює лише 0,44.

Економічний аналіз підтверджує нагальну потребу у впровадженні термінових заходів для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Компанія-супермаркет функціонує в складних умовах війни, докладаючи максимум зусиль для безперервного забезпечення українців продуктами

харчування та товарами першої необхідності. Масштабне вторгнення Російської Федерації значно ускладнило роботу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Незважаючи на виклики, підприємство продовжує відкривати нові торговельні точки по всій країні, що сприяє розвитку економіки України.

Головним видом діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (код КВЕД 47.11).

Матеріально-технічна база ТОВ «Сільпо-Фуд» складається з таких основних елементів: 329 об'єктів нерухомості, 2831 ліцензія, 16 земельних ділянок, 6 розподільчих центрів, 321 вантажний автомобіль та 161 напівпричіп [41].

Важливою складовою для оцінки ефективності та прибутковості роботи підприємства є його техніко-економічні показники. Результати їх аналізу наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Головні техніко-економічні показники роботи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2023 роки, тис. грн [41].

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Статутний капітал	13 047 703	15 188 703	2 141 000	16,41
Обсяг товарообігу	62 229 592	79 711 903	17 482 311	28,09
Виручка від реалізації товарів, робіт і послуг	69 990 601	84 727 987	14 737 386	21,06
Собівартість реалізованої продукції	50 815 360	60 419 457	9 604 097	18,90
Чистий доход від продажу	19 175 241	24 308 530	5 133 289	26,77
Фінансовий результат до оподаткування від основної діяльності	-7 436 039	-1 850 930	-5 585 109	75,11
Чистий фінансовий результат	-7 632 318	-1 850 930	-5 781 388	75,75
Середньооблікова кількість працівників, осіб	33 390	29 514	-3 876	-11,61
Фонд оплати праці	5 192 188	5 807 994	615 806	11,86

У 2023 році ТОВ «Сільпо-Фуд» продемонструвало позитивні зміни у фінансових показниках: доходи зросли, а збитки зменшилися. Водночас компанії варто приділити увагу контролю витрат, підвищенню прибутковості та стабілізації чисельності працівників, щоб успішно конкурувати на ринку. Аналіз активів допомагає відстежити можливі зміни у фінансовому стані підприємства, а структура активів за джерелами їх формування наочно представлена на рисунку 2.3.

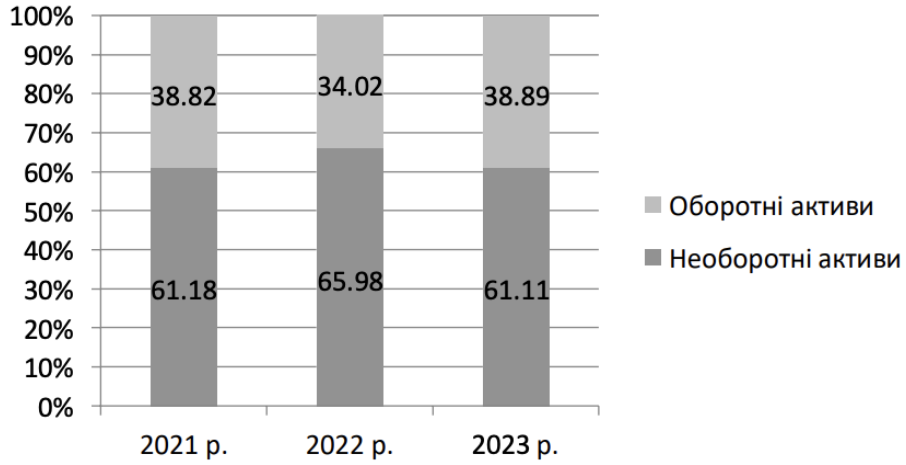

Рисунок 2.3 –Структура активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2021-2023 років

Діаграма показує, як змінювалася структура активів ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2021-2023 років, відображаючи співвідношення між оборотними та необоротними активами. З аналізу видно, що у 2022 році компанія збільшила вкладення в необоротні активи, ймовірно, спрямувавши кошти на довгострокові інвестиції, наприклад, у техніку чи нерухомість. Однак у 2023 році структура активів повернулася до більш рівномірного балансу. Аналіз пасивів дає змогу зрозуміти, з яких джерел фінансується підприємство, визначити ступінь залежності від зовнішніх позик та оцінити його фінансову стабільність. Візуальне відображення структури пасивів за джерелами фінансування наведено на рисунку 2.4.

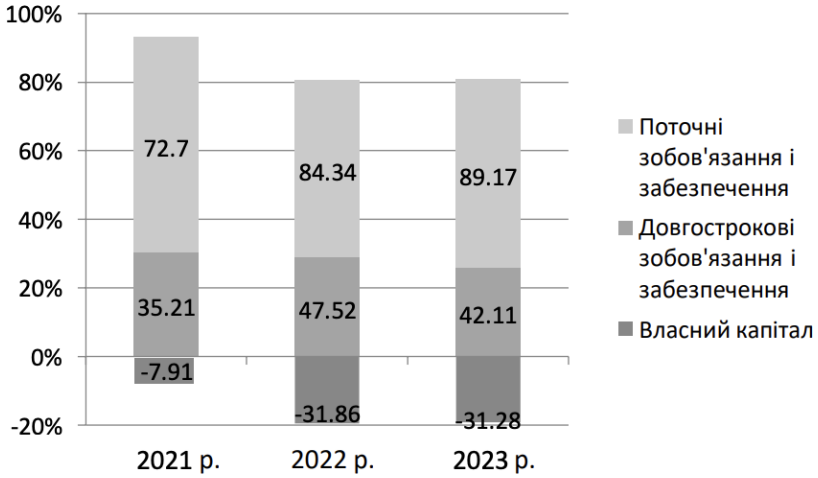

Рисунок 2.4 –Структура пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2021-2023 років

На графіку представлено розподіл пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 роки, що включає три ключові складові: власний капітал, довгострокові та поточні зобов’язання. Власний капітал залишався від’ємним протягом усього періоду, при цьому найнижчий рівень зафіксовано у 2022 році (-31,86%). Частка довгострокових зобов’язань зросла до 47,52% у 2022 році, але у 2023 році зменшилася до 42,11%. Поточні зобов’язання були стабільно високими й поступово збільшували свою вагу у загальній структурі пасивів. Загалом, цей графік свідчить про значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, особливо короткострокових боргових зобов’язань.

Детальний аналіз ліквідності компанії наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Оцінка ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Норма	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
Коефіцієнт поточної ліквідності	понад 1	0,53	0,40	0,44
Коефіцієнт швидкої ліквідності	в межах 0,6-0,8	0,30	0,19	0,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	має бути більшим за 0 та зростати	0,04	0,04	0,05
Чистий оборотний капітал (тис. грн)	позитивний та зростаючий	-13 097 787	-16 941 435	-16 775 668

Згідно з даними таблиці 2.5, ліквідність ТОВ «Сільпо-Фуд» є низькою – всі основні показники перебувають нижче встановлених норм. Це свідчить про те, що підприємство має фінансові проблеми і не в змозі повною мірою виконувати свої короткострокові зобов'язання. Для покращення ситуації потрібні термінові заходи.

Детальний аналіз платоспроможності та фінансової стійкості компанії за звітними даними наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка платоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Нормативне значення	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	від 0,4 до 0,6	-0,08	-0,32	-0,31
Коефіцієнт фінансування	більше 0, менше 1, має знижуватись	-0,07	-0,24	-0,24
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	вище 0,1	-1,78	-2,88	-2,38
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	більше 0,1, з тенденцією до збільшення	-4,28	-1,58	-1,61

З таблиці 2.6 видно, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має серйозні проблеми з платоспроможністю. Всі основні коефіцієнти мають від'ємні значення, що свідчить про те, що підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування, не має достатньо власних коштів для покриття своїх зобов'язань і не може вільно розпоряджатися своїми фінансами для забезпечення операційної діяльності.

Дані щодо ділової активності компанії за період 2021-2023 роки наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Оцінка ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Нормативні орієнтири	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності активів	повинен зростати	2,11	1,94	2,53
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	бажано збільшення	8,64	8,17	11,20

Продовження таблиці 2.7

Показник	Нормативні орієнтири	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	тенденція до зростання	5,28	4,11	5,16
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	має збільшуватись	-34,61	-10,16	-8,01

Аналіз ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд» за таблицею 2.7 показує, що підприємство покращило оборотність активів і матеріальних запасів, що свідчить про більш ефективне використання своїх ресурсів. Після зниження у 2022 році фондовіддача знову зросла. Проте коефіцієнт оборотності власного капіталу залишився від'ємним, що свідчить про фінансові проблеми і залежність компанії від позикових коштів.

Дані про рентабельність підприємства на основі звітності наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Оцінка прибутковості ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Нормативне значення	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність активів (ROA)	>0, зростаюча тенденція	-0,05	-0,21	-0,06
Рентабельність власного капіталу (ROE)	>0, зростаюча тенденція	-0,88	-1,11	-0,17
Рентабельність операційної діяльності	>0, зростаюча тенденція	-0,03	-0,11	-0,02
Рентабельність продукції	>0, зростаюча тенденція	0,39	0,38	0,40

Згідно з даними таблиці 2.8, рентабельність ТОВ «Сільпо-Фуд» має негативну тенденцію за більшістю основних показників. Рентабельність активів протягом 2021-2023 років залишається від'ємною, що вказує на низьку ефективність використання майна для отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу теж негативна, що свідчить про фінансові проблеми і недостатню віддачу від інвестицій. Хоч коефіцієнт рентабельності діяльності

також негативний, у 2023 році спостерігається певне покращення. Позитивним моментом є стабільність і навіть невеликий зріст рентабельності продукції у 2023 році, що говорить про ефективність окремих товарів або груп продукції.

Загалом, аналіз фінансової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» показує змішані результати. З одного боку, підприємство покращило показники ділової активності – зросла оборотність активів і матеріальних запасів, що свідчить про більш раціональне використання ресурсів. З іншого боку, фінансовий стан компанії викликає занепокоєння через низькі показники ліквідності і платоспроможності, які свідчать про труднощі з покриттям зобов'язань і суттєву нестачу власного капіталу.

Для подальшого розвитку компанії було створено матрицю SWOT-аналізу, що відображає її діяльність (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз

Переваги	**Недоліки**
- Відомий бренд торговельної мережі	- Значні обсяги кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками, хоча це є типовою практикою на ринку
- Широка та розгалужена мережа магазинів	
- Раціональне використання ефекту масштабу	
- Попит на більшість товарів в асортименті є нееластичним, що гарантує стабільність навіть під час економічного спаду	
Можливості	**Ризики**
- Подальше розширення магазинової мережі на території України	- Тимчасове погіршення фінансових показників через збільшення боргового навантаження, пов'язаного з фінансуванням розвитку та валютними коливаннями
- Зростання компанії завдяки збільшенню доходів населення та підвищенню рівня споживання	- Загострення конкурентної боротьби з вітчизняними гравцями ринку
- Впровадження і розвиток власних торгових марок	- Вихід на український ринок іноземних компаній, які можуть мати більш вигідні фінансові умови
	- Погіршення платоспроможності споживачів

Враховуючи проведений аналіз, компанії варто використати свої сильні сторони для вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Необхідно оптимізувати роботу логістичного відділу, впорядкувати програмні засоби та покращити імпортні операції, зокрема в частині управління ризиками, що пов’язані з зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Управління товарним асортиментом залишається однією з найскладніших задач у торгівлі. Проте компанія успішно організувала цей процес, що дозволило залучити велику кількість покупців по всій країні, зміцнити конкурентні позиції та підтримувати позитивний імідж бренду.

Асортимент товарів у супермаркетах орієнтований на покупців із середнім та вищим за середній рівнем доходу, враховуючи їхні потреби та вподобання. Як уже зазначалося, мережа співпрацює як з українськими фермерами, так і з імпортерами та відомими вітчизняними виробниками. Завдяки цьому в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» пропонується лише свіжі продукти. Щоденний асортимент магазинів налічує близько 3500 найменувань, що цілком достатньо для повсякденного використання.

Кожен супермаркет, незалежно від регіону, поділений на 13 відділів. Продовольчі включають хлібобулочні вироби, бакалію, фрукти та овочі, крупи, напої, м’ясні та рибні продукти, молочні вироби, кондитерські вироби та заморожені продукти. Непродовольчі відділи пропонують побутову хімію, косметику, засоби особистої гігієни, товари для домашніх тварин, дитячі іграшки та предмети для дому.

Як уже зазначалося, компанія має власну торгову марку. Власна торгова марка (ВТМ), або private label, – це бренд, під яким продукція продається виключно у певній торговельній мережі. Ініціатива створення ВТМ належить саме мережі, яка контролює розробку, виробництво та якість цих товарів (за даними сайту Фоззі).

Наявність власної торгової марки дозволяє пропонувати продукцію за помірною ціною, оскільки не потрібно витрачатися на зовнішню рекламу – просування відбувається всередині мережі супермаркетів. Це не лише економічно вигідно, а й позитивно впливає на імідж компанії.

До того ж, ТОВ «Сільпо-Фуд» була серед перших, хто започаткував власний бренд у своїй сфері.

Також у мережі є великий вибір товарів власного імпорту, близько 8 000 найменувань, серед яких:

- алкогольні напої: вино, пиво, елітний алкоголь, горілка;
- снеки: чіпси, крекери, тости;
- заморожені продукти: овочі, піца, риба, креветки тощо;
- бакалія: олія, рибні делікатеси, ікра, паштети, спеції, крупи, макарони і інше;
- гастрономія: сири, ковбаси, хамон;
- кава і чай.

У торговому залі для імпортних товарів є спеціально відведені місця, а на головних полицях такі товари позначені ярликом «імпорт», щоб покупці могли легко їх знайти.

Робота з імпортованими товарами досить складна і вимагає багато часу і зусиль. Спочатку нові товари запускають у продаж лише в кількох магазинах, щоб відстежувати, як вони продаються. Якщо продажі йдуть успішно, товар починають поставляти й у інші супермаркети мережі.

Кожен магазин ретельно контролює свій асортимент, щоб завжди мати потрібні товари для покупців. Особливо важливо щодня перевіряти, щоб полиці були заповнені потрібними продуктами.

Компанія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» залишається сильною і конкурентоспроможною навіть під час воєнного стану. Вони продовжують виробляти і імпортувати товари, відкривати нові стильні магазини та реалізовувати цікаві проекти, які допомагають людям трохи відволіктися від складних подій.

Мережа супермаркетів зміцнює свої позиції на ринку, відстежує конкурентів і завдяки своїм перевагам виходить на лідируючі позиції. Головними конкурентами є ТОВ «АТБ-маркет» і ТОВ «Варус».

ТОВ «АТБ-маркет» – це мережа супермаркетів, яка пропонує товари, необхідні для щоденного життя. Їхні магазини орієнтовані на покупців із середнім та нижчим за середній рівнем доходу. У магазинах є генератори для електропостачання, але через економію деякі магазини можуть закриватися під час відключення світла.

Деякі магазини «АТБ» виготовляють випічку, але вибір не дуже великий для населення [45].

Порівняно з супермаркетами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» і ТОВ «Варус», мережа не пропонує вагові продукти у таких категоріях, як м’ясо, риба та кондитерські вироби.

ТОВ «Варус» – це мережа супермаркетів, яка пропонує широкий вибір як продуктів харчування, так і непродовольчих товарів. Їхні магазини орієнтовані на покупців із середнім рівнем доходу. Важливо, що супермаркети обладнані власними генераторами, що гарантує безперебійне електропостачання. У «Варусі» покупці можуть знайти свіжу випічку, готові страви, а також купити м’ясо і рибу на вагу – асортимент тут завжди різноманітний і достатній.

Було проведено порівняння трьох мереж супермаркетів, результати якого наведені у таблиці 2.10. Головні відмінності полягають у наступному:

За цінами найдоступнішим є ТОВ «АТБ-маркет», «Варус» знаходиться на середньому рівні, а «Сільпо-Фуд» пропонує товари за вищими цінами.

Щодо асортименту, «Сільпо-Фуд» вирізняється найбільшим вибором преміальних і імпортних продуктів, «АТБ-маркет» зосереджується на базових товарах, а «Варус» займає проміжне положення між ними.

Таблиця 2.10 - Порівняння супермаркетів

Магазини	Сільпо	Варус	АТБ
Асортимент	Пропонує широкий вибір преміальних продуктів, серед яких імпортні позиції та делікатеси. В наявності брендові товари, а також власні торгові марки, як-от Premiya та Повна чаша. Окрема увага приділена продуктам для гурманів: органічним, веганським та безглютеновим. Власне виробництво забезпечує великий вибір кулінарних страв і свіжої випічки.	Баланс між базовими товарами та продуктами середнього і преміального рівня. Пропонує товари за помірними цінами, з наявністю делікатесів та локальних марок.	Зосереджений переважно на товарах повсякденного вжитку. Великий вибір товарів під власними торговими брендами, наприклад, Своя лінія та Розумний вибір. Імпортні делікатеси
Цінова категорія	Середній та високий ціновий сегмент. Орієнтований на покупців, які шукають якісні та унікальні товари.	Середній рівень цін, позиціонується як магазин для широкого кола споживачів.	Низькі ціни, працює у форматі дискаунтера, що забезпечує доступність товарів для більшості покупців.
Особливості	Регулярно організовує тематичні заходи – наприклад, фестивалі кухонь світу, дитячі ігрові проекти, дегустації та конкурси. Оформлення магазинів часто має оригінальне стилістичне рішення, що створює особливу атмосферу (наприклад, у вигляді казкових сюжетів).	Поширена бонусна програма з частими знижками. Присутній вибір готових страв, хоча він поступається за різноманітністю пропозиціям Сільпо.	Основний фокус на низьку вартість товарів: численні акції, знижки, типове оформлення без індивідуального дизайну чи тематики.

Щодо формату магазинів, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» робить акцент на створенні приємної атмосфери для покупців, ТОВ «Варус» – на забезпеченні комфорту під час покупок, а ТОВ «АТБ-маркет» орієнтований на простоту і доступність.

Також було проведено SWOT-аналіз товарно-асортиментної політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», результати якого наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - SWOT-аналіз товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-Фуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Великий і різноманітний асортимент продукції	- Високі ціни на товари преміального класу
- Розвинена мережа власних торгових марок	- Конкуренція з боку магазинів-дискаунтерів
- Сучасний дизайн магазинів та застосування новітніх технологій	
Можливості	Загрози
- Активний розвиток інтернет-продажів	- Економічна нестабільність на ринку
- Вихід на нові регіональні ринки	- Посилення конкуренції з учасниками ринку, зокрема АТБ та Варус

Перевагою супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у порівнянні з іншими є широкий і постійно оновлюваний асортимент товарів, високий рівень обслуговування та суворий контроль якості продукції. Крім того, компанія гарантує наявність основних товарів у продажу щодня, що допомагає їй залишатися серед лідерів на ринку.
У мережі представлено продукцію різних цінових категорій, що дає можливість покупцям обирати товари відповідно до свого бюджету.
Було проведено аналіз найбільш популярних товарів у супермаркетах, результати якого наведені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Список популярних товарів у супермаркетах «Сільпо», «Варус» та «АТБ»

Супермаркет	Популярні товари
Сільпо	Банани, лимони, огірки, мандарини, куряче філе, томати, жовта ріпчаста цибуля, апельсини, коктейльні томати, мита морква, авокадо Хасс, курячі яйця, біла картопля, молоко, вершкове масло, сметана, майонез, багети «Крафтяр» та «Французький»
Варус	Куряче філе, картопля, цукор, морква, банани, мандарини, кава, чай, сметана, яйця, алкогольні напої
АТБ	Картопля, сметана, яйця, молоко, банани, лимони, мандарини

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» займає лідируючі позиції серед супермаркетів завдяки великому вибору товарів, особливо серед овочів, а також власній випічці, яка приваблює покупців.

За даними Forbes, за перші шість місяців 2024 року виторг ТОВ «АТБ-маркет» зріс на 14,3% і досяг 97,5 млрд грн. Ритейлер зміг перейти від збитків у

978,6 млн грн до прибутку в 1,6 млрд грн. Загальна виручка за 2023 рік склала 181 млрд грн.

Виторг Fozzy Group, до якої входить ТОВ «Сільпо-ФУД», за перше півріччя 2024 року збільшився на 3,3% і становив 64,6 млрд грн, тоді як за той самий період минулого року він був 62,5 млрд грн. За 2023 рік виручка групи досягла 123,7 млрд грн.

Виторг ТОВ «Варус» у першій половині 2024 року виріс на 13,9%, до 9,5 млрд грн, проте прибуток компанії знизився на 83% і склав лише 21,6 млн грн.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» має високу конкурентоспроможність завдяки широкому асортименту продуктів харчування, побутових товарів, алкогольних напоїв, делікатесів, органічної продукції та товарів для гурманів.

Унікальність асортименту: компанія пропонує імпортні товари з унікальним позиціонуванням, яких немає у конкурентів. В асортименті присутні спеціалізовані продукти, які зазвичай можна знайти лише у вузькопрофільних магазинах – це кошерні продукти, безглютенові та безлактозні товари, продукти для діабетиків і веганів, азіатські делікатеси, органічна продукція, а також продукти для спортсменів, зокрема протеїнове молоко, і товари для прихильників правильного харчування.

Високий рівень обслуговування: професійний і компетентний персонал забезпечує якісне обслуговування, що підвищує задоволеність клієнтів.

Сильна репутація бренду: компанія активно підтримує соціальні проєкти, зокрема екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення використання пластику. Завдяки цьому «Сільпо-Фуд» асоціюється з преміальними магазинами і викликає довіру у споживачів[40].

Загалом, аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» показує, що попри наявні фінансові труднощі, підприємство володіє можливостями для подальшого зростання та розвитку.

Аналіз попиту проводиться через постійний моніторинг продажів у різних регіонах та вивчення споживчих вподобань, що дає змогу коригувати і розширювати асортимент відповідно до потреб клієнтів.

Обслуговування покупців забезпечується кваліфікованим персоналом, а також зручними касовими зонами, включно з 854 самокасами у 129 магазинах мережі та мобільним додатком «Вільно-каси», що підвищує рівень задоволення клієнтів.

Основні характеристики організації товароруху в мережі «Сільпо» узагальнено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Ключові параметри організації товарообороту ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році

Аспект організації	**Опис**
Постачання товарів	Вітчизняні виробники становлять понад 3000 партнерів, що відповідає приблизно 80% від загальної кількості постачальників. Іноземні постачальники представлені більш ніж 700 компаніями з 58 різних країн.
Логістика та складське господарство	Компанія має 6 розподільчих центрів: «Квітневе» (55 793 м²), «Львів» (19 781 м²), «Перемога» (26 990 м²), «Одеса» (17 719 м²), «Запоріжжя» (11 543 м²) та «Немирів» (10 618 м²). Загальний обсяг вантажів, які обробляються на цих складах, становить 2 259 342 м³. Для перевезень використовується 321 вантажний автомобіль та 161 напівпричеп.
Організація торгових площ і мерчандайзинг	Мережа нараховує 316 супермаркетів «Сільпо» з сумарною торговельною площею 434 790 м². Середній розмір магазину – 1391 м². У 2023 році відкрито 12 нових магазинів із оновленим дизайном. Окремо працюють 4 супермаркети преміум-класу «Le Silpo», загальна площа яких складає 7 175 м², середній розмір – 1794 м².
Власне виробництво	Підприємство включає 86 пекарських відділів допікання, 3 окремих виробничих цехи, 202 рибні коптильні, 260 пунктів приготування піци, 95 суші-станцій, 285 кулінарних цехів, 23 кондитерські цехи, 9 кав'ярень, 10 фудхолів та 6 ресторанів.
Онлайн-супермаркет	Охоплює 937 населених пунктів різних типів (міста, села, селища). Швидка доставка здійснюється за допомогою сервісу «Loco».
Обслуговування клієнтів	Встановлено 854 самокаси в 129 супермаркетах мережі. Також доступний мобільний додаток «Вільно-каси» для швидкої оплати покупок.
Персонал	У 2023 році пройшли навчання 12 490 співробітників, з них 4 602 були навчені роботі з програмним забезпеченням. Для розвитку талантів і підготовки управлінських кадрів 1 438 осіб отримали нові посади. Кадровий резерв становить 246 співробітників.

Організація товароруху в мережі супермаркетів «Сільпо» суттєво впливає на її високі позиції у роздрібній торгівлі. Якщо розглянути лідерів за обсягом виручки у 2023 році, то найбільший товарообіг мав холдинг «АТБ» – він склав

181 млрд грн. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» цей показник становив 79,7 млрд грн, а загальний виручка групи Fozzy, до якої входять «Фора», «Сільпо-Фуд» і ТОВ «Траш», досягла 117,9 млрд грн. Обсяг товарообороту інших великих гравців ринку у 2023 році був таким: «Метро Кеш енд Кері Україна» – 25,5 млрд грн, мережа Varus (ТОВ «Омега») – 17,5 млрд грн, ТОВ «Фудком» (мережі «Велика Кишеня» та «Велмарт») – 17,1 млрд грн, «Ашан Україна Гіпермаркет» – 10,9 млрд грн, а виручка «Новус Україна» склала 23,6 млрд грн [46].

Зміни у виручці провідних компаній роздрібної торгівлі за 2023 рік та позиція ТОВ «Сільпо-Фуд» представлені на рисунку 2.5.

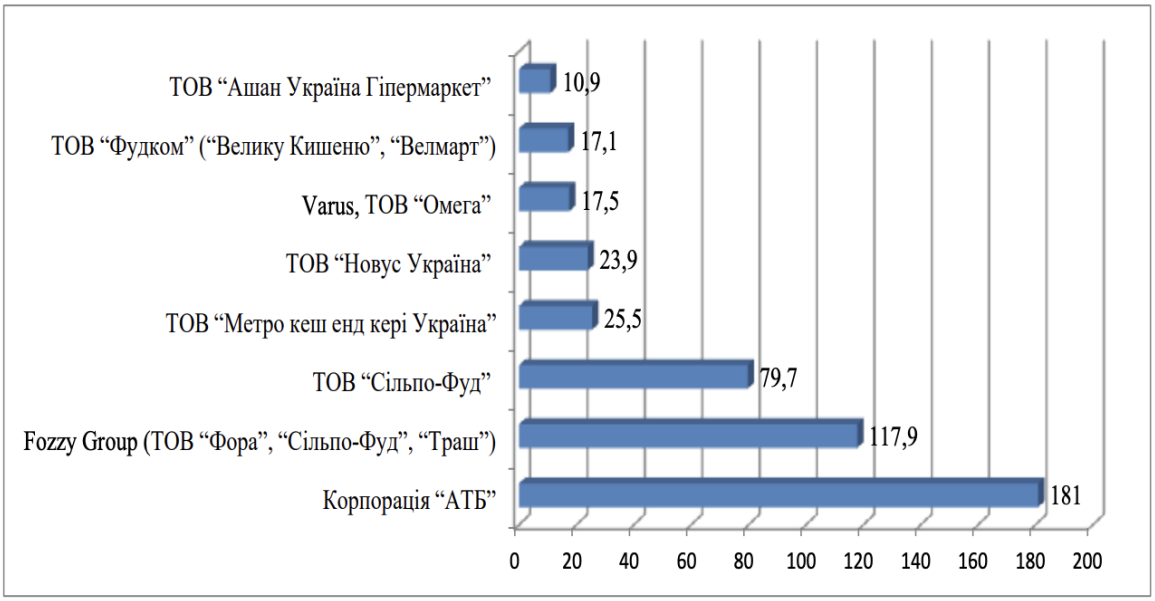

Рисунок 2.5 – Виторг провідних компаній роздрібної торгівлі за 2023 рік.

Ефективна організація товароруху в мережі супермаркетів "Сільпо" відіграє ключову роль у збільшенні доходів та розширенні частки ринку. Саме завдяки цьому ТОВ "Сільпо-Фуд" у 2023 році посіло друге місце в рейтингу роздрібних компаній. Зростання ринку роздрібної торгівлі в Україні, а також розширення можливостей розвитку сучасних торговельних форматів і посилення регіональної присутності підприємства значно вплинули на його частку ринку за обсягом виторгу серед конкурентів (див. рис. 2.6).

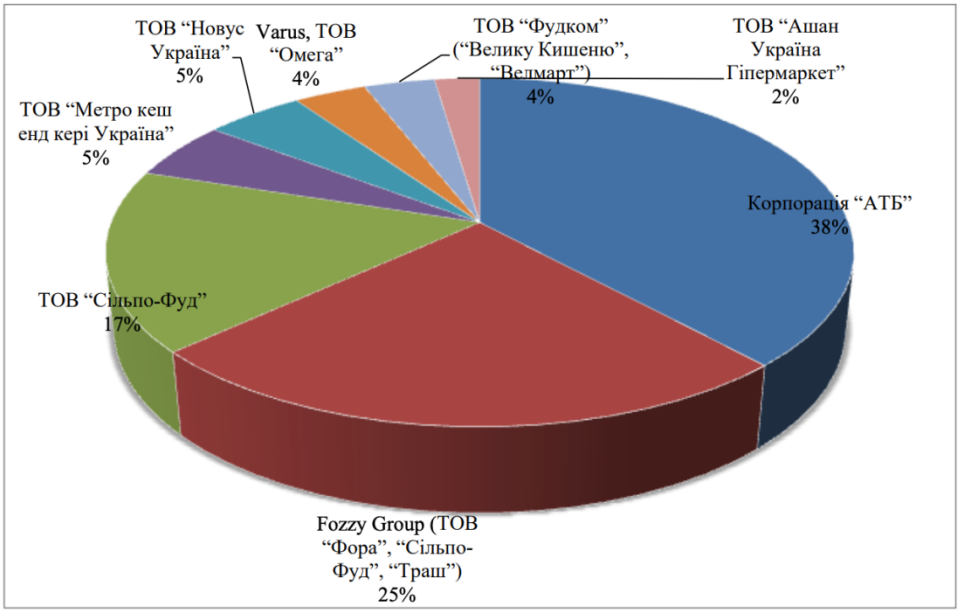

Рисунок 2.6 – Частка ТОВ "Сільпо-Фуд" у загальному обсязі виторгу серед конкурентів у 2023 році, %

У 2023 році мережа супермаркетів "Сільпо" забезпечила 17% загального виторгу серед провідних компаній роздрібної торгівлі, а сумарний показник для всієї "Fozzy Group" становив 25%. Лідером ринку залишалася корпорація "АТБ" з найбільшою часткою – 38%, що стало можливим завдяки активному розширенню мережі, оновленню магазинів, а також ефективному впровадженню сучасних маркетингових інструментів і технологій. Натомість компанія "Новус Україна" охопила лише 5% ринку, що пов'язано з обмеженою кількістю торгових об'єктів – на сьогодні це лише 84 магазини по всій Україні.

У подальшому розглянемо, як змінювалися показники виторгу ТОВ "Сільпо-Фуд" упродовж 2021–2023 років, беручи до уваги як загальний дохід компанії, так і виручку, отриману мережею супермаркетів. Підсумки цього аналізу наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники виторгу ТОВ "Сільпо-Фуд"

Показники (млрд грн / тис. осіб)	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2023 від	Відносне відхилення (2023

				2022), (+/-)	від 2022), %
1. Виручка від продажу товарів	72,8	70,0	84,7	+14,7	+21,0%
Показники (млрд грн / тис. осіб)	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2023 від 2022), (+/-)	Відносне відхилення (2023 від 2022), %
2. Сукупний товарооборот супермаркетів	58,8	64,2	79,8	+15,6	+24,3%
3. Кількість діючих супермаркетів	333	305	315	+10	+3,3%
4. Середній оборот на один супермаркет	0,177	0,210	0,253	+0,043	+20,5%
5. Загальна чисельність працівників (тис. осіб)	42,18	36,49	29,89	–6,6	–17,8%
6. Товарооборот у розрахунку на одного працівника (млн грн)	1,394	1,759	2,670	+0,911	+51,8%

У результаті проведеного аналізу встановлено, що в 2022 році дохід ТОВ «Сільпо-Фуд» від продажу продукції зменшився на 2,8 млрд грн або на 3,85% у порівнянні з 2021 роком. Проте вже в 2023 році відбулося зростання цього показника на 14,7 млрд грн, що становить приріст у 21% і свідчить про позитивну динаміку. Товарооборот мережі супермаркетів «Сільпо» протягом 2021–2023 років також демонстрував приріст: на 5,4 млрд грн у 2022 році та на 15,6 млрд грн у 2023 році. Темп приросту товарообороту склав 9,18% у 2022 році порівняно з 2021 роком, і 24,3% – у 2023 році порівняно з 2022-м. Негативним моментом стало зменшення кількості супермаркетів у 2022 році на 28 одиниць (8,41%), однак у 2023 році спостерігалося незначне зростання – на 10 магазинів, що становить приріст у 3,28%.

Проведений аналіз середнього товарообороту, який припадає на один супермаркет, свідчить про позитивну динаміку: упродовж 2021–2023 років цей показник зріс на 0,034 млрд грн (на 19,21%) у 2022 році та на 0,043 млрд грн (на 20,35%) у 2023 році відповідно. Водночас протягом досліджуваного періоду простежується зменшення кількості працівників у ТОВ «Сільпо-Фуд»: у 2022 році штат скоротився на 13,49% порівняно з попереднім роком, а у 2023-му – ще на 18,09% у порівнянні з 2022 роком. У результаті цього зростає продуктивність праці: середній обсяг товарообороту на одного працівника зріс

на 0,37 млрд грн (на 26,2%) у 2022 році та на 0,91 млрд грн (на 51,7%) у 2023 році.

Далі розглянемо, як змінювалися обсяги та структура роздрібного товарообороту ТОВ «Сільпо-Фуд» залежно від регіонального розташування супермаркетів у центральній, північній, південній, західній та східній частинах України. Детальні дані наведено в таблицях 2.15 і 2.16.

Таблиця 2.15 - Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 роки

Показники (млрд грн / тис. осіб)	2021	2022	2023	Зміна 2022 до 2021	Зміна 2023 до 2022
1. Виручка від продажу товарів	72,8	70,0	84,7	–2,8	+14,7
2. Сукупний товарооборот супермаркетів	58,8	64,2	79,8	+5,4	+15,6
3. Кількість діючих супермаркетів	333	305	315	–28	+10
4. Середній оборот на один супермаркет	0,177	0,210	0,253	+0,034	+0,043
5. Загальна чисельність працівників (тис. осіб)	42,18	36,49	29,89	–5,69	–6,6
6. Товарооборот у розрахунку на одного працівника (млн грн)	1,394	1,759	2,670	+0,365	+0,911

Аналізуючи обсяг товарообороту супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» у регіональному розрізі за 2021–2023 роки, можна простежити позитивну динаміку у більшості регіонів. Зокрема, у Центральному регіоні за цей період обсяг роздрібного товарообороту зріс спочатку на 2,58 млрд грн у 2022 році, а згодом ще на 7,248 млрд грн у 2023-му. Подібна тенденція спостерігається і в Північному регіоні: тут приріст становив 0,972 млрд грн у 2022 році та 2,808 млрд грн у 2023 році.

У Південному регіоні також зафіксовано стабільне зростання: у 2022 році обсяг товарообороту зріс на 1,404 млрд грн, а в 2023 році – ще на 4,056 млрд грн. Західний регіон демонстрував аналогічну динаміку: зростання на 1,986 млрд грн у 2022 році та на 3,138 млрд грн у 2023 році.

Натомість у Східному регіоні відбулося суттєве скорочення обсягів роздрібного товарообороту. Це зумовлено складною безпековою ситуацією,

зокрема повномасштабною війною. У 2022 році порівняно з 2021-м обсяг зменшився на 1,542 млрд грн, а у 2023 році – ще на 1,65 млрд грн.

Таблиця 2.16 – Динаміка й структура роздрібного обігу супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» у розрізі регіонів України (2021–2023 рр.)

Регіон	Обсяг товарообігу, млрд грн			Частка в загальному обігу, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Центральний	14,11	16,69	23,94	24	26	30
Північний	10,58	11,56	14,36	18	18	18
Південний	15,29	16,69	20,75	26	26	26
Західний	7,64	9,63	12,77	13	15	16
Східний	11,17	9,63	7,98	19	15	10
Разом	**58,80**	**64,20**	**79,80**	**100**	**100**	**100**

У структурі роздрібного товарообороту ТОВ «Сільпо-Фуд» за різними регіонами найбільшу частку займали Центральний та Південний регіони. Зокрема, Центральний регіон збільшив свою питому вагу з 24% у 2021 році до 30% у 2023 році, тоді як Південний регіон утримував стабільну частку близько 26% протягом усього періоду. Північний регіон становив приблизно 18% загального товарообороту за три роки. Західний регіон продемонстрував поступове збільшення частки – від 13% у 2021 році до 16% у 2023 році. Натомість Східний регіон зазнав помітного скорочення своєї долі, знизившись з 19% у 2021 році до 10% у 2023 році.

Аналізуючи організацію товарообороту ТОВ «Сільпо-Фуд», можна виділити деякі труднощі, що виникли через вплив зовнішніх факторів. Водночас компанія має суттєві переваги в організації постачання, управлінні логістикою та складами, ефективному використанні торгових площ і візуальному мерчандайзингу. Крім того, сильними сторонами є власне виробництво, функціонування онлайн-супермаркету, а також високий рівень обслуговування клієнтів і професіоналізм персоналу.

2.2 Оцінювання поточного стану клієнтської лояльності в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Програми лояльності в цифровому середовищі дозволяють збільшувати повторні продажі та підвищувати задоволеність клієнтів[47].

Мережа супермаркетів "Сільпо" впровадила інноваційну програму лояльності "Власний Рахунок", яка використовує технології аналізу даних для персоналізації пропозицій та акцій. Компанія також розробила мобільний додаток з функціями сканування товарів та отримання персоналізованих знижок. "Сільпо" активно використовує технології геотаргетингу для надсилання релевантних пропозицій клієнтам, які знаходяться поблизу магазинів.

"Сільпо" впровадив SAP Customer Experience для управління програмою лояльності "Власний Рахунок" та взаємодією з клієнтами. Система допомагає мережі аналізувати поведінку покупців, персоналізувати пропозиції та оптимізувати маркетингові кампанії.

Ставши учасником даної програми покупець супермаркету отримує спеціальну пластикову карту, яку потім потрібно пред’являти касиру під час кожної покупки у даному супермаркеті. При здійсненні покупки на бонусну картку клієнта нараховується певна кількість бонусів, залежно від суми покупки.

Картка дозволяє накопичувати бали, а кожні три місяці учасники отримують сертифікат зі спеціальними пропозиціями та винагородами. Учасники мають право досліджувати стан свого рахунку через власну сторінку в Інтернеті або через мобільний додаток [48].

Дана бонусна програма допомагає отримати додаткову вигоду при здійсненні покупок, що безперечно приваблює покупців, залучає нових клієнтів до супермаркета і так як вони зацікавлені в накопиченні бонусів, змушує їх щоразу повертатися саме до «Сільпо».

Її основним принципом є накопичення бонусних балів: кожна витрачена гривня приносить 1 бал, який згодом може бути обміняний на знижки (1 бал = 1

бонус = 1 копійка). Бонуси можуть бути використані не лише в магазинах мережі

«Сільпо», але й у партнерських закладах — кінотеатрах, кав'ярнях, інтернет-магазинах тощо. У межах співпраці з банком «Восток», клієнти, які розраховуються відповідною банківською карткою, отримують подвоєну кількість балів. Особливістю програми «Власний рахунок» є також система акційних пропозицій, які дозволяють прискорено накопичувати бонуси — наприклад, за умовами акції «подвійні бали» чи «трикратні бали» на певні товари.

Наприкінці кожного кварталу бонуси конвертуються у сертифікати, які надсилаються клієнтам у паперовому або електронному вигляді. Ці сертифікати діють протягом одного року і автоматично активуються при наступних покупках за умови пред'явлення картки. Окремим напрямом розвитку програми є її персоналізація. Система аналізує історію покупок кожного клієнта та пропонує індивідуальні знижки на товари, що відповідають його споживацьким уподобанням. Крім того, для окремих категорій споживачів, зокрема гурманів, передбачено програму "Преміум Власний рахунок", яка відкриває доступ до знижок на делікатеси, ексклюзивні позиції та преміум-продукцію. [40]

Із 2022 року в межах соціально-відповідальної політики компанія надала можливість переказувати бонуси на благодійність — зокрема, на потреби Збройних сил України, медичних закладів та притулків для тварин. Такий підхід отримав широкий позитивний відгук серед споживачів і посприяв формуванню позитивного іміджу компанії як соціально орієнтованої. Окрім того, "Сільпо" активно впроваджує цифрові інструменти взаємодії з клієнтами. Власна мобільна платформа забезпечує зручний доступ до персоналізованих пропозицій, інформації про акції, знижки, нові надходження та історію покупок. Водночас додаток виконує функції віртуальної картки, спрощуючи процес користування програмою лояльності. [49]

Для порівняння, інші українські ритейлери також реалізують подібні програми, проте зі спрощеною логікою. Зокрема, у мережі "Novus" діє система нарахування 1% бонусів від суми покупок, з підвищенням до 5% у період дня народження клієнта. "VARUS" пропонує програму "VARUS PERFECT", де

кожна гривня покупки приносить 1 бонус, який згодом можна обміняти у співвідношенні 100 бонусів = 1 гривня. Програма "Fishka", що діє у "Фуршеті", має мультибрендовий формат — бали нараховуються за покупки у понад 70 партнерських мережах. "Еко-маркет" впроваджує систему "Подяка щодня", яка передбачає стандартне нарахування 1% бонусів і можливість їх подальшого використання без строків очікування. [40]

У підсумку, програма "Власний рахунок" вирізняється широтою функціоналу, гнучкістю, високим ступенем персоналізації та глибокою інтеграцією з цифровими сервісами. Такий підхід дозволяє "Сільпо" не лише ефективно підтримувати клієнтську лояльність, але й формувати стабільну спільноту споживачів, для яких процес здійснення покупок набуває додаткової цінності.

У 2023 році мережа супермаркетів «Сільпо» продовжила реалізацію стратегічних ініціатив, спрямованих на оптимізацію операційних витрат та активізацію маркетингових заходів. Згідно з офіційною звітністю компанії, загальний виторг склав 79,7 млрд грн без ПДВ, що свідчить про зростання на 9,2% порівняно з попереднім роком. Цей результат був досягнутий завдяки впровадженню програм лояльності, розширенню асортименту продукції власних торгових марок та активним маркетинговим кампаніям.[50]

Програма лояльності «Власний рахунок» стала одним із ключових інструментів підвищення лояльності клієнтів. Згідно з внутрішніми даними, кількість активних учасників програми за 2023 рік зросла на 62%, досягнувши 195 тисяч осіб. Впровадження оновленої системи лояльності дозволило досягти певних результатів. середній чек учасників програми збільшився на 18%, з 430 грн до 508 грн; чистий дохід від учасників програми за звітний період склав 56 млн грн, що на 21% більше, ніж у 2022 році; частка клієнтів, які здійснюють покупки щотижня, зросла на 13%, що свідчить про ефективність впровадження персоналізованих акцій та знижок. [40]

Успішна реалізація маркетингових заходів, програм лояльності та благодійних ініціатив дозволила «Сільпо» стабілізувати фінансові показники

після кризового 2022 року та закріпити свої позиції на ринку у 2023 році. Водночас, враховуючи динаміку змін у купівельних уподобаннях та активний розвиток конкурентів, доцільно звернути увагу на подальше вдосконалення існуючих програм та впровадження нових ініціатив.

По-перше, доцільно розширити програму лояльності «Власний рахунок». На тлі загального зростання середнього чека серед учасників програми на 18%, перспективним напрямом може стати впровадження персоналізованих пропозицій для клієнтів із високим середнім чеком. Це дозволить не лише збільшити їхню частоту покупок, але й сприятиме формуванню довготривалих зв'язків із брендом.

Доцільно розробити систему «Преміум Власний рахунок», яка включатиме не лише персоналізовані знижки та бонуси, але й спеціальні пропозиції на товари преміум-класу. Зважаючи на успіх продуктів під брендом «Премія», акцент на таких позиціях може додатково підвищити середній чек.

У межах даного етапу дослідження було проведено анкетування з метою вивчення поточного рівня клієнтської лояльності до мережі супермаркетів «Сільпо». Опитування проводилося протягом двох тижнів. У дослідженні взяли участь 100 респондентів віком від 18 до 60 років, які здійснюють покупки в магазинах «Сільпо» не рідше одного разу на місяць.

Опитування передбачало питання, які спрямовані на виявлення частоти відвідування магазину, рівня задоволеності обслуговуванням, використання програми лояльності, факторів, які впливають на вибір даної мережі, а також готовності клієнтів рекомендувати «Сільпо» іншим.

Таблиця 2.17 - Результати анкетування клієнтів «Сільпо» (n = 100)

№	Питання	Варіанти відповіді	Кількість респондентів (%)
1	Як часто ви здійснюєте покупки в «Сільпо»?	Щодня	15%
		2–3 рази на тиждень	42%
		Раз на тиждень	30%
		Рідше ніж раз на тиждень	13%
2	Наскільки ви задоволені якістю обслуговування?	Дуже задоволений(а)	28%
		Задоволений(а)	50%
		Нейтрально	15%
		Незадоволений(а)	7%
3	Чи використовуєте програму лояльності?	Так	78%
		Ні	22%
4	Як часто використовуєте бонуси? *(із тих, хто використовує — 78 чол.)*	Завжди при покупці	35% (27 осіб)
		Час від часу	42% (33)
		Рідко	18% (14)
		Ніколи	5% (4)
5	Задоволеність програмою лояльності	Повністю задоволений(а)	22% (17)
		Скоріше задоволений(а)	48% (37)
		Скоріше не задоволений(а)	23% (18)
		Зовсім не задоволений(а)	7% (6)

Продовження таблиці 2.17

№	Питання	Варіанти відповіді	Кількість респондентів (%)
6	Найкорисніше у програмі лояльності *(множинна відповідь)*	Нарахування балів/бонусів	68%
		Персональні знижки	55%
		Акції та ігри	39%
		Зручність мобільного додатку	44%
		Можливість обміну балів на товари	36%
7	Як активуєте бонуси/знижки?	Через мобільний додаток	51%
		Через касира	19%
		Автоматично	23%
		Не знаю, як це зробити	7%
8	Чи впливає нарахування балів на покупки?	Так, купую більше завдяки акціям	41%
		Іноді спонукає	38%
		Ні	21%
9	Хотіли б змін у програмі?	Так	36%
		Ні	64%
10	Причини неучасті в програмі *(із 22 чол.)*	Не знаю про неї	32% (7 осіб)
		Не бачу користі	27% (6)
		Складно розібратися	18% (4)
		Не хочу надавати дані	9% (2)
		Не використовую додатки	14% (3)
11	Чи рекомендуєте «Сільпо» знайомим?	Так	82%
		Ні	18%
12	Що потрібно покращити? *(множинна відповідь)*	Зниження цін	66%
		Швидкість обслуговування	39%
		Асортимент продукції	41%
		Чистота	24%
		Якість персоналу	27%
		Умови програми лояльності	31%

Аналіз отриманих даних показав, що більшість респондентів є постійними покупцями: 42% відвідують магазини «Сільпо» 2–3 рази на тиждень, 30% — раз на тиждень, а 15% — щодня. Лише 13% роблять покупки рідше, ніж раз на тиждень.

Рівень задоволеності якістю обслуговування є досить високим: 28% опитаних зазначили, що вони дуже задоволені сервісом, 50% — задоволені, ще 15% обрали нейтральну позицію. Лише 7% висловили незадоволення.

Щодо використання програми лояльності («Власний рахунок», мобільний додаток тощо), 78% респондентів повідомили, що беруть у ній участь, тоді як 22% — не користуються її перевагами. Серед тих, хто користується програмою, 35% зазначили, що завжди використовують бонуси під час покупок, 42% — час від часу, 18% — рідко, і лише 5% — ніколи.

Рівень задоволеності умовами програми лояльності також є загалом позитивним: 22% респондентів повністю задоволені, 48% — скоріше задоволені. Водночас 23% висловили часткове невдоволення, а 7% — повну незадоволеність.

Серед найкорисніших аспектів програми лояльності респонденти найчастіше відзначали нарахування бонусів (68%), персональні знижки (55%) і зручність мобільного додатку (44%). Також учасники відзначили цікаві акції та ігри (39%) і можливість обміну балів на товари (36%).

Щодо способів активації знижок, більшість (51%) здійснює це через мобільний додаток, 23% вказали, що знижки активуються автоматично, 19% — через касира, і ще 7% не знають, як це зробити.

Бонусні нарахування впливають на купівельну поведінку: 41% респондентів часто купують більше саме завдяки акційним пропозиціям, 38% — іноді роблять додаткові покупки, тоді як 21% не змінюють свій вибір під впливом бонусної системи.

Водночас 36% користувачів програми висловили бажання змін у її роботі, тоді як 64% зазначили, що їх усе влаштовує.

Серед тих, хто не користується програмою лояльності, основними причинами стали: відсутність інформації про неї (32%), відсутність відчутної користі (27%), складність в освоєнні (18%), небажання надавати персональні дані (9%) та небажання користуватись додатками (14%)(див. рис. 2.6).

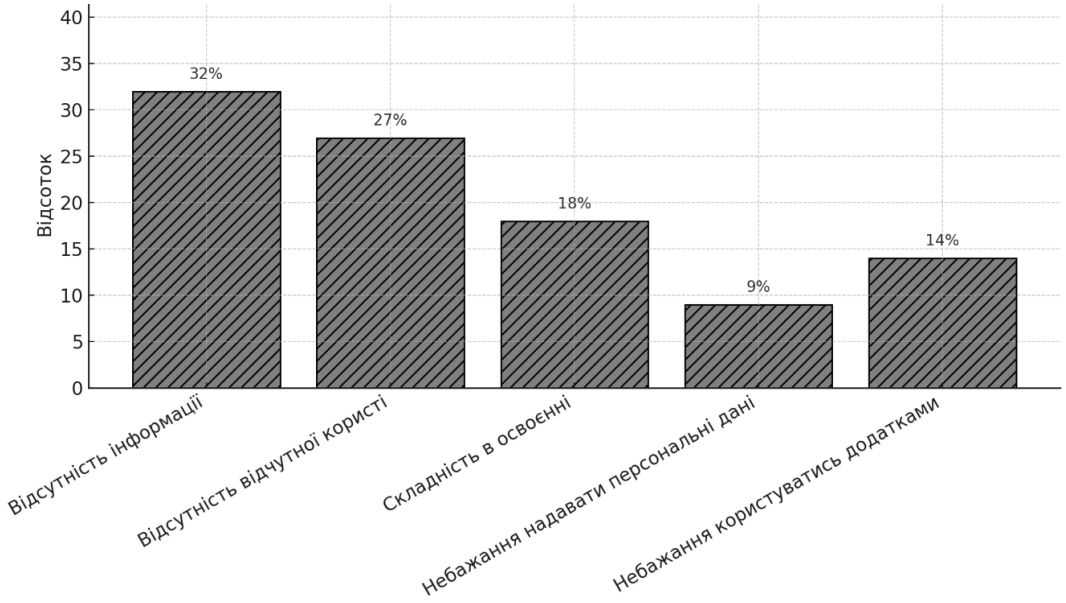

Рисунок 2.6 – Причини не участі в програмі

Питання про готовність рекомендувати магазини «Сільпо» знайомим дало позитивні результати: 82% респондентів готові це зробити, тоді як 18% не схильні до рекомендацій.

На завершення респондентів попросили зазначити, що, на їхню думку, потребує покращення. Найчастіше відзначали потребу в зниженні цін (66%), розширенні асортименту продукції (41%), покращенні швидкості обслуговування (39%) та умов програми лояльності (31%). Дещо рідше згадували чистоту магазинів (24%) та якість роботи персоналу (27%).

Загалом мережа супермаркетів «Сільпо» має високий рівень клієнтської лояльності, значна частина покупців активно користується програмою лояльності та готова рекомендувати магазин іншим. Разом із тим, результати опитування вказують на доцільність удосконалення програми лояльності, перегляду цінової політики та покращення окремих аспектів сервісу, що дозволить зміцнити довіру клієнтів і підвищити їхню задоволеність.

2.3 Оцінка ефективності маркетингових заходів щодо формування лояльності в «Сільпо»

Для аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» використовується модель маркетинг-міксу «5Р», яка включає п’ять ключових складових:

Продукт (Product) – це товари та послуги, які компанія пропонує своїм клієнтам. У випадку «Сільпо» це широкий асортимент продуктів, які відповідають потребам різних груп покупців, а також унікальні фішки, як-от ексклюзивні товари чи авторські лінії.

Ціна (Price) – стратегія встановлення вартості товарів, яка враховує конкуренцію, якість продукції та платоспроможність клієнтів. Ціна має бути привабливою, щоб залучати покупців, але водночас забезпечувати компанії прибуток.

Місце (Place) – канали і локації, через які продукція потрапляє до покупця. «Сільпо» має мережу зручних магазинів у різних регіонах, а також онлайн-платформу, що робить покупки доступними і комфортними.

Просування (Promotion) – методи та інструменти, які компанія використовує для інформування клієнтів про свої товари та послуги, а також для стимулювання продажів. Це можуть бути рекламні кампанії, акції, програми лояльності та інші маркетингові активності.

Люди (People) – персонал компанії, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами. Важливо, щоб працівники були кваліфікованими, ввічливими та допомагали створювати позитивний досвід покупок.

Таким чином, модель «5Р» допомагає комплексно розглянути всі важливі аспекти роботи компанії для успішного задоволення потреб покупців і зміцнення позицій на ринкуі [51].

1Р – продукт (товар). Мережа супермаркетів «Сільпо» пропонує дуже широкий вибір товарів – більше 35 тисяч найменувань. Більшість, а саме 82%, складають продукти харчування, а решта 18% – товари непродовольчої групи. Високу конкурентоспроможність забезпечують відмінна якість продукції,

привабливі ціни, різноманітність асортименту та сучасні методи його управління [40].

Важливою особливістю асортименту «Сільпо» є акцент на локальні продукти – товари від невеликих українських виробників, що підтримує розвиток вітчизняного виробництва. У межах проєкту «Лавка традицій», який стартував у 2011 році, понад 237 крафтових виробників пропонують свою продукцію в магазинах мережі. Станом на 2023 рік у 174 супермаркетах «Сільпо» можна знайти товари місцевих виробників, а у 66 магазинах функціонують спеціальні зони (острови) з фермерськими продуктами [40].

В асортименті «Сільпо» також представлені близько 30 власних торгових марок, продукція яких постачається від приблизно 290 постачальників. До найбільш відомих ВТМ належать «Премія», «Повна чаша», «Premiya Select», «Зелена країна», «Feels good», «Премія Рікі Тікі». Ці торгові марки охоплюють широкий спектр товарів – від продуктів харчування до засобів гігієни. Завдяки власним брендам компанія може краще контролювати якість продукції та пропонувати покупцям вигідні ціни [41].

Окрім звичайних товарів, «Сільпо» активно розвиває напрямок здорового харчування та продукції для особливих дієтичних потреб. У магазинах можна знайти безглютенові, безлактозні, безцукрові, веганські, пісні, кошерні та органічні продукти, а також суперфуди. Такий вибір дає змогу задовольнити різноманітні харчові вподобання та обмеження покупців, зручно об’єднуючи всі необхідні товари в одному місці.

Крім того, у деяких супермаркетах, особливо у флагманських концептуальних Le Silpo, представлений широкий асортимент преміальної продукції – імпортовані вина, сири, м’ясні делікатеси, морепродукти та інші вишукані страви. Загалом, мережа отримує товари «Власного імпорту» від понад 700 постачальників з 58 країн світу, що дозволяє підтримувати високу якість і різноманіття асортименту [41].

Велику частину асортименту складають продукти, які виготовляють безпосередньо у самих магазинах. Це стосується свіжої випічки, такої як хліб і

тістечка, а також кулінарних страв – салатів і гарячих готових страв. Такий спосіб приготування забезпечує високу свіжість і якість продукції, а також додає більше цінності для покупців.

Управління асортиментом базується на постійному вивченні ринку та потреб клієнтів, що допомагає створювати оптимальний набір товарів. Компанія застосовує категорійний менеджмент для ефективного контролю за різними групами товарів. Асортимент регулярно оновлюють, враховуючи сезонність, святкові періоди та нові світові тенденції у харчовій галузі і серед споживчих товарів.

2Р – ціна – цінова політика «Сільпо-Фуд» має багаторівневий характер, щоб охопити різні групи покупців. Завдяки широкому вибору товарів компанія пропонує як доступні продукти для масового покупця, так і більш дорогі, преміальні позиції для тих, хто шукає ексклюзивні та делікатесні товари.

Мережа «Сільпо» постійно відстежує попит на свої товари, щоб ефективно керувати асортиментом і цінами. Для цього застосовують різні методи збору та аналізу інформації, зокрема аналіз продажів, маркетингові дослідження та відгуки покупців. Це дає змогу швидко реагувати на зміни у вподобаннях споживачів і своєчасно коригувати асортимент та цінову політику відповідно до актуального попиту.

Витрати на збут включають логістику, маркетингові заходи, оплату праці співробітників та обслуговування клієнтів. «Сільпо» використовує сучасні системи для оптимізації доставки і зберігання товарів, що допомагає зменшувати транспортні витрати. Водночас компанія інвестує значні кошти у рекламні кампанії та акції, щоб залучати нових покупців і підвищувати лояльність постійних клієнтів. Витрати на персонал охоплюють зарплати, навчання та розвиток працівників, що забезпечує високий рівень сервісу.

Для підтримки конкурентних переваг «Сільпо» регулярно порівнює ціни та асортимент із конкурентами. Це дозволяє встановлювати вигідні ціни, які привертають увагу покупців. Крім того, власні торгові марки компанії дають

змогу пропонувати якісні товари за більш доступною ціною порівняно з відомими брендами.

У процесі формування цін мережа «Сільпо» переважно використовує витратний метод, який передбачає визначення ціни на основі собівартості товару з додаванням певного відсотка націнки. Ця націнка покриває додаткові витрати та забезпечує компанії прибуток. Формула проста: ціна дорівнює собівартості плюс фіксований відсоток прибутку.

Окрім цього, застосовуються й інші підходи до ціноутворення. Наприклад, конкурентний метод, який враховує ціни конкурентів, щоб зберегти привабливість товарів на ринку. Є також метод, що базується на цінності товару для покупця – він використовується для визначення ціни на унікальні або преміальні продукти, де важливо врахувати, скільки клієнти готові заплатити за певні переваги.

Для стимулювання продажів «Сільпо» регулярно проводить акції та пропонує знижки, а також має програму лояльності «Власний рахунок», яка заохочує покупців повертатися до мережі через бонуси і спеціальні пропозиції.

Таким чином, компанія використовує комплексний підхід до формування цін, поєднуючи аналіз попиту, витрат, конкурентної ситуації і різні методи ціноутворення. Така гнучка політика допомагає швидко адаптуватися до змін на ринку, задовольняти потреби клієнтів і підтримувати конкурентні позиції.

Мережа супермаркетів «Сільпо» має розгалужену систему магазинів, розташованих у різних регіонах України, що забезпечує зручний доступ до продукції для більшості споживачів країни. Така широка присутність на території держави дозволяє охоплювати різні цільові аудиторії та задовольняти потреби покупців у великих містах, а також у менших населених пунктах.

Рисунок 2.7– Територіальне розміщення магазинів мережі супермаркетів «Сільпо» [40]

Як видно з рисунка 2.7, найбільша кількість супермаркетів «Сільпо» зосереджена в Київській області – тут працює 121 магазин, з яких 109 знаходяться безпосередньо у столиці. Також значне представництво мережі спостерігається в Одеській області (32 магазини), Львівській (26), Дніпропетровській (17) та Запорізькій (16). Водночас магазини мережі функціонують і в інших регіонах країни, що свідчить про її широке територіальне охоплення.

Окрім офлайн-точок продажу, «Сільпо» активно розвиває онлайн-комерцію через офіційний вебсайт та мобільний додаток, що дозволяє залучати клієнтів, які віддають перевагу покупкам у цифровому форматі.

Замовлення, оформлені онлайн або через застосунок, можна отримати різними способами (див. рисунок 2.8), що додає зручності користувачам і розширює можливості сервісу.

Рисунок 2.8 – Типи сервісів доставки, доступні в «Сільпо» [40].

Як видно зі схеми, «Сільпо» надає клієнтам декілька варіантів отримання замовлень, що дозволяє враховувати різні потреби та способи життя споживачів.

Таким чином, мережа супермаркетів «Сільпо» має широку присутність по всій Україні. Завдяки активному розвитку онлайн-каналів продажу, компанія охоплює не лише мешканців міст, а й жителів передмість. Це робить покупки більш доступними та комфортними, а також сприяє зростанню довіри та прихильності покупців до бренду.

Просування мережі супермаркетів «Сільпо» охоплює широкий спектр заходів, які спрямовані на збільшення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів та підвищення лояльності постійних покупців. Компанія активно застосовує різні види реклами: зовнішню, внутрішньомагазинну та онлайн-рекламу. Також регулярно проводяться акції, які стимулюють інтерес до асортименту та сприяють зростанню продажів.

Одним із ключових інструментів є цифрова програма лояльності під назвою «Власний рахунок». Вона була створена з урахуванням кращих міжнародних практик і почала діяти ще у 2007 році. Сьогодні програма доступна в усіх супермаркетах «Сільпо» та у делікатес-маркеті Le Silpo. Щомісяця нею користуються понад 1,5 мільйона клієнтів.

Окрім «Сільпо», бонуси можна накопичувати й у партнерських мережах, зокрема в «Сільпо Вояж», магазинах ringoo, аптеках «Біла ромашка», при

розрахунку карткою «Банку Восток» і в рамках участі в екологічному проєкті Silporecycling[40].

Крім того, «Сільпо» активно підтримує зв’язок зі своїми покупцями через соціальні мережі та мобільний застосунок. Завдяки цьому клієнти оперативно дізнаються про акції, нові рецепти, мають можливість долучатися до конкурсів і залишати свою думку в опитуваннях.

Мережа також реалізує спільні проєкти з іншими брендами, компаніями та організаціями, що дає змогу розширити аудиторію та впроваджувати спільні акції. У деяких супермаркетах відбуваються події для клієнтів: дегустації, кулінарні шоу, зустрічі з кухарями, що сприяє більш тісній взаємодії з брендом і формує приємні емоції від покупок.

Детальніше про особливості маркетингової комунікації йтиметься в наступному розділі дипломної роботи.

У межах концепції «5Р» компонент «люди» в мережі «Сільпо» можна розглядати через призму взаємодії з клієнтами, зручності обслуговування та впровадження сучасних технологій для покращення споживчого досвіду.

Клієнти, споживачі, покупці. Усі сервіси в «Сільпо» орієнтовані на потреби клієнтів. Для забезпечення комфортного шопінгу застосовуються сучасні рішення: у торгових залах діє система самообслуговування, вхідні зони обладнані турнікетами, камерами схову, візками та кошиками. Товари розміщуються на зручних полицях для легкого доступу та вибору.

З 2019 року в магазинах активно запроваджуються каси самообслуговування. Це дозволяє покупцям самостійно сканувати товари, пакувати покупки та розраховуватись, не чекаючи в чергах. У кожній такій зоні працює консультант, який за потреби допомагає клієнтам користуватись новими функціями. Станом на 2023 рік у 129 супермаркетах «Сільпо» встановлено 854 каси самообслуговування, через які проходить майже п’ята частина усіх покупок. Середній час однієї транзакції – менш як хвилина.

Це свідчить про високий рівень автоматизації та клієнтоорієнтованості, що є невіддільною частиною філософії обслуговування мережі[52].

У 2020 році мережа «Сільпо» запровадила ще одну сучасну послугу – сервіс «Вільнокаса». Це інноваційне рішення дозволяє учасникам програми лояльності здійснювати покупки без залучення касира. Для цього потрібно мати мобільний додаток «Сільпо» на смартфоні. Завдяки вбудованому сканеру покупці самостійно додають товари у віртуальний кошик, а оплату здійснюють уже на касі. Упродовж 2023 року через «Вільнокасу» було проведено понад 77 тисяч покупок, що свідчить про зацікавленість клієнтів у новітніх та зручних формах обслуговування [53].

Зв'язок із клієнтами у «Сільпо» організований через кілька зручних каналів: безкоштовну гарячу лінію (+380-800-301-707), електронну пошту, соціальні мережі та звернення безпосередньо в торгових залах. Така система допомагає швидко реагувати на зауваження, побажання чи скарги, а також оперативно усувати недоліки в обслуговуванні.

Щодо персоналу, то головна мета співробітників «Сільпо» – дарувати радість покупцям. Компанія сформувала систему цінностей, якої дотримуються всі працівники (яких у мережі називають «Перевершниками»). Серед цих цінностей – відкритість до інновацій, повага до клієнтів, чесність, командна робота, мотивація персоналу, екологічна відповідальність, позитивний настрій і постійне самовдосконалення [54].

Заохочення працівників мережі супермаркетів «Сільпо» включає кілька цікавих програм і заходів:

«Перевершник кварталу» – на першому етапі кращих працівників обирає керівництво магазину на основі їх результатів, а на другому – проводиться анонімне голосування серед колег.

Привітання новачків – у перший робочий день кожен новий співробітник отримує надихаючого листа, а працівники офісів також отримують брендовані корисні речі, такі як блокнот, ручка, чашка та веселенькі наклейки для гаджетів.

Відзначаються дні народження компанії та магазину, причому ювілеї магазину святкують через певні проміжки часу – 1, 3, 5, 7, 10, 15, 20 років.

Працівники і їхні діти отримують новорічні подарунки.

Мотивація наставників – заохочуються ті співробітники, які протягом останніх шести місяців допомогли навчити нового працівника.

Існує також програма «Лідер», у рамках якої між магазинами проходить змагання за основними показниками роботи.

Для студентів, які поєднують навчання з роботою у «Сільпо», проводиться конкурс відеоробіт під назвою StudMovieSilpo, що підтримує активну, цілеспрямовану і відкриту до нового молодь [55].

Додаткові соціальні пільги для працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» включають:

Медичне страхування доступне після трьох місяців роботи, але лише для співробітників офісу та керівників супермаркетів і ресторанів.

Страхування життя надається офісним працівникам і керівникам магазинів та ресторанів після трьох місяців роботи, тоді як для інших співробітників ця послуга стає доступною після півроку роботи.

Можливість відвідувати спортзал та проходити мовні курси на вигідних умовах.

Спеціальні знижки для «перевершників» – 30% на окремі категорії товарів у «Сільпо» (наприклад, кулінарні вироби, випічка, чай, кава, сир, м’ясо, риба), а також знижки в партнерських мережах, таких як аптеки «Біла ромашка», E-ZOO, MAUDAU, Apollo Next, Сільпо Voyage та Mink.

У перші шість місяців війни за ініціативою HR-відділу та за участю активних співробітників був створений Штаб підтримки Перевершників. Його основні завдання включають: організацію евакуації, допомогу у пошуку тимчасового або постійного житла, забезпечення ліками, надання консультацій з юридичних, медичних і кар’єрних питань, реалізацію внутрішньої програми підтримки «Рука допомоги», а також безкоштовну психологічну підтримку і навчання навичкам першої домедичної допомоги[55].

Для пошуку постачальників мережа «Сільпо» використовує як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації. Спочатку аналізуються ціни різних постачальників на необхідні товари. Вибір робиться з урахуванням якості

продукції, відстані до постачальника та інших факторів, щоб знайти найбільш оптимальні варіанти. Далі досліджується ринок збуту обраних товарів, оцінюються наявні пропозиції та встановлюється прийнятна ціна. Якщо є можливість встановити вигідну націнку, що свідчить про перспективність угоди, починаються переговори з постачальниками для узгодження вигідних умов і підписання договору.

Компанія дотримується системного підходу у взаємодії з постачальниками, автоматизуючи процеси та класифікуючи партнерів для підвищення ефективності. Контракти зазвичай укладаються на тривалий термін і великі обсяги, що гарантує стабільність для обох сторін. Особливу увагу приділяють постачальникам, які впроваджують міжнародні стандарти якості, орієнтовані на клієнтів і підтримують високі виробничі стандарти.

Мережа «Сільпо» також співпрацює з іншими компаніями через крос-маркетингові акції та спеціальні пропозиції, що дозволяє обом сторонам отримувати додаткові переваги. Завдяки цьому створюється ефективна й збалансована система, яка підтримує розвиток бізнесу, покращує якість обслуговування та задовольняє потреби клієнтів, працівників і партнерів.

Для детального аналізу системи управління маркетинговими комунікаціями мережі, нижче наведено докладний опис усіх доступних інструментів маркетингу. Зокрема, рекламна стратегія «Сільпо» представлена на схемі 2.10.

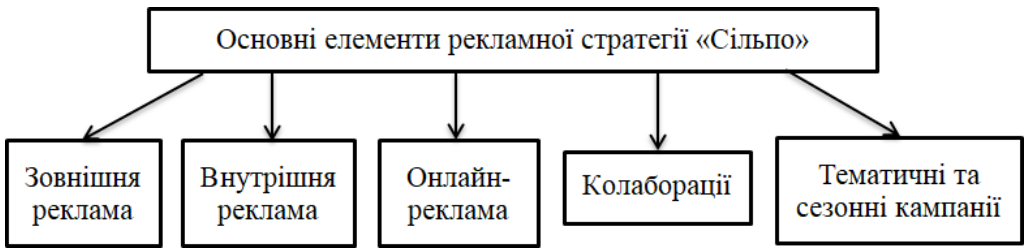

Рисунок 2.9 – Основні складові рекламної стратегії мережі «Сільпо»

З рисунка 2.9 видно, що мережа «Сільпо» застосовує комплексний підхід до просування свого бренду, поєднуючи традиційні та цифрові канали реклами. Ось основні складові цієї стратегії:

Зовнішня реклама – це білборди, сітілайти, плакати, вивіски, оформлення магазинів та реклама на транспорті, наприклад, брендування вантажівок.

Внутрішня реклама – оформлення торговельного залу, розміщення товарів, а також різноманітні POS-матеріали, як-от листівки, плакати, мобайли, шелфтокери, воблери, стопери, фірмові цінники та торговельне обладнання.

Онлайн-реклама – рекламні кампанії у пошукових системах, соцмережах, мобільних додатках та інших цифрових платформах.

Колаборації – спільні проекти з різними брендами і компаніями, наприклад Mastercard, Нова пошта, кіностудії, видавництва.

Тематичні та сезонні кампанії – використання свят і сезонних подій для активізації реклами.

Також у таблиці 2.18 наведено розподіл витрат на рекламу «Сільпо-Фуд» за останні чотири роки, згідно з фінансовою звітністю.

Таблиця 2.18 - Розподіл витрат Товариства на рекламу за період 2020–2023 роки [56-58].

Рік	Сума витрат на рекламу, тис. грн	Відхилення (%)	Частка витрат за категоріями (%)
			Зовнішня реклама
2020	149 670	–	25
2021	267 240	+78,6	23
2022	158 019	-40,9	26
2023	241 071	+52,6	28

З таблиці 2.18 можна зробити висновок, що зміни у структурі рекламних витрат пов’язані з економічною ситуацією в країні, впливом пандемії, війною через повномасштабне вторгнення Росії, посиленням конкуренції в продуктовому ритейлі, а також корекцією стратегічних пріоритетів компанії. Очікується, що у 2024 році витрати на рекламу збільшаться через активнішу рекламну діяльність.

Що стосується цифрових комунікацій, то, як уже згадувалося, мережа «Сільпо» активно веде свою присутність у головних соціальних мережах. На рисунку 2.10 показано, як поступово мережа виходила на різні соціальні платформи.

Рисунок 2.10 – Послідовність запуску сторінок мережі «Сільпо» у соціальних мережах

На рисунку 2.10 показано, що з моменту створення першої сторінки у Facebook у 2013 році, мережа «Сільпо» поступово розширювала свою присутність у цифровому просторі, додаючи нові канали для спілкування з аудиторією. Для визначення рівня активності та зацікавленості користувачів на різних платформах було проведено порівняльний аналіз кількості підписників «Сільпо» та її головних конкурентів, який наведено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Станом на кінець жовтня 2024 року кількість підписників у соціальних мережах провідних продуктових ритейлерів України, тисячі осіб:

Мережа	Instagram	Facebook	Telegram	Viber	TikTok	YouTube
Сільпо	172	428	13,9	7,7	169,8	відсутній
АТБ-маркет	169	206	26,5	53,6	585,7	19,1
Varus	51,4	397	9,1	немає	2,8	відсутній

Згідно з інформацією з таблиці 2.19, мережа «Сільпо» має міцні позиції у таких соціальних мережах, як Facebook, Instagram та TikTok. Водночас, «Сільпо» не представлена на платформі YouTube. У свою чергу, АТБ-маркет значно активніший у месенджерах Telegram і Viber. Особливою перевагою для АТБ є велика кількість підписників у TikTok, що робить цю соцмережу

ключовою для просування бренду серед молодої аудиторії. Мережа Varus, хоч і менш активна, все ж має стабільну присутність у Facebook.

У таблиці 2.20 наведені середні показники взаємодії користувачів із контентом на сторінках цих мереж, які розраховані на основі лайків та інших реакцій під останніми 10 публікаціями, а також загальної активності аудиторії – співвідношення кількості реакцій до загальної кількості підписників.

Таблиця 2.20 - Середній показник лайків під контентом мережі «Сільпо» та її основних конкурентів, а також рівень залученості аудиторії (%) у соціальних мережах

Мережа	Instagram: лайки	Instagram: залученість (%)	Facebook: лайки	Facebook: залученість (%)	TikTok: лайки	TikTok: залученість (%)
Сільпо	558	0,32	79	0,02	32 874	19,36
АТБ-маркет	257	0,15	91	0,04	419	0,07
Varus	287	0,56	154	0,04	19	0,68

З таблиці 2.20 можна зробити висновок, що TikTok є найбільш ефективною платформою для взаємодії мережі «Сільпо» з аудиторією, оскільки саме тут рівень залученості користувачів є найвищим у порівнянні з іншими каналами. Навпаки, в Instagram та Facebook цей показник значно нижчий, особливо у Facebook, де залученість мінімальна. Такий аналіз допомагає визначити пріоритетні напрямки для зосередження рекламних кампаній з метою збільшення продажів.

Для покращення видимості в інтернеті «Сільпо» активно працює над оптимізацією свого сайту (SEO), щоб він займав високі позиції у пошукових системах за запитами, які пов’язані з товарами, акціями та спеціальними пропозиціями.

Рівень популярності запиту «Сільпо» в Google за останні три роки показано на рисунку 2.11, де значення 100 відповідає найвищому рівню зацікавленості користувачів у цей період.

Рисунок 2.11 – Зміни популярності пошукового запиту «Сільпо» в Інтернеті за даними Google Trends за період з жовтня 2021 до жовтня 2024 року.

На графіку, представленому на рисунку 2.11, видно поступове зростання інтересу до бренду «Сільпо» з деякими коливаннями. Найвищі показники популярності спостерігаються у грудні 2021, 2022 та 2023 років. Така сезонність свідчить про підвищений інтерес до мережі супермаркетів напередодні свят, що є типовим для торговельних компаній у цей період.

Щодо регіонального розподілу популярності пошукового запиту за вказаний період, лідерами є Львівська та Тернопільська області, а також місто Київ, Київська та Хмельницька області. Запорізька область займає 17-те місце серед 26-ти регіонів.

У рамках маркетингової стратегії «Сільпо» активно співпрацює з відомими блогерами та публічними особами, які оглядають новинки, роблять розпаковки товарів і беруть участь у спеціальних заходах, що допомагає підвищити впізнаваність бренду.

Щодо прямих маркетингових інструментів, компанія віддає перевагу персональному продажу та онлайн-маркетингу. Персональний продаж здійснюється через мережу фізичних магазинів, де працівники постійно підвищують свій рівень обслуговування. Для цього регулярно проводяться тренінги з комунікації, роботи з клієнтами та ознайомлення з асортиментом товарів.

Онлайн-маркетинг у «Сільпо» реалізується через офіційний сайт та мобільний додаток мережі. За допомогою сайту користувачі можуть ознайомитися з актуальними акціями, зробити замовлення товарів онлайн, а також дізнаватися про новини компанії та спеціальні пропозиції. Завдяки

функціям персоналізації сайт пропонує клієнтам товари, які відповідають їхнім попереднім покупкам, що підвищує релевантність рекомендацій.

Мобільний додаток «Сільпо» надає клієнтам можливість не лише переглядати акції і замовляти товари, а й отримувати персоналізовані пропозиції,

перевіряти наявність і ціни товарів у найближчих магазинах, а також накопичувати бонуси в рамках програми лояльності.

Щодо стимулювання збуту, цей інструмент має на меті мотивувати покупців робити покупки, пропонуючи їм додаткові вигоди або заохочення, що виходять за межі стандартної реклами.

Основні способи стимулювання продажів у мережі «Сільпо» включають:

Знижки та акції. Найвідомішою акцією є «Цінотижики» (раніше відома як «Ціна тижня»), яка стартувала навесні 2008 року і була оновлена у листопаді 2023 року. Це регулярні щотижневі знижки на різні групи товарів. Крім того, мережа часто пропонує спеціальні акції, наприклад, на сезонні товари або продукти, які залишаються в обмеженій кількості.

Чеки з передбаченнями. Покупці отримують чеки з кумедними або загадковими передбаченнями, що додає процесу покупок веселого і несподіваного елементу. Це заохочує клієнтів повертатися, щоб дізнатися нове «прогноз».

Інтерактивні акції. Останнім часом «Сільпо» активно впроваджує цифрові технології для залучення покупців, проводячи конкурси та акції через мобільний додаток, а також використовуючи інтерактивні ігрові чи візуальні формати, які спонукають клієнтів до активної взаємодії з брендом.

Програма лояльності «Власний рахунок». Ця програма дозволяє накопичувати бонуси за покупки, що пізніше можна використати для отримання знижок або спеціальних пропозицій, заохочуючи клієнтів залишатися вірними бренду.

Одна з важливих ініціатив мережі «Сільпо» – це програма лояльності, яка дає змогу покупцям накопичувати бонуси за покупки та використовувати їх для знижок під час наступних придбань. Така система мотивує клієнтів повертатися знову і брати участь у додаткових акціях, які проводяться спеціально для учасників програми. За кожні витрачені 100 гривень клієнт отримує 1 бонусний бал, який дорівнює 1 гривні знижки на подальші покупки. Для приєднання до

програми достатньо встановити мобільний застосунок «Сільпо» та зареєструватися за номером телефону.

Крім того, мережа регулярно організовує різноманітні фестивалі, майстер-класи, дегустації та тематичні дні, які об'єднані під брендом «Фестирудзи». Серед таких заходів – «Малювання з ігристим», «Бранч від Фестирудз», «Академія маленьких шефів» і «Клас майстер-клас». У 2023 році було проведено 126 «Базарних днів» – це новий формат, що дозволяє вітчизняним виробникам напряму спілкуватися з покупцями у форматі ринку всередині супермаркетів.

Також «Сільпо» проводить масштабні промоакції. Наприклад, влітку 2021 року мережа організувала велику акцію, присвячену анімаційному фільму «Мавка. Лісова пісня». В рамках цієї кампанії була запущена нова програма лояльності «Мавка. Світ лісу», створена колекція фігурок-мавчиків, а також мобільний додаток з технологією віртуальної реальності (VR) [40].

Мерчандайзинг у «Сільпо» спрямований на покращення взаємодії покупців з товарами та збільшення продажів за рахунок грамотного оформлення і розміщення продукції. Головна мета – спонукати клієнтів не лише купувати заплановані товари, а й робити імпульсивні покупки. Для цього в мережі створюють стратегічні планограми, де популярні продукти розташовують на зручній висоті, а товари для імпульсивних покупок – біля кас або на рівні очей у проходах магазину.

Важливою частиною є категорійний менеджмент, що передбачає розміщення товарів за категоріями з урахуванням сезону, цін і вподобань покупців. Для викладки використовують різні способи – горизонтальний, вертикальний або блоковий – залежно від типу товару і його розташування на полиці.

Особливістю мерчандайзингу в «Сільпо» є увага до візуальної привабливості і створення емоційного зв'язку з покупцями. Це досягається завдяки яскравим акційним зонам, тематичним стендам, присвяченим

промоакціям чи святам. Під час свят торговий зал оформлюють відповідно, а також облаштовують фотозони для відвідувачів.

Що стосується брендингу, у грудні 2021 року «Сільпо» запустили власне радіо, яке працює у всіх супермаркетах мережі. У ефірі багато музики молодих українських виконавців, яких рідко можна почути на звичайних FM-радіостанціях[38].

На офіційному сайті радіо «Сільпо» та у соцмережах регулярно публікують свіжі новини з музичного світу, проводять розіграші квитків на концерти популярних артистів, таких як Kola, YAKTAK, Юлія Саніна, Klavdia Petrivna та інших. Також тут проходять голосування за учасників хіт-парадів і різноманітні конкурси з призами для слухачів [59].

Загалом мережа супермаркетів «Сільпо» відзначається творчим і нестандартним підходом до брендингу. Серед успішних проєктів мережі варто виділити такі, як «Валентинка конкурентам», «Булочка з особливою історією», освітньо-благодійний проєкт «Інсторики» (2021), проєкт «Міць. Українська кам’яна», культурно-просвітницька ініціатива «Різдзвоники» (2023), а також привітання колег по ринку у 2024 році. Детальніше про ці проєкти можна дізнатися у Додатку Ж. Всі ці заходи спрямовані на підтримку позитивного іміджу бренду, роблячи його більш впізнаваним і привабливим для споживачів на емоційному рівні.

Щодо паблік-рилейшнз (PR), компанія активно працює над збереженням свого позитивного образу через впровадження екологічно орієнтованих ініціатив та благодійних проєктів. Приклади екоініціатив ТОВ «Сільпо-Фуд» наведені на рисунку 2.12.

Рисунок 2.12 – Екологічна відповідальність «Сільпо» [40].

Ці ініціативи є важливою частиною PR-стратегії та підходу до сталого розвитку компанії. Вони допомагають формувати позитивний образ бренду, підкреслюючи його соціальну відповідальність перед суспільством і довкіллям.

Як «Сільпо» підтримує екологічну свідомість:

В мережі встановлені спеціальні контейнери для роздільного збору сміття за видами матеріалів. У 2023 році компанія зібрала та відправила на переробку 18 тонн відходів.

Проект «Батарейки, здавайтеся!» спрямований на збір використаних батарейок та акумуляторів. У 2023 році було зібрано понад 2,1 мільйона батарейок, до чого долучилось близько півмільйона покупців.

Компанія поступово переходить на холодильне обладнання, яке не використовує шкідливі парникові гази, а натомість охолоджується вуглекислим газом, що є більш екологічним.

У застосунку «Сільпо» з’явилась функція електронного чека, яка дозволяє відмовитися від друку паперових чеків. У 2023 році не було надруковано понад 120 тисяч метрів паперу завдяки більш ніж 900 тисячам електронних чеків.

Покупці мають можливість брати їжу у власну тару або наливати напої у свої чашки, що зменшує кількість одноразового посуду. За 2023 рік близько 7,5 тисяч чашок кави було продано саме так.

Овочі та фрукти маркують наклейками без додаткової упаковки, що знижує використання пластику і робить процес ідентифікації товарів більш простим.

Замість пластикових пакетів пропонуються багаторазові сумки, компостні або паперові пакети, а також шопери та мішечки-трансформери. У 2023 році понад 85 тисяч покупців свідомо обирали товари без пластику, використовуючи такі альтернативи.

Таким чином, «Сільпо» активно впроваджує екологічні практики, що допомагають зменшувати негативний вплив на довкілля і стимулюють клієнтів підтримувати екологічно дружній спосіб життя [40].

Другий важливий напрямок у стратегії паблік-рилейшнз «Сільпо» – благодійність. Мережа співпрацює з такими фондами, як «Клуб Добродіїв», «Таблеточки», UAnimals, «Повернись Живим» та «Твоя Опора», підтримуючи людей, які опинилися у складних життєвих обставинах, дітей із онкозахворюваннями, безпритульних тварин, а також військових і медичні заклади. Клієнти мають змогу долучитися до благодійних ініціатив, переказуючи свої бонусні бали через мобільний додаток «Сільпо». У 2023 році завдяки таким кампаніям було зібрано 58,5 мільйонів гривень на дрони-камікадзе та 5 мільйонів гривень на медикаменти [40].

Ще одним важливим складником PR-стратегії «Сільпо» є співпраця з бренд-шефом мережі Марко Черветті – відомим італійським кухарем, який входить до числа найкращих шефів України. Його активна участь у маркетингових проектах, зокрема через соцмережі та рекламні кампанії, допомагає підвищувати рівень довіри до бренду та залучати більше клієнтів. Окрім цього, Марко часто дає інтерв’ю і виступає у різних кулінарних проектах, що сприяє додатковому піару та популяризації «Сільпо» в медіа [40].

Спонсорська діяльність мережі «Сільпо» здебільшого зосереджена на підтримці локальних подій у різних містах і регіонах України. До прикладів таких ініціатив належать:

Підтримка культурних і мистецьких заходів: мережа виступала партнером різних музичних фестивалів, концертів, конкурсів і арт-подій, зокрема «Кураж Гараж» у Києві, Art-Fest у Запоріжжі, а також «Студентська весна» та «Кубок першокурсника» в Запорізькому національному університеті.

Соціальні проєкти: у рамках допомоги українській армії під час війни з Росією «Сільпо» реалізовувала кілька ініціатив, прибуток від яких спрямовувався на підтримку Збройних сил України.

Спортивне спонсорство: мережа також долучалася до підтримки спортивних заходів і клубів, зокрема була партнером благодійного марафону Sport for light у Запорізькому національному університеті.

Загалом, аналіз показує, що маркетингові комунікації «Сільпо» мають чітку структуру і охоплюють багато рівнів. Компанія ефективно використовує різні канали взаємодії з аудиторією, що допомагає їй залишатися активним гравцем на ринку та зміцнювати зв'язок з клієнтами.

Перспективи для вдосконалення і подальшого розвитку маркетингових комунікацій «Сільпо» полягають у кількох ключових напрямках. По-перше, важливо активніше впроваджувати цифрові технології, розвивати онлайн-платформи та мобільні додатки для більш персоналізованої взаємодії з покупцями. По-друге, варто посилити роботу з аналітикою споживчої поведінки, щоб краще розуміти потреби різних груп клієнтів і оперативно реагувати на зміни на ринку. Також перспективним є розширення екологічних і соціальних ініціатив, що підвищує довіру та лояльність аудиторії. Крім того, розвиток інтегрованих маркетингових кампаній із залученням блогерів, інфлюенсерів і нових форматів контенту допоможе утримувати інтерес і залучати молодь. У сукупності ці кроки дозволять «Сільпо» зберігати провідні позиції на ринку, швидко адаптуватися до змін і ефективно залучати нових покупців[60].

Важливою умовою успішного впровадження маркетингових стратегій у ТОВ «Сільпо-Фуд» є належна організація роботи Офісу маркетингу. Керівник цього підрозділу безпосередньо звітує виконавчому директору (CEO), що сприяє оперативному прийняттю рішень та ефективній координації діяльності. Гнучка структура управління дозволяє забезпечити злагоджену взаємодію між різними відділами, а також покращує комунікації з клієнтами і допомагає оптимізувати маркетингові процеси.

Разом з тим, для успішної реалізації маркетингових комунікацій важливо враховувати постійні зміни у поведінці споживачів, які значною мірою формуються представниками різних поколінь. Особливо важливими зараз є міленіали (покоління Y) і зумери (покоління Z), чиї звички, очікування від брендів і поведінкові патерни впливають на маркетингові стратегії. Ці покоління задають головні тенденції і становлять ключову аудиторію для багатьох компаній, у тому числі й у продуктовому ритейлі.

Міленіали, які народилися між 1981 і 1994 роками, виросли на стику епох – вони бачили світ ще до масового поширення цифрових технологій, але водночас стали свідками їх стрімкого розвитку. Це покоління становить велику частину платоспроможних покупців, які цінують високу якість товарів, унікальність, відкритість брендів і їх соціальну відповідальність. Міленіали хочуть, щоб бренди підтримували цінності, які збігаються з їхніми власними життєвими переконаннями.

Зумери, народжені з 1995 по 2009 роки, є першими повністю «цифровими» поколіннями – вони з дитинства користуються смартфонами, соцмережами та різними онлайн-сервісами. Для них важливі швидкість отримання інформації, зручність у спілкуванні з брендами та щирість у комунікаціях. Зумери очікують, що компанії використовуватимуть новітні технології для інтерактивної взаємодії і залучатимуть їх до створення спільного контенту та активностей [61].

Для покращення маркетингових комунікацій у ТОВ «Сільпо-Фуд» важливо враховувати особливості та потреби міленіалів і зумерів. Такий підхід допоможе не тільки зміцнити позиції компанії на ринку, а й сформувати тривалу прихильність клієнтів.

Крім того, варто пам’ятати, що незабаром на арену вийде нове покоління – Альфа, народжене після 2010 року. Це покоління зростає в умовах повної цифрової присутності, з високим рівнем технологічної інтеграції і миттєвим доступом до інформації. Вони матимуть ще вищі вимоги до персоналізації

послуг, інтерактивності й інновацій у сервісі, що створить нові виклики для адаптації маркетингових стратегій «Сільпо» [61].

Гейміфікація – це один із сучасних інструментів маркетингу, який допомагає залучати клієнтів і підвищувати їхню відданість бренду. Вона полягає у впровадженні ігрових елементів у взаємодію зі споживачами, що робить процес спілкування більш цікавим і захоплюючим. Завдяки цьому клієнти отримують позитивні емоції, активніше взаємодіють з брендом і проявляють більший інтерес до товарів чи послуг компанії.

За даними досліджень компанії Gartner, понад 70% великих світових корпорацій, включених у рейтинг Forbes Global 2000, вже застосовують гейміфікацію у своїй роботі. Особливо ця стратегія поширена у роздрібній торгівлі, де є безпосередній контакт зі споживачами, що дає змогу ефективно впливати на їхню лояльність [62; 63].

У таблиці 2.21 наведено опис найбільш відомих рекламно-маркетингових кампаній мережі «Сільпо», які використовують гейміфікаційні елементи.

Таблиця 2.21 - Приклади використання гейміфікації у маркетингових кампаніях мережі «Сільпо» [40; 64]

Назва акції	Період проведення	Опис	Принцип участі
Stikeez	2014-2016	Колекційні фігурки гумових фантастичних персонажів (липучки)	За кожні витрачені 75 грн (2014) або 99 грн (2015-2016) надавалась одна фігурка. При оплаті карткою Visa учасники отримували додаткові 1-2 фігурки.
Льорки	серпень–жовтень 2019	Картки із зображенням магічних істот (18 усього), які можна розфарбовувати, а також мобільний додаток для сканування ігор	За кожні 99 грн покупок видавали одну картку. При розрахунку смартфоном через Mastercard чи додаток «Сільпо» нараховувалась додаткова картка.
Мавчики	червень–серпень 2021	Колекція фігурок персонажів чарівного лісу з мультфільму про Мавку (16 фігурок), мобільний VR-додаток та спеціальні товари (іграшки, книги, ігри, альбоми)	За 149 грн однією покупкою – фігурка за 2,99 грн. Додаткова фігурка при оплаті Mastercard смартфоном. Також фігурки можна отримати за товари партнерів або купити окремо за 9,99 грн.

Куражики	жовтень 2021 – січень 2022	Колекція фігурок прибульців-липучок (16 штук), додаток «Куражики», обмежені серії товарів (рюкзаки, альбоми, іграшки, настільні ігри)	За 99 грн покупок фігурка коштувала 2,99 грн. За оплату Mastercard смартфоном видавалася додаткова фігурка.

Продовження таблиці 2.21

Назва акції	Період проведення	Опис	Принцип участі
Інсторики	грудень 2022 – березень 2023	Колекційні наклейки з зображеннями відомих українських діячів (25 штук), книга «Інсторики»	За кожні 99 грн у чеку пропонували 2 наклейки за 2,99 грн. Оплата карткою Mastercard додавала ще 2 наклейки.
Різдзвоники	грудень 2023 – лютий 2024	Колекційні наклейки з різдвяною символікою (24 види), книга «Вул. Різдвяна, 24», AR-застосунок з іграми. Частина коштів з продажу сашетів йшла на благодійність	За кожні 99 грн – наклейка за 2,99 грн. Оплата Mastercard приносила додаткові 2 наклейки. За придбання товарів партнерів нараховувалась 1 наклейка. Онлайн-замовлення дозволяло купити будь-яку кількість наклейок по 2,99 грн.

З таблиці 2.21 видно, що гейміфікаційні акції мережі «Сільпо» відрізняються різноманітністю форматів, механізмів і способів залучення покупців. Вони спираються на актуальні тенденції, такі як колекціонування, використання мобільних додатків та інтерактивних технологій, зокрема AR і VR. Найбільший успіх мала рекламна кампанія Stikeez – близько 20 мільйонів фігурок було продано ще до завершення першої акції у 2014 році. За підсумками трирічної кампанії середній чек у мережі зріс на 7%, частка на ринку збільшилася на 8%, а кількість нових покупців зросла приблизно на 10%[64].

Лояльність клієнтів є ключовим фактором успіху мережі супермаркетів «Сільпо», забезпечуючи стабільний потік доходів за рахунок повторних покупок і залучення нових споживачів через рекомендації. Для оцінки рівня лояльності використовується низка показників, що охоплюють як поведінкові, так і емоційні аспекти взаємодії з брендом.

Одним із головних індикаторів є індекс готовності рекомендувати бренд (Net Promoter Score, NPS), який визначається на основі відповіді клієнтів на запитання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте «Сільпо» своїм знайомим?» (за шкалою від 0 до 10). NPS розраховується як різниця між відсотком промоутерів (відповіді 9–10) і критиків (0–6). Зростання цього показника прямо впливає на розширення клієнтської бази — наприклад,

збільшення NPS на 10 пунктів (з 50 до 60) сприяє залученню додаткових 5% нових клієнтів (приблизно 75 тис. осіб).

Другим важливим критерієм є частота повторних покупок (Repeat Purchase Rate, RPR). У програмі лояльності «Власний рахунок» беруть участь 1,5 млн клієнтів, що вказує на високий рівень повернення покупців. Ці клієнти демонструють стабільну купівельну активність, що сприяє прогнозованості доходів.

Важливою характеристикою є також середній чек лояльних клієнтів, який зазвичай є вищим порівняно з іншими категоріями споживачів. Наприклад, маркетингова кампанія Stikeez сприяла зростанню середнього чека на 7%.

Ще одним індикатором є рівень використання бонусів, який свідчить про ступінь залученості до програми лояльності. За умовами «Власного рахунку» кожні 100 грн покупки дають 1 бонусний бал, еквівалентний 1 грн знижки. У 2023 році через функцію «Вільнокаса» було здійснено 77 тис. транзакцій, що підтверджує активність клієнтів.

Залученість у соціальних мережах також є показником емоційної лояльності. Так, у TikTok показник взаємодії із контентом «Сільпо» сягнув 19,36%, що свідчить про сильний емоційний зв’язок з брендом.

Ще одним фактором є кількість скарг і ефективність їхнього вирішення. Швидке реагування через гарячу лінію або соціальні мережі формує довіру до компанії та зміцнює лояльність.

Крім того, участь клієнтів у соціальних ініціативах — таких як екологічні акції (збір 2,1 млн батарейок) або благодійні проєкти (58,5 млн грн на дрони) — демонструє їхню підтримку цінностей бренду, що також є проявом глибокої лояльності.

Лояльність клієнтів позитивно впливає на результативність «Сільпо» за кількома напрямами. По-перше, це зростання доходів: лояльні покупці витрачають більше та частіше. По-друге, зменшення витрат: утримання наявних клієнтів коштує у 5–7 разів дешевше, ніж залучення нових. По-третє, позитивні рекомендації з боку задоволених клієнтів сприяють органічному розширенню

аудиторії. По-четверте, участь у маркетингових активностях, таких як акції «Цінотижики» чи «Мавчики», забезпечує додатковий імпульс до купівельної активності. Нарешті, лояльність забезпечує стабільність продажів під час кризових ситуацій, оскільки лояльні споживачі залишаються з брендом навіть у складні періоди.

Для кількісної оцінки впливу лояльності можна навести такі розрахунки: при 1,5 млн активних клієнтів, середньому чеку 200 грн і частоті покупок 4 рази на місяць лояльними клієнтами, зростання лояльності на 10% (до 4,4 покупок на місяць) або збільшення середнього чека на 7% (до 214 грн) суттєво підвищує загальний обсяг продажів. Натомість зниження лояльності на 10% по частоті покупок або на 5% по середньому чеку призводить до втрат доходу.

Таким чином, клієнтська лояльність є стратегічним активом «Сільпо», що забезпечує не лише фінансову стійкість, але й зміцнює ринкові позиції компанії в умовах динамічної конкуренції.

Програма лояльності «Власний рахунок», запроваджена у 2007 році, є ключовим інструментом підвищення клієнтської лояльності мережі «Сільпо». Щомісяця нею користуються понад 1,5 мільйона клієнтів, що свідчить про її високу популярність. Механізм програми передбачає нарахування 1 бонусного балу за кожні витрачені 100 гривень, де 1 бал дорівнює 1 гривні знижки. Це стимулює повторні покупки та забезпечує регулярність відвідувань магазинів мережі.

Економічний ефект від програми лояльності проявляється у кількох аспектах. По-перше, програма сприяє збільшенню частоти покупок: постійні клієнти, які беруть участь у програмі, частіше повертаються до «Сільпо», мотивовані можливістю накопичення та використання бонусів. Це збільшує загальний обсяг продажів. По-друге, заохочення до покупок через бонуси підвищує середній чек, оскільки клієнти прагнуть швидше накопичити бали, купуючи більше товарів. Так, після впровадження гейміфікаційних акцій, інтегрованих із програмою, середній чек збільшився на 7%. По-третє, програма, доступна через мобільний додаток, залучає цифрову аудиторію, особливо

міленіалів і зумерів, що цінують зручність і персоналізацію сервісу. У 2023 році через інтегровану з програмою «Вільнокасу» було проведено 77 тисяч покупок, що свідчить про зростання інтересу до цифрових сервісів.

Припустимо, що 1,5 мільйона клієнтів роблять у середньому по дві покупки на місяць із середнім чеком 300 гривень. За рік це дасть дохід у розмірі 10,8 млрд грн (1,5 млн × 2 покупки × 300 грн × 12 місяців). З урахуванням зростання середнього чека на 7% (з 300 до 321 грн) додатковий дохід становитиме близько 756 млн грн на рік. Навіть за умови, що половина бонусів використовується на знижки, чистий приріст доходу залишається суттєвим.

Гейміфікаційні кампанії, такі як Stikeez (2014–2016), Мавчики (2021), Інсторики (2022–2023) та Різдвоники (2023–2024), показали значний вплив на поведінку клієнтів і фінансові показники мережі. Наприклад, кампанія Stikeez призвела до зростання середнього чека на 7%, збільшення частки ринку на 8% та залучення приблизно 10% нових покупців. Загалом було продано 20 млн фігурок, що також створило додатковий дохід від супутніх товарів — коробок, альбомів та ігор. За умовами акції клієнти отримували фігурки за символічну ціну, стимулюючи збільшення середнього чека до 50% під час купівлі. Якщо 10% учасників акції (приблизно 150 тисяч клієнтів) додатково купували альбом за 50 гривень, це принесло мережі 7,5 млн грн доходу. Важливо, що колекційні кампанії сприяють довгостроковій лояльності, оскільки клієнти повертаються, щоб завершити колекцію, що підтримує стабільне зростання продажів навіть після завершення акцій.

Ще одним важливим інструментом є акції та знижки, зокрема оновлена у 2023 році акція «Цінотижики», яка пропонує щотижневі знижки на різні групи товарів. Це стимулює імпульсивні покупки і приваблює клієнтів, які шукають вигідні пропозиції. Знижки на популярні товари призводять до збільшення їхнього обсягу продажів. Наприклад, 20%-ва знижка на товар вартістю 100 гривень може подвоїти кількість покупок, що веде до зростання доходу, навіть із урахуванням зниження маржі. Крім того, такі акції сприяють перехресним продажам — клієнти, які приходять за акційними товарами, часто купують і

супутні товари за повною ціною, що підвищує середній чек. Сезонні піки активності, особливо в грудні, коли зростає популярність мережі за даними Google Trends, можуть додатково збільшувати дохід на 10–15% у святкові періоди.

Соціальні та екологічні ініціативи мережі також мають вагомий вплив на лояльність клієнтів, особливо серед міленіалів і зумерів, які цінують соціальну відповідальність бізнесу. Проекти, такі як «Батарейки, здавайтеся!», використання електронних чеків, пропозиція багаторазових сумок, а також благодійні акції (загалом у 2023 році було зібрано 58,5 млн грн на дрони і 5 млн грн на медикаменти) підвищують імідж компанії. Екологічні ініціативи приваблюють нову аудиторію, що підтримує сталий розвиток: у 2023 році 85 тисяч покупців обрали товари без пластику, що свідчить про зростання екосвідомої бази клієнтів. Позитивний імідж бренду сприяє збільшенню клієнтської бази на 5%, що потенційно дає до 2,5 млрд грн додаткового доходу. Можливість переказувати бонуси на благодійність через мобільний додаток додатково стимулює покупки, оскільки клієнти прагнуть накопичувати більше балів.

Загальний кількісний аналіз впливу маркетингових заходів показує, що базовий річний дохід мережі «Сільпо» становить близько 50 млрд грн. Завдяки програмі лояльності, зростання середнього чека на 7% додає приблизно 3,5 млрд грн доходу. Гейміфікаційні кампанії, що підвищують частку ринку на 8% і залучають 10% нових клієнтів, можуть додати ще 5–6 млрд грн. Акції та сезонні знижки збільшують дохід на 0,5 млрд грн, а соціальні ініціативи через позитивний імідж додають приблизно 2,5 млрд грн. Загальний приріст доходу від усіх маркетингових заходів складає близько 11,5 млрд грн на рік без урахування витрат на маркетинг.

Витрати на рекламу у 2023 році склали 241,071 млн грн, що на 52,6% більше, ніж у 2022 році. Ці кошти були спрямовані на зовнішню рекламу (28%), онлайн-просування, акції та гейміфікацію. Незважаючи на збільшення витрат, вони окупаються за рахунок зростання продажів через підвищення лояльності

та середнього чека, а також завдяки залученню нових клієнтів, які приносять довгостроковий прибуток. Крім того, програма лояльності дозволяє оптимізувати логістику та асортимент товарів за допомогою аналізу даних, що також сприяє зниженню витрат.

Таким чином, комплексний підхід «Сільпо», що включає програму лояльності, гейміфікацію, акції, а також соціальні та екологічні ініціативи, забезпечує суттєве зростання доходів та укріплення позицій бренду на ринку.

Проведене опитування дозволило виявити не лише сильні сторони мережі супермаркетів «Сільпо», а й окреслити низку проблемних моментів, які мають потенціал знижувати рівень лояльності постійних та потенційних клієнтів. Ці моменти охоплюють як організаційні аспекти функціонування торгової мережі, так і специфіку реалізації програми лояльності, сприйняття сервісу та загального емоційного досвіду покупця.

Одним із ключових бар'єрів до формування стійкої клієнтської лояльності є високий рівень цін, що сприймається як занадто обтяжливий у порівнянні з конкурентами. У ході опитування більша половина респондентів прямо вказали на необхідність зниження цін як головний напрям удосконалення сервісу. Це свідчить про те, що попри наявність програми лояльності, бонусних заохочень та персоналізованих знижок, клієнти не відчувають суттєвої економії. Висока вартість товарів знижує мотивацію до повторних покупок, зменшує готовність до спонтанних придбань та знижує загальне задоволення від шопінгу.

Оскільки цінове позиціонування є ключовим чинником у виборі супермаркету, особливо в умовах нестабільної економіки, вкрай важливо посилити чітку комунікацію цінової вигоди або змінити механізм розрахунку знижок у межах програми лояльності, щоб знижки виглядали значущими й доступними.

Хоча більшість опитаних (78%) заявили про участь у програмі лояльності, залишаються серйозні проблеми із рівнем поінформованості про її можливості серед решти 22% респондентів. Більше третини з них зазначили, що взагалі не знають про існування програми або не розуміють, як нею користуватись. Крім

того, 18% визнали, що їм складно розібратися в умовах, а 14% уникають її через те, що не користуються мобільними додатками.

Ці дані свідчать про недостатню ефективність інформаційно-рекламної підтримки програми, а також про потребу в простішій, інтуїтивно зрозумілій навігації користувацького інтерфейсу додатку, ясних інструкціях у торговому залі (наприклад, біля кас), і навчанні касирів щодо інформування клієнтів. Недостатнє залучення до програми лояльності напряму знижує рівень повторних покупок і прихильності до бренду.

Незважаючи на популярність програми «Власний рахунок», аналіз відповідей свідчить про відсутність гнучкості та персоналізованого підходу до клієнтів. Хоча 68% учасників зазначили, що нарахування бонусів є корисним, лише 36% вважають цінною можливість обміну балів на товари, а 44% — зручність додатку, що свідчить про обмеженість функціоналу або ж недостатнє відчуття контролю над використанням бонусів.

Крім того, 36% опитаних висловили бажання змін у програмі лояльності, що вказує на потребу в адаптації умов під конкретні потреби цільових сегментів. Наприклад, різні категорії клієнтів (сім’ї з дітьми, студенти, літні люди) могли б отримувати індивідуальні пропозиції або тематичні «бонусні періоди». Також відчувається брак гейміфікаційних елементів, які роблять взаємодію з брендом цікавішою та емоційно позитивнішою.

Ще одним важливим бар’єром є технічна або функціональна незручність використання елементів програми лояльності. Хоча більшість клієнтів активують бонуси через мобільний додаток (51%), 7% респондентів зізналися, що взагалі не знають, як це зробити. Це, у свою чергу, створює ризик втрати бонусів, знижує задоволеність програмою та формує відчуття недоотриманої вигоди. Також частина респондентів (19%) звертається за допомогою до касира, що може уповільнювати обслуговування та створювати додаткове навантаження на персонал.

Дані результати засвідчують потребу в оптимізації механізму взаємодії з додатком та впровадженні додаткових навчальних чи інформаційних модулів

(відео, підказки в додатку, друковані інструкції). Варто також розглянути спрощення процедури активації знижок або її автоматизацію для підвищення зручності користування.

Попри те, що 41% учасників заявили про вплив акцій і бонусів на їхню купівельну поведінку (збільшення кількості товарів у кошику), 21% респондентів зазначили, що програма не має жодного впливу на їхні рішення щодо покупки. Ще 38% відзначили лише періодичний, ситуативний вплив.

Ще одним фактором, що впливає на клієнтську лояльність, є якість обслуговування. Попри те, що 78% респондентів оцінили його позитивно, 15% залишилися нейтральними, а 7% — незадоволеними. Такі показники можуть сигналізувати про нестабільність рівня обслуговування у різних торгових точках або зміну якості залежно від часу/персоналу.

Додатково 39% респондентів вказали на необхідність покращення швидкості обслуговування, 24% — чистоти у залах, 27% — якості персоналу. Ці аспекти прямо впливають на емоційний досвід відвідування магазину і можуть нівелювати позитивні ефекти програми лояльності. Таким чином, навіть при вигідних умовах бонусної системи, незадоволення базовими складовими сервісу знижує готовність до повторних візитів.

Загалом, результати дослідження вказують на те, що хоча мережа супермаркетів «Сільпо» має досить високий рівень клієнтської лояльності, існує низка критичних факторів, які перешкоджають її зміцненню:

— висока чутливість до ціни,

— низька поінформованість і складність використання програми лояльності,

— відсутність індивідуалізації бонусної системи,

— технічні бар’єри у користуванні додатком,

— слабкий вплив програми на поведінку частини покупців,

— проблеми з якістю та швидкістю обслуговування.

Подолання вказаних проблемних моментів може значно покращити рівень задоволеності клієнтів, посилити їхню прихильність до бренду та сприяти

розвитку стабільної, довгострокової лояльності споживачів. Для цього доцільно вжити заходів щодо оновлення програми лояльності, удосконалення сервісу та підвищення цінової привабливості. Це дозволить не лише утримати наявну аудиторію, а й залучити нових клієнтів у конкурентному середовищі.

Отже, у другому розділі було здійснено комплексне оцінювання конкурентного середовища та рівня клієнтської лояльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Дослідження показало, що попри складні економічні умови, спричинені повномасштабною війною, компанія зберігає високий рівень адаптивності та конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі.

Визначено фінансово-економічні показники які засвідчили позитивну динаміку основних показників: зростання виручки, товарообороту та підвищення ефективності використання ресурсів. Водночас встановлено критично низький рівень ліквідності та платоспроможності, що вимагає впровадження антикризових фінансових заходів.

Розроблений SWOT-аналіз визначив ключові сильні сторони підприємства: розгалужену мережу супермаркетів, відомий бренд, широкий асортимент, розвиток ВТМ та високу якість обслуговування. Основні загрози пов’язані з нестабільною економічною ситуацією, зростанням конкуренції та зниженням купівельної спроможності населення.

Результати оцінювання підкреслюють важливість системної роботи над підвищенням клієнтської лояльності, зокрема через покращення сервісу, оптимізацію асортименту, розвиток цифрових інструментів і розширення програм лояльності, що створює передумови для формування ефективної маркетингової стратегії, що буде розглянута у наступному розділі.

3 РОЗРОБКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Рекомендації щодо оптимізації маркетингової стратегії підприємства

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» дає зрозуміти, що в умовах стрімких змін на споживчому ринку, активізації конкурентного тиску та зростання очікувань клієнтів, підприємство потребує оновлення своєї маркетингової стратегії. Передусім це стосується підвищення рівня клієнтської лояльності, що нині виступає ключовим фактором довгострокової стабільності та прибутковості компанії. Лояльний клієнт не лише регулярно повертається, а й стає амбасадором бренду, впливаючи на вибір інших споживачів через відгуки, рекомендації та соціальні мережі. Крім того, оновлення маркетингової стратегії дає можливість зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування за рахунок зростання внутрішніх доходів і підвищення ефективності роботи з існуючою клієнтською базою, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності, коли доступ до кредитних ресурсів ускладнений, а платоспроможність населення залишається вразливою [17].

Сучасний ринок роздрібної торгівлі трансформується під впливом технологій та змін у поведінці споживача. На перший план виходять єдина система обслуговування онлайн і офлайн, персоналізація сервісу, цифрові комунікації та соціальна відповідальність. Компанії, які впроваджують ці принципи у свої маркетингові стратегії, демонструють стабільне зростання та підвищують довіру з боку споживачів. У цьому контексті, ТОВ «Сільпо-Фуд» має всі необхідні передумови для трансформації [9, 16]:

- впізнаваний бренд;
- широка мережа точок продажу;
- цифрову інфраструктуру;
- усталену клієнтську аудиторію.

Водночас, подальший розвиток потребує більш гнучкого та інноваційного підходу до взаємодії з покупцем, адаптації до нових викликів і очікувань [17]. Саме тому актуальним завданням стає розробка комплексу практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства з орієнтацією на цінності лояльності, зручності, доступності та емоційного зв'язку з клієнтом. З огляду на це, доцільно сформувати комплексну систему змін маркетингової стратегії, що базується на таких ключових напрямах вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані напрями вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрям вдосконалення	Очікуваний економічний ефект	Соціальна значущість
Сегментовані CRM-кампанії	Зростання повторних покупок на 10–15%	Краще розуміння клієнта, персоналізований сервіс
Оновлення програми лояльності	Підвищення середнього чека на 5–8%	Формування емоційного зв'язку з брендом
Активне просування у цифрових каналах	Залучення молоді, зростання охоплення на 25–30%	Відповідність культурним змінам у споживчій поведінці
Омніканальна інтеграція	Зростання конверсії онлайн→офлайн на 7–10%	Комфорт і доступність сервісу для різних категорій клієнтів
Локалізація й емоційний брендинг	Зростання продажів локальних товарів, покращення іміджу бренду	Підтримка місцевого виробника та спільнот
Система зворотного зв'язку	Зменшення негативних відгуків на 20–25%	Відкритість компанії до діалогу, зміцнення довіри клієнтів

Запропоновані напрями вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» враховують актуальні потреби ринку, новітні технологічні можливості та зміни у споживчій поведінці. Орієнтація на персоналізацію комунікацій, підвищення зручності сервісу, емоційне залучення клієнта, а також цифрову присутність бренду формують цілісний підхід до зміцнення клієнтської лояльності. Кожен із визначених напрямів спрямований на підвищення ефективності взаємодії з цільовими аудиторіями, що водночас дозволяє досягти фінансових результатів і сприяти формуванню довготривалих відносин із покупцем. Такий стратегічний підхід створює основу для сталого розвитку підприємства та адаптації до сучасних викликів ринку роздрібної торгівлі.

Тепер розглянемо більше кожний з напрямів покращення. Одним із найперспективніших інструментів підвищення клієнтської лояльності є персоналізовані CRM-кампанії, що базуються на глибокому аналізі поведінки клієнтів [16]. Для реалізації такого підходу доцільно запровадити багаторівневу систему сегментування клієнтської бази. Вона може ґрунтуватися на таких критеріях:

- частота покупок одноразові, нерегулярні, регулярні клієнти;
- середній чек низький, середній, високий рівень витрат;
- категорії товарів, які переважають у кошику харчові продукти, побутова хімія, преміальні товари;
- час і день здійснення покупок;
- канал взаємодії;
- участь у програмі.

Приклад сегментації клієнтів для побудови CRM-кампаній в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Приклад сегментації клієнтів для побудови CRM-кампаній

Сегмент клієнтів	Поведінкові характеристики	Пропозиція кампанії	Очікуваний результат
«Регулярні з високим чеком»	Купують 3+ рази/міс., чек понад 1000 грн	Персональний кешбек, ексклюзивні акції	Підвищення середньомісячного доходу з 1 клієнта
«Сплячі клієнти»	Не здійснювали покупок 60+ днів	Повернення через знижку «Ми сумуємо за вами»	Зростання коефіцієнта реанімації клієнтів
«Одноразові покупці»	Разова транзакція, без участі в програмі лояльності	Реферальна програма, подарунок за другу покупку	Переведення в категорію «повертаються»
«Цінові чутливі»	Купують лише акційні товари	Інформування про акції першими	Утримання та зростання середнього чека
«Цифрові»	Використовують мобільний додаток, купують онлайн	Push-нагадування, персоналізовані пропозиції	Зростання частоти покупок

На основі даних, можна зробити висновок, що сегментація клієнтської бази ТОВ «Сільпо-Фуд» за поведінковими характеристиками дозволяє ефективно адаптувати маркетингові кампанії під специфіку кожного типу споживачів.

Такий підхід сприяє більш персоналізованій комунікації, підвищенню релевантності пропозицій та максимізації віддачі від взаємодії з кожною категорією клієнтів [24].

Зокрема, для сегменту «Регулярні з високим чеком» доцільно використовувати ексклюзивні пропозиції та кешбек-механізми, що сприятимуть утриманню та збільшенню середньомісячного доходу від найбільш прибуткової категорії покупців. У випадку «сплячих клієнтів» актуальними є стратегії повернення через емоційно забарвлені повідомлення з цільовими знижками, що може суттєво підвищити коефіцієнт повторного залучення. Для «одноразових покупців» ефективним інструментом стане реферальна система, яка одночасно стимулює повторну покупку і розширює клієнтську базу за рахунок рекомендацій.

Сегмент «цінових чутливих» потребує оперативного інформування про знижки, що дозволяє підтримувати зв’язок із цим типом покупців без значних додаткових витрат, натомість забезпечуючи стабільний обсяг продажів [27]. Нарешті, «цифрові» споживачі як найбільш технологічно активна категорія добре реагують на push-нагадування та персоналізовані акції, що підвищує частоту покупок через онлайн-канали.

Реалізація таких CRM-кампаній можлива через поєднання аналітики транзакційних даних з динамічними e-mail-розсилками, push-повідомленнями у мобільному додатку, персоналізованими ваучерами в чеку, а також інтеграцією із соціальними мережами. Переваги сегментованих CRM-кампаній для ТОВ «Сільпо-Фуд» [21]:

- ефективне використання маркетингового бюджету;
- автоматизація процесу комунікації;
- підвищення залученості клієнтів до програми лояльності;
- швидке отримання зворотного зв’язку від аудиторії;
- зростання життєвої цінності одного клієнта.

Напрям вважається одним із найшвидших за впливом на зростання продажів за рахунок наявної клієнтської бази та високого рівня персоналізації.

Оновлення програми лояльності «Власний рахунок». Програма лояльності є одним із ключових інструментів формування довготривалих відносин із клієнтами. Існуюча програма «Власний рахунок» у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» має значний потенціал, проте потребує переосмислення відповідно до сучасних очікувань споживачів, особливо молодших поколінь. Найефективніші програми лояльності сьогодні орієнтуються не лише на знижки, а й на емоційну залученість, гейміфікацію, ексклюзивність, інтерактивність та цінність взаємодії. Доцільно модернізувати «Власний рахунок» через запровадження наступних компонентів:

- Гейміфікація.
- Реферальна модель.
- Обмін балів на сервіси.
- Персональні дні лояльності.

Ключові елементи вдосконаленої програми «Власний рахунок» та їх ефекти в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Ключові елементи вдосконаленої програми «Власний рахунок»

Елемент оновлення	Опис впровадження	Очікуваний результат
Гейміфікація	Рівні участі з бонусами для активних користувачів	Підвищення частоти покупок, зростання чека
Реферальна програма	Бонус за запрошення нового клієнта	Приріст клієнтської бази за рахунок сарафанного радіо
Обмін балів на сервіси	Можливість використання балів не лише на продукти	Підвищення корисності програми в очах клієнтів
Персональні дні лояльності	Ексклюзивні акції для кожного клієнта	Формування емоційної прив’язаності

Аналіз ключових елементів оновленої програми лояльності «Власний рахунок», говорить про її стратегічне вдосконалення у напрямку глибшої персоналізації та залучення клієнтів. Кожне з нововведень спрямоване на підсилення відносин з постійними покупцями, розширення клієнтської бази та формування довготривалої прихильності до бренду. Зокрема, впровадження елементів гейміфікації, таких як рівні участі з бонусами, створює додаткову

мотивацію для частіших візитів і збільшення суми в чеку, адже клієнти прагнуть досягти вищого рівня та отримати більше переваг [36]. Реферальна програма, що надає бонус за запрошення нового учасника, активізує ефект «сарафанного радіо» та дозволяє органічно залучати нових споживачів без значних витрат на зовнішню рекламу. Загалом, вдосконалена програма «Власний рахунок» перетворюється з механічного бонусного інструменту на багатофункціональну платформу підвищення клієнтської активності, утримання споживачів і підсилення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Очікуваний ефект від оновлення програми лояльності:

- збільшення середнього чека на 5–8%;
- зростання кількості транзакцій на одного клієнта;
- розширення клієнтської бази через залучення нових покупців;
- покращення репутації бренду як інноваційного і клієнтоорієнтованого;

Оновлена програма лояльності стане не просто механізмом накопичення балів, а повноцінним інструментом взаємодії, залучення та емоційного зв’язку з брендом, що у підсумку сприятиме формуванню стабільної прихильності до ТОВ «Сільпо-Фуд».

Активне просування у цифрових каналах у сучасному інформаційному середовищі цифрові комунікації відіграють ключову роль у взаємодії зі споживачем. Особливо це актуально для молодіжної та діджитал-орієнтованої аудиторії, яка щоденно проводить кілька годин у соціальних мережах. Саме тому доцільним є розширення та активізація присутності ТОВ «Сільпо-Фуд» у таких каналах, як Instagram, TikTok, Telegram, YouTube [18].

Замість традиційної рекламної комунікації варто зробити акцент на контент-маркетингу створенні розважального, емоційного та корисного контенту, що формує цінність бренду у свідомості споживача. Такий підхід дозволяє не лише привернути увагу до товарів, а й зміцнити довіру, емоційний контакт і залученість. Серед форматів, що рекомендовано реалізувати:

- відеоогляди продуктів з асортименту;
- кулінарні рецепти з використанням товарів з полиць «Сільпо»;

- сторіс-опитування, челенджі, інтерактиви;

- колаборації з блогерами;

- серії роликів у TikTok із гумористичними сюжетами про покупки, факапи і курйози в магазинах — контент, який легко «заходить» аудиторії 18–35 років.

Пропоновані цифрові активності та їх очікувані результати в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Пропоновані цифрові активності та їх очікувані результати

Цифровий канал	Вид активності	Цільова аудиторія	Очікуваний ефект
Instagram	Stories, IGTV, колаборації	25–45 років	Зростання охоплення, збереження лояльних
TikTok	Челенджі, короткі скетчі	18–30 років	Залучення молодої аудиторії, вірусний ефект
Telegram	Бот з акціями, чат-канал для порад	25–40 років	Прямий контакт, push-сповіщення
YouTube	Рецепти, шоу з кухарями	30–55 років	Розбудова експертності, довіри до бренду

Аналіз цифрових каналів комунікації, представлений у таблиці 3.4, демонструє цілеспрямований підхід до взаємодії з різними віковими сегментами аудиторії шляхом адаптації форматів контенту до особливостей кожної платформи [21]. Запропоновані активності не лише розширюють присутність бренду в цифровому просторі, а й виконують важливу функцію підвищення залученості та формування емоційного зв’язку з клієнтом [28].

Instagram залишається ключовим каналом для візуального контенту, де stories, IGTV і спільні колаборації з інфлюенсерами орієнтовані на аудиторію 25–45 років, яка активно взаємодіє з брендами в соцмережах. Очікуваний ефект — зростання охоплення, посилення впізнаваності та утримання лояльних покупців за рахунок постійної візуальної присутності.

TikTok, зі своїм вірусним форматом коротких відео та челенджів, спрямований на молоду аудиторію 18–30 років. Такий підхід дозволяє бренду здаватися сучасним, енергійним і ближчим до нової генерації споживачів, що важливо для довгострокового оновлення клієнтської бази

Telegram виконує роль функціонального комунікатора: бот з акціями та тематичний канал забезпечують прямий і зручний контакт з аудиторією 25–40 років. Тут акцент робиться на ефективне донесення інформації через push-сповіщення, що сприяє оперативній реакції покупців на новини, акції та рекомендації.

YouTube, як канал для глибшого контенту, орієнтується на споживачів віком 30–55 років. Розміщення відео з рецептами, майстер-класами та фірмовими шоу з кухарями сприяє формуванню довіри, авторитету бренду в сфері кулінарії та підвищенню лояльності шляхом корисного і захоплюючого контенту.

Загалом, застосування цих цифрових активностей у системі дозволяє досягти синергії: охопити широке коло споживачів, адаптувати меседжі до їхніх потреб і каналів споживання інформації, а також зміцнити позиції бренду в динамічному цифровому середовищі.

Переваги такого підходу для ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- підвищення впізнаваності бренду серед молоді;
- розширення емоційного поля бренду;
- перехід від пасивного клієнта до активної спільноти;
- можливість оперативно доносити акції, новини, соціальні ініціативи;
- ефективне використання бюджету.

Залучення діджитал-інструментів не лише питання моди, а й стратегічна інвестиція у майбутнє клієнтських відносин. Ринок йде туди, де є увага аудиторії. А зараз ця увага в смартфоні.

Омніканальний підхід у маркетинговій стратегії означає узгоджену роботу всіх каналів взаємодії з клієнтом онлайн і офлайн задля створення єдиного зручного досвіду. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це є критично важливим кроком на шляху до інноваційного, зручного і персоналізованого сервісу, який відповідає сучасним стандартам роздрібної торгівлі. У сучасного клієнта взаємодія з брендом не обмежується лише візитом до магазину. Люди хочуть [24]:

- дізнаватися про акції з телефону,

- планувати покупки вдома,

- синхронізувати віртуальні списки з реальними діями в магазині,

- швидко і безконтактно ідентифікуватися на касі.

Для цього доцільно запровадити повну інтеграцію між мобільним додатком, сайтом та фізичними торговими точками створить відчуття безперервності та комфорту для клієнта [26].

Ключові функціональні можливості омніканальної системи:

- Персональні знижки в мобільному додатку відображення акцій та бонусів для кожного клієнта, які можна миттєво застосувати на касі.

- Список покупок у додатку автоматичне оновлення при зміні асортименту, підказки на основі попередніх покупок.

- QR-ідентифікація швидке сканування на касі для застосування персональних знижок, збору балів, відстеження покупок.

- Push-нагадування про акції на основі обраного магазину та вподобань користувача, з геолокаційною прив’язкою. Компоненти омніканальної інтеграції та очікувані ефекти в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Компоненти омніканальної інтеграції

Функція омніканальності	Опис впровадження	Очікуваний результат
Персональні знижки в додатку	Інтеграція CRM з POS-системами магазину	Підвищення відчутної цінності програми лояльності
Список покупок	Синхронізація з наявністю товарів у конкретному магазині	Зростання ефективності візитів, середнього чека
QR-ідентифікація на касі	Швидкий вхід до профілю клієнта	Скорочення часу обслуговування, безконтактність
Push-нагадування	Персоналізовані повідомлення про новинки та знижки	Збільшення відвідуваності та повторних покупок

Очікуваний результат реалізації омніканального підходу:

- зростання конверсії з онлайну в офлайн на 7–10%;

- скорочення часу перебування клієнта у магазині;

- підвищення рівня задоволеності завдяки зручності;

- зменшення навантаження на персонал за рахунок самообслуговування;

- можливість більш точного збору даних для аналітики поведінки клієнта.

Омніканальна інтеграція дозволяє перетворити кожну точку контакту з клієнтом на зручний, послідовний та цінний досвід, що в довгостроковій перспективі сприяє підвищенню лояльності, зростанню продажів і конкурентоспроможності бренду «Сільпо-Фуд» [24, 26].

Емоційний брендинг і локалізація в умовах високої конкуренції та інформаційного перенасичення споживача традиційні інструменти маркетингу вже не гарантують стійкої прихильності до бренду. Сьогодні ключовим стає емоційний брендинг створення глибокого зв’язку з клієнтом на рівні цінностей, асоціацій і культури. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» ефективним напрямом у цьому контексті є локалізація маркетингової комунікації, означає акцент на місцеву специфіку, культурну унікальність регіонів України, підтримку локальних виробників і використання знайомої символіки та мовних елементів. Конкретні інструменти реалізації:

- Регіональні тематичні акції, наприклад «Тиждень Львівщини», де акцент зроблено на крафтові сири, місцеві ковбаси, натуральні солодощі, розповіді про фермерів. Додаткові елементи дегустації, фотозони з галицьким антуражем, брендовані пакети з локальними сюжетами.

- Колаборації з місцевими брендами наприклад, кооперація з локальними кав'ярнями, пекарнями, ремісниками.

Очікувані ефекти від локалізації та емоційного брендингу в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Очікувані ефекти від локалізації та емоційного брендингу

Захід	Форма реалізації	Очікуваний ефект
Тематичні регіональні акції	Тиждень Полтавщини, Смак Закарпаття тощо	Підвищення інтересу до асортименту, збільшення продажів локальних товарів
Співпраця з локальними брендами	Продаж локальної кави, вина, меду	Підтримка малого бізнесу, зростання довіри

Переваги впровадження емоційного брендингу з локалізацією:

- формування національної ідентичності бренду;

- підтримка регіональних виробників, що має позитивний соціальний ефект;

- підвищення емоційної вартості покупок не просто товар, а історія, пам’ять, спільність;

- зростання лояльності клієнтів, які ідентифікують себе з брендом;

- позитивний імідж відповідального, культурно чутливого бізнесу.

В умовах воєнного часу й трансформації національної свідомості, така стратегія дає можливість «Сільпо-Фуд» не лише задовольняти споживчі потреби, а й підсилювати громадянську позицію, зміцнюючи єдність через повсякденні практики споживання [21, 41].

Ефективна система зворотного зв’язку є ключовим інструментом для удосконалення сервісу, підвищення лояльності та профілактики репутаційних ризиків. Клієнти хочуть бути почутими, і саме оперативний, простий та зручний канал для висловлення думки формує у них відчуття значущості та поваги. На сьогоднішній день класичні форми скарг вичерпали свою ефективність. Натомість на перший план виходять цифрові інструменти, що дають змогу швидко реагувати на запити та фіксувати динаміку задоволеності клієнтів.

Пропоновані напрями вдосконалення:

- Впровадження інтуїтивного бота, який дозволяє швидко подати скаргу, поставити запитання або отримати допомогу щодо програми лояльності, доставки тощо. Це значно зменшує навантаження на гарячу лінію та робить сервіс доступним 24/7.

- Можливість оцінити досвід у конкретному магазині, а також залишити короткий анонімний коментар, рейтинги дозволяють керівництву бачити сильні та проблемні точки, а клієнтам – відчувати вплив на зміни.

Запропоновані інструменти зворотного зв’язку та їх ефекти в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Запропоновані інструменти зворотного зв’язку

Інструмент	Формат реалізації	Очікуваний ефект
Чат-бот у Telegram	Автоматизоване меню, інтеграція з CRM	Швидке вирішення питань, підвищення задоволеності
Рейтинг магазинів і персоналу	Анонімне оцінювання після візиту	Підвищення сервісної культури, управління репутацією

Соціальні та економічні переваги модернізації зворотного зв’язку:

- зменшення обсягу негативних публічних відгуків у соцмережах та на відгукових сайтах;

- скорочення часу реагування на скарги;

- зміцнення довіри до бренду, як до такого, що чує і враховує думку клієнта;

- зростання повторних покупок у клієнтів, що отримали якісний сервіс після звернення;

- можливість побудови бази знань на основі частих питань і проблем для подальшої оптимізації бізнес-процесів.

Зворотний зв’язок не просто скарги чи оцінки джерело стратегічної інформації для прийняття управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності та формування довготривалих відносин із клієнтами [9, 16].

Узагальнюючи результати аналізу та представлених рекомендацій, можна стверджувати, що модернізація маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» є не просто бажаною, а стратегічно необхідною умовою для забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції, цифровізації споживчої поведінки та економічної нестабільності. В сучасному світі успішна компанія не лише та, що має якісний товар та конкурентні ціни, а насамперед та, яка вміє будувати глибокі, довірливі та емоційно насичені відносини з клієнтом [6, 73].

Запропоновані напрями вдосконалення сегментовані CRM-кампанії, оновлена програма лояльності «Власний рахунок», активна присутність у цифрових каналах, впровадження омніканальної моделі обслуговування, розвиток емоційного брендингу та локалізація маркетингових повідомлень, а також ефективна система зворотного зв’язку створюють синергійний ефект. У комплексі вони дозволяють не лише підвищити ефективність маркетингових комунікацій, а й покращити споживацький досвід, сформувати лояльну спільноту навколо бренду та підвищити прибутковість бізнесу. Особливе

значення має інтеграція цифрових інструментів та персоналізованого підходу до клієнта, що відкриває нові можливості для аналітики, прогнозування поведінки, оперативного реагування на запити та підвищення цінності кожного окремого споживача. Наявність широкої клієнтської бази, добре розвиненої інфраструктури, гнучкої програми лояльності та діджитал-платформ створює передумови для реалізації запропонованих змін без суттєвого підвищення витрат, натомість із високим потенціалом окупності та зростання ROMI.

Упровадження окреслених стратегічних ініціатив дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» перейти від транзакційної моделі взаємодії з клієнтом до партнерської, вибудовуючи відносини, засновані на взаємній довірі, спільних цінностях і постійній залученості. Такий підхід забезпечить підприємству не лише збереження позицій на ринку, але й створить міцний фундамент для масштабування та впровадження інновацій у довгостроковій перспективі.

3.2 Використання цифрових технологій для підвищення рівня лояльності споживачів

У попередньому підрозділі було проаналізовано напрями вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі вже наявних інструментів взаємодії з клієнтами, таких як мобільний застосунок, програма лояльності, присутність у соціальних мережах, система зворотного зв’язку та омніканальні рішення. Однак ефективна стратегія підвищення рівня клієнтської лояльності передбачає не лише оптимізацію існуючих практик, але й впровадження нових цифрових технологій, здатних сформувати конкурентні переваги, розширити охоплення цільової аудиторії та запропонувати унікальний споживчий досвід. Саме цим аспектам присвячено подальший аналіз.

У сучасних умовах розвитку технологій доповнена реальність дедалі активніше інтегрується в ритейл, трансформуючи спосіб взаємодії покупця з товаром безпосередньо в магазині [73]. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке вже має

розвинену цифрову інфраструктуру, впровадження AR-функціоналу у фірмовий мобільний застосунок може стати логічним кроком уперед, технологія забезпечує більш інтерактивний і персоналізований досвід покупок, поглиблюючи залучення споживача та підвищуючи ймовірність покупки [32]. Суть впровадження полягає у використанні камери смартфона в торговому залі клієнт наводить її на певний товар або полицю і на екрані з'являється віртуальний інформаційний шар з корисними даними. Основні функціональні можливості AR у цьому контексті включають [20]:

- Інформація про походження товару миттєвий доступ до сертифікатів якості, місця виробництва, терміну придатності, екологічних характеристик.

- Кулінарні рекомендації AR може пропонувати рецепти на основі обраного товару наприклад, при наведенні камери на пасту рецепт карбонари чи болоньєзе з відеоінструкцією від шеф-кухаря.

- Комбо-пропозиції динамічне відображення акцій, наприклад «купи цей сир і отримай знижку на вино» або «додай ще два інгредієнти і отримаєш знижку на весь набір» [20].

Очікувані результати впровадження AR-функціоналу наведені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Очікувані результати впровадження AR-функціоналу

Функціонал AR	Опис застосування	Очікуваний ефект
Інформація про товар	Показ сертифікатів, історії виробника, складу	Зростання довіри до продуктів, підтримка еко-свідомих покупок
Рецепти з товаром	Відео або текстовий рецепт, що з'являється при скануванні товару	Підвищення корисності продукту, стимулювання імпульсних покупок
AR-комбо та акції	Підказка товарів, які утворюють набір зі знижкою	Збільшення середнього чека, ефективне просування повільного товарообігу
Ігрові елементи	Віртуальні бейджі, знижки за перегляд AR-контенту	Підвищення залучення, частоти використання додатку

Переваги для підприємства:

- підвищення рівня диференціації на ринку;

- стимулювання інтересу до нових або менш популярних товарів;

- посилення ролі мобільного застосунку як щоденного інструменту покупця;

- створення емоційного ефекту, що зміцнює зв'язок із брендом;

- зменшення навантаження на персонал через автоматизовану консультацію в реальному часі.

Загалом, AR-функціонал дозволяє не лише інформувати, а й розважати, захоплювати та орієнтувати покупця в просторі торгового залу, сприяє формуванню нової споживчої культури інтерактивної, візуальної та персоналізованої, що в умовах цифрової конкуренції, забезпечує сталу лояльність до бренду.

У контексті зростаючої кількості даних про клієнтів і розвитку штучного інтелекту, персоналізація виходить на новий рівень. ТОВ «Сільпо-Фуд» уже використовує базові механізми рекомендацій у мобільному застосунку, однак перспективним напрямом розвитку є запровадження глибших AI-інструментів зокрема індивідуалізованих відео-пропозицій, що базуються на аналізі поведінки, контексту та уподобань клієнта.

Пропоновані функції:

- Відео-пропозиції товарів алгоритм створює добірку товарів тижня у вигляді динамічного ролика з акцентом на персональні інтереси користувача, наприклад, «Топ 5 для теплих вихідних» або «Все для домашньої піци».

- AI-добірки рецептів система аналізує сезонність, погодні умови, святковий період, геолокацію, а також попередні покупки, щоб сформувати страви тижня зі списком інгредієнтів, інструкцією та кнопкою «Додати все до кошика».

- Розумний список покупок, штучний інтелект автоматично генерує список необхідних товарів, спираючись на частоту попередніх покупок, споживчі звички, улюблені категорії тощо. Список синхронізується з наявністю товарів у магазині клієнта.

Очікувані ефекти від впровадження в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Ефекти від впровадження індивідуалізовані відео-пропозиції та AI-рекомендації

AI-функція	Опис реалізації	Очікуваний результат
Відео-пропозиції товарів	Персоналізовані відеоролики-дайджести у мобільному застосунку	Підвищення залученості, зростання середнього чека
Добірки рецептів	AI-аналітика погоди, сезонності, регіону та уподобань	Зростання конверсії в продажі, розвиток нових звичок у клієнтів
Список покупок на основі звичок	Інтеграція з історією покупок та розкладом клієнта	Зменшення часу планування, ліпше таргетування акцій

Переваги для підприємства:

- збільшення середнього чека за рахунок ефекту з відео або рецепта;

- підвищення лояльності за рахунок релевантності контенту;

- скорочення циклу ухвалення рішення клієнтом;

- ефективне просування обраних товарів через нативну персоналізовану подачу.

Впровадження AI-рекомендацій у відеоформаті дозволяє перетворити традиційний ритейл на інтерактивний і гнучкий сервіс, який не лише продає, а й надихає. Такий інструмент підсилює відчуття індивідуального підходу, стимулює регулярне використання застосунку й забезпечує нову якість споживчого досвіду.

Smart-дзеркала або інтерактивні екрани в магазині удосконалення клієнтського досвіду в офлайн-магазинах можливе через впровадження інтерактивних технологій, які поєднують функції інформування, персоналізації та цифрової взаємодії. Одним із перспективних рішень є smart-дзеркала або інтерактивні екрани, які можуть бути розміщені в зонах із підвищеною прохідністю або у преміальних торгових точках. Ключові функції пристрою:

- Інформація про товари після сканування штрихкоду чи наведення на камеру, екран відображає походження товару, дані про виробника, склад, термін придатності, відгуки тощо.

- Підказки щодо знижок та акцій система автоматично аналізує наявні пропозиції та рекомендує товари-компаньйони з поточними акціями або добірки, вигідні при купівлі разом.

- Інтеграція з мобільним додатком через QR-код клієнт може додати товар до свого віртуального кошика або списку покупок. Вибране синхронізується з додатком користувача.

Можливості та ефекти впровадження Smart-дзеркал таблиця 3.10.

Таблиця 3.10 - Можливості та ефекти впровадження Smart-дзеркал

Функція Smart-дзеркала	Опис реалізації	Очікуваний ефект
Інформація про товар	Відображення даних про продукт (походження, рейтинг, вміст)	Підвищення довіри, покращення обізнаності споживачів
Підказки щодо акцій	Автоматичні рекомендації комбо-пропозицій, аналогів	Зростання середнього чека, крос-продажі
QR-інтеграція з мобільним кошиком	Додавання товарів до списку покупок через сканування з екрана	Полегшення процесу вибору, економія часу, стимулювання повторних візитів

Запровадження Smart-дзеркал у торгових залах ТОВ «Сільпо-Фуд» відкриває нові можливості для покращення клієнтського досвіду, поєднуючи інноваційні цифрові технології з традиційним шопінгом. Цей інструмент не лише виконує інформаційну функцію, а й активно стимулює продажі та формує сучасний імідж бренду. Завдяки функції інформації про товар покупець отримує детальні дані про продукт без необхідності звертатися до консультанта або шукати інформацію в інтернеті. Підказки щодо акцій та аналогів у режимі реального часу допомагають клієнту згенерувати найбільш вигідну покупку. Таким чином, зростає імовірність вибору дорожчих товарів або додаткових позицій, що сприяє збільшенню середнього чека та розвитку крос-продажів. Інтеграція з мобільним додатком через QR-коди дозволяє покупцеві миттєво додавати товари до віртуального кошика або списку покупок.

Переваги для ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- зміцнення образу інноваційного бренду;

- створення вау-ефекту для преміальної аудиторії;

- зменшення потреби в персональних консультантах завдяки автоматизованому інформуванню;

- збільшення середнього чека за рахунок допродажів;

- залучення молодшої аудиторії, схильної до використання інтерактивних рішень.

Smart-дзеркала не лише елемент візуальної інновації, а й потужний функціональний інструмент, що об’єднує онлайн- та офлайн-досвід покупця. У перспективі їх можна поєднувати з технологіями розпізнавання обличчя, голосового управління або персоналізованих вітальних екранів, підвищуючи емоційну залученість до бренду «Сільпо-Фуд».

Голосовий пошук та замовлення через помічника сучасні споживачі цінують швидкість, зручність та інтуїтивність у взаємодії з брендом. Одним із інструментів, що відповідає цим критеріям, є голосове управління. Впровадження голосового помічника або інтеграція з популярними асистентами наприклад, Google Assistant чи Siri у межах мобільного застосунку ТОВ «Сільпо-Фуд» може значно спростити навігацію та підвищити рівень залучення клієнтів. Можливості голосового помічника:

- Оголошення акцій та знижок: користувач може запитати «Які акції діють сьогодні?», і отримати голосову або текстову відповідь у застосунку з посиланням на товари.

- Формування списку покупок: голосовий запит типу «Додай молоко, хліб і яблука до списку» автоматично створює запис у мобільному списку покупок, синхронізованому з профілем клієнта.

- Навігація в магазині у поєднанні з технологією геолокації всередині приміщень, користувач може запитати: «Де знайти дитяче харчування?» і отримати підказку з маршрутом у торговій точці.

Функції голосового помічника та очікуваний ефект в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Функції голосового помічника та очікуваний ефект

Функція голосового управління	Опис реалізації	Очікуваний ефект
Голосовий пошук акцій	Словесний запит та відповідь з релевантними знижками	Залучення клієнтів до акцій, персоналізація рекомендацій
Формування списку покупок	Голосовий запис та автоматичне створення списку у застосунку	Економія часу, зростання конверсії у покупки
Голосова навігація в магазині	Асистент повідомляє місцезнаходження товару або відділу	Покращення досвіду офлайн-покупки, зменшення навантаження на персонал

Переваги для ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- демонстрація технологічної інноваційності бренду;

- залучення споживачів з обмеженими можливостями або з низьким цифровим рівнем;

- полегшення користування застосунком для старшої аудиторії;

- формування довготривалої прихильності за рахунок зручності і швидкості.

В умовах швидкого ритму життя голосовий інтерфейс стає ефективним доповненням цифрових каналів комунікації, дозволяючи зменшити кількість дій для досягнення мети. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» ще один крок до побудови сервісу майбутнього, де кожен клік замінено голосом.

Платформа для збору клієнтських ідей для поглиблення залучення клієнтів до процесу розвитку бренду ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно створити цифрову платформу для генерації клієнтських ідей, може бути спеціальний розділ у мобільному застосунку або окремий онлайн-хаб, де кожен покупець має змогу запропонувати власні ініціативи, оцінити ідеї інших або проголосувати за найкращі. Напрями для ідей:

- введення нових товарів локальні продукти, здорове харчування, веганські позиції;

- альтернативні формати обслуговування касири-консультанти, мікроформати магазинів у житлових районах;

- теми майбутніх акцій наприклад, «Тиждень азійської кухні», «Ностальгія 90-х»;

- вдосконалення функціоналу програми лояльності або застосунку.

Механіка платформи:

- користувачі реєструються через свій профіль;

- кожна ідея отримує можливість для голосування/коментування;

- щомісяця топ-5 ідей реалізуються або публічно розглядаються;

- автори найкращих ідей отримують бонуси на «Власний рахунок» або подарунки.

Функції платформи і очікуваний ефект в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Функції платформи і очікуваний ефект

Функція	Опис	Очікуваний ефект
Пропозиції товарів та сервісів	Клієнти подають ідеї напряму до компанії	Виявлення трендів, адаптація асортименту до попиту
Голосування та обговорення	Клієнти оцінюють ідеї інших користувачів	Формування спільноти, активна участь у житті бренду
Система винагород	Бонуси, подарунки, промокоди за реалізовані або топ-ідеї	Мотивація, підвищення лояльності, гейміфікація взаємодії
Звітність про реалізацію	Сторінка «Реалізовано завдяки вам» із описом втілених ідей	Прозорість, зростання довіри та відчуття впливу клієнтів

Переваги впровадження:

- створення двостороннього діалогу з клієнтами;

- швидка генерація інновацій з середовища самих споживачів;

- покращення репутації компанії як відкритої, гнучкої та прозорої;

- зміцнення лояльності через залучення клієнта до стратегічних процесів.

У результаті ТОВ «Сільпо-Фуд» перетворює клієнтів з пасивних споживачів на активну креативну спільноту, яка має реальний вплив на розвиток бренду не лише підвищує рівень задоволеності, а й створює відчуття приналежності до великої родини «Сільпо».

Запропоновані цифрові інновації для ТОВ «Сільпо-Фуд» засвідчують високий стратегічний потенціал у напрямі трансформації класичного ритейлу на основі персоналізованого, інтерактивного та зручного для користувача досвіду. Сучасний споживач очікує не лише якісного продукту, а й гнучкої комунікації з брендом, швидкого доступу до інформації, емоційної взаємодії та

можливості брати участь у житті компанії означає, що підвищення клієнтської лояльності вже не обмежується лише знижками чи бонусами, а вимагає ширшого спектра інструментів, зокрема технологічних [21, 39].

Інтеграція доповненої реальності AR у мобільний застосунок створює новий формат інформування клієнта, де товар «говорить сам за себе» показує походження, пропонує рецепти, акційні набори та навіть розважає, сприяє зростанню зацікавленості, довіри до продуктів і формує нову споживчу поведінку допитливу, емоційно залучену. Індивідуалізовані відео-пропозиції та AI-рекомендації демонструють силу глибокої персоналізації аналізуючи дані про споживача, система формує точні та своєчасні пропозиції, адаптовані до контексту, звичок, пори року чи навіть погоди, значно підвищує релевантність маркетингових звернень і сприяє формуванню відчуття турботи про клієнта

Встановлення smart-дзеркал та інтерактивних екранів в офлайн-магазинах дозволяє надати покупцям зручний, автоматизований сервіс без необхідності звертатися до консультанта. Поєднання цифрового середовища з фізичним простором відкриває нові можливості для залучення, особливо в преміальних сегментах.

Голосовий пошук і помічник це ще один крок у напрямі доступності й інклюзивності сервісу. Таке рішення полегшує процес взаємодії для людей старшого віку або з обмеженими можливостями, а також підвищує швидкість навігації, що критично важливо в умовах сучасного темпу життя. Окремої уваги заслуговує ідея платформи для генерації клієнтських ідей, яка формує активну спільноту навколо бренду, підвищує довіру через прозорість, мотивує користувачів долучатися до процесів змін і трансформацій не лише канал зворотного зв’язку, а й інструмент краудсорсингу інновацій, які народжуються безпосередньо у середовищі споживача. Усі розглянуті технології мають низку спільних переваг для ТОВ «Сільпо-Фуд», зокрема:

- посилення бренду як інноваційного та клієнтоцентричного;

- розширення функціональності мобільного застосунку та цифрової екосистеми загалом;

- зниження навантаження на персонал та операційні витрати за рахунок автоматизації;

- зростання середнього чека, частоти покупок та конверсій через релевантні пропозиції;

- формування стійкого емоційного зв’язку зі споживачем, що значно підвищує довготривалу лояльність.

Таким чином, цифрова трансформація маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» є не лише сучасною тенденцією, а й об’єктивною необхідністю в умовах високої конкуренції, змін у поведінці споживачів та постійного оновлення технологій. Реалізація запропонованих рішень дозволить підприємству вийти за межі традиційного підходу до лояльності й створити унікальну цінність для кожного клієнта.

3.3 Оцінка очікуваної ефективності запропонованих стратегічних рішень

У межах вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» було запропоновано низку інноваційних заходів, спрямованих на підвищення рівня клієнтської лояльності. Для подальшої економічної оцінки ефективності обрано три стратегічно важливі інструменти, що мають високий потенціал комерційного впливу та практичної реалізації:

- Впровадження AR-функціоналу в мобільному застосунку дає змогу покупцям отримувати додаткову інформацію про товар, наводячи камеру на продукт. Очікується покращення досвіду покупця та зростання середнього чека.

- Впровадження індивідуалізованих відео-пропозицій та AI-рекомендацій на основі минулих покупок, геолокації, погоди та часу тижня формуються персоналізовані пропозиції у форматі відео сприяє підвищенню релевантності пропозицій і повторних покупок.

- Створення платформи клієнтських ідей онлайн-хаб для збору пропозицій щодо товарів, сервісу та акцій. Найкращі ідеї будуть втілені в життя, а автори

винагороджені бонусами, активізує залучення клієнтів та зміцнює емоційний зв’язок із брендом.

Впровадження AR-функціоналу в мобільному застосунку інструмент передбачає інтеграцію доповненої реальності AR у вже наявний мобільний застосунок «Сільпо». Основна мета створити додану цінність для користувачів, дозволивши їм дізнаватися про походження товару, рецепти, сертифікати та акційні комбо-пропозиції безпосередньо у залі магазину. Витрати на запровадження в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 - Витрати на запровадження AR-функціоналу в мобільному застосунку

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка AR-модуля	50 000
UI/UX-дизайн для взаємодії з AR	20 000
База даних з інформацією про товари	15 000
Тестування та налагодження	25 000
Інтеграція з існуючим мобільним застосунком	20 000
Разом	130 000

Запропонований AR-функціонал не лише вдосконалює клієнтський досвід, а й виконує важливу маркетингову функцію підвищення залучення, довіри до бренду та стимулювання імпульсних покупок. Завдяки інтерактивній взаємодії з продуктом покупець отримує додаткову інформацію прямо в момент прийняття рішення про покупку, що збільшує ймовірність вибору товару. Загальний обсяг інвестицій у проєкт складає 130 000 грн, що є помірною сумою для підприємства масштабу ТОВ «Сільпо-Фуд», з огляду на потенційний маркетинговий ефект та конкурентну перевагу на ринку. Впровадження AR-технологій також підсилює імідж бренду як інноваційного, відкритого до цифрових трансформацій.

Відео-пропозиції та AI-рекомендації цей захід передбачає створення системи персоналізованих відео-порад і добірок продуктів. Алгоритми аналізуватимуть поведінку клієнтів та автоматично формуватимуть відео з

рекомендованими товарами чи стравами на основі минулих покупок, погоди або подій. Витрати на запровадження заходу в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 - Витрати на запровадження відео-пропозиції та AI-рекомендації

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка алгоритмів персоналізації на AI-базі	65 000
Хостинг та обробка відео (щомісячна підтримка)	20 000
Створення шаблонів відео та дизайн	25 000
Інтеграція зі списками покупок та базою клієнтів	30 000
Тестування функціоналу та запуск	20 000
Разом	160 000

Використання інтелектуальних рекомендацій і персоналізованого відеоконтенту є ефективним засобом посилення клієнтської залученості та підвищення середнього чека. Така технологія дозволяє не лише автоматизувати процес формування пропозицій, але й надати покупцю відчуття персонального підходу, що підвищує лояльність до бренду. Інвестиції в обсязі 160 000 грн є виправданими в умовах високої конкуренції у сфері ритейлу, адже реалізація такої системи дозволить створити гнучкий інструмент взаємодії з клієнтом на всіх етапах його споживчої подорожі. Крім того, впровадження AI-рекомендацій добре масштабується на всю мережу, збільшуючи стратегічну віддачу від інвестицій у цифрову трансформацію маркетингу.

Платформа клієнтських ідей передбачає створення онлайн-платформи, де користувачі можуть залишати свої пропозиції щодо вдосконалення сервісу, товарного асортименту або акцій. Найкращі ідеї реалізуються, а автори отримують винагороди у вигляді бонусів. Витрати на впровадження заходу в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 - Витрати на впровадження на платформу ідей

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка окремого розділу на сайті / в аплікації	35 000
Налагодження системи голосування та модерації	15 000
Створення механізму бонусних винагород	10 000
Дизайн інтерфейсу та користувацький досвід (UX)	10 000
Маркетингове повідомлення + запуск	10 000
Разом	80 000

Запровадження інтерактивної платформи для збору клієнтських пропозицій сприяє формуванню активної спільноти навколо бренду та залучає покупців до процесу розвитку компанії. Клієнти, які відчувають, що їхня думка має значення, демонструють вищу лояльність, частіше здійснюють покупки та стають адвокатами бренду. Інвестиції у розмірі 80 000 грн є відносно невеликими, але стратегічно важливими. Інструмент виконує не лише функцію зворотного зв’язку, а й маркетинговий ефект через залучення до процесу створення цінності разом із брендом. Водночас він дає змогу оперативно тестувати інновації, виходячи з реального запиту клієнтів.

Оцінка витрат на впровадження запропонованих інноваційних маркетингових інструментів дає змогу зробити висновки про реалістичність і доцільність їх реалізації у масштабах діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». З урахуванням сучасних тенденцій ринку, цифрові технології вже стали не просто елементом комунікації, а ключовим фактором впливу на поведінку споживача. Саме тому було відібрано три найбільш перспективні заходи, які охоплюють різні напрями маркетингової взаємодії: інформаційний супровід у точці продажу AR-функціонал, персоналізацію пропозицій AI-рекомендації та залучення до брендоформування платформа ідей.

Витрати на AR-функціонал у мобільному застосунку становлять 130 000 грн, які включають розробку спеціального модуля доповненої реальності, дизайн інтерфейсу, тестування та інтеграцію з існуючим застосунком, технологія дозволяє покупцю безпосередньо у магазині отримати додаткову інформацію про товар, що підсилює ефект присутності, підвищує рівень довіри до продукту, сприяє імпульсним покупкам і формує сучасний образ бренду.

AI-рекомендації та відео-пропозиції найбільш витратний захід із запропонованих: 160 000 грн. Проте це інвестиція у високотехнологічний інструмент, який має довготривалу цінність. Він дозволяє будувати персоналізовану комунікацію з клієнтом на основі його уподобань, поведінки, сезонності та навіть погоди. Таке індивідуальне таргетування значно підвищує вірогідність покупки, зменшує витрати на неефективні кампанії і сприяє підвищенню середнього чека. Ще одним важливим стратегічним рішенням є створення платформи клієнтських ідей. При відносно помірному бюджеті 80 000 грн, вона виконує цілий спектр функцій: формує активну лояльну спільноту, підсилює емоційний зв'язок із брендом, підвищує відчуття значущості клієнта та забезпечує цінний зворотний зв'язок для подальших управлінських рішень. Витрати на впровадження в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 - Витрати на впровадження

Назва заходу	Стаття витрат	Сума, грн
AR-функціонал у мобільному застосунку	Розробка, дизайн, база даних, тестування	130 000
AI-рекомендації та відео-пропозиції	Алгоритми, хостинг, шаблони, інтеграція	160 000
Платформа клієнтських ідей	Розділ сайту, голосування, UX, маркетинг	80 000
Загалом:		370 000

Таким чином, сукупні витрати на впровадження трьох інноваційних інструментів становлять 370 000 грн. Цей обсяг інвестицій є цілком обґрунтованим у рамках маркетингового бюджету підприємства такого масштабу, як ТОВ «Сільпо-Фуд». Оскільки запропоновані заходи не лише виконують функцію покращення поточних процесів, але й відкривають нові можливості для стратегічного зростання, їх реалізація може розглядатися як високоефективна.

Впровадження запропонованих маркетингових інновацій у ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає участь як внутрішніх структурних підрозділів компанії, так і зовнішніх спеціалістів. Для кожного із трьох заходів — AR-функціоналу, системи AI-рекомендацій та платформи клієнтських ідей — буде сформовано

окремі робочі групи, які забезпечать повний цикл реалізації: від розробки концепції до технічного запуску та подальшого супроводу.

Участь у впровадженні AR-функціоналу в мобільний застосунок братиме зовнішня IT-компанія, яка спеціалізується на розробці рішень доповненої реальності. Її завданням стане створення AR-модуля, інтеграція з камерою смартфона, тестування та адаптація до технічної бази мобільного застосунку «Сільпо». З боку підприємства у процесі братимуть участь:

– IT-відділ, який координуватиме інтеграцію з існуючими цифровими системами;

– маркетинговий відділ, що розробить змістовне наповнення рецепти, описи товарів, сертифікати;

– відділ аналітики, який підготує дані про клієнтські потреби для побудови логіки AR-відображення;

– юридична служба, яка забезпечить правову перевірку контенту та захист персональних даних.

Реалізація індивідуалізованих відео-пропозицій та AI-рекомендацій відбуватиметься у співпраці з провайдером рішень зі штучного інтелекту. Саме він розроблятиме алгоритми, які на основі історії покупок, погодних умов та інших чинників формуватимуть персоналізовані добірки. Участь з боку «Сільпо» братимуть:

– IT-фахівці, відповідальні за інтеграцію рекомендаційної системи з базою клієнтів і застосунком;

– маркетингова команда, яка формуватиме шаблони відео, контролюватиме стилістику та креатив;

– аналітики, які забезпечать точність сегментації аудиторії;

– відділ підтримки клієнтів, який опрацьовуватиме запити користувачів і проводитиме первинне тестування.

Створення платформи клієнтських ідей буде реалізовано силами внутрішнього веб-розробника або залученої студії. Основне завдання створити

простий, зручний інтерфейс для подання ідей, голосування та зворотного зв’язку. У проекті братимуть участь:

– цифровий відділ або ІТ-служба, яка забезпечить технічну реалізацію;

– маркетинговий відділ, що відповідатиме за розробку концепції, запуск кампанії та супровід;

– служба модерації / клієнтської підтримки, яка забезпечить відбір якісного контенту та зворотний зв’язок з учасниками;

– фінансовий відділ, який контролюватиме систему бонусних заохочень.

Таким чином, успіх реалізації кожного заходу залежить від міжфункціональної співпраці: технічної, аналітичної, маркетингової та адміністративної. Кожен із учасників відповідає за свою частину ланцюга, що дозволяє не лише ефективно впровадити новації, а й забезпечити їх стабільну роботу та високу клієнтську цінність.

Наступним етапом є оцінка економічної ефективності зазначених заходів через показник ROMI, що дозволить кількісно порівняти рівень дохідності кожної ініціативи стосовно понесених витрат. У такий спосіб компанія зможе приймати раціональні рішення щодо масштабування, коригування або відмови від окремих активностей. Оцінимо економічну ефективність трьох запропонованих заходів для ТОВ «Сільпо-Фуд» за допомогою показника ROMI, який розраховується за формулою (3.1):

$$ROMI = MS\ (IRAM \times P) - MS \times 100\% \quad (3.1)$$

де, IRAM – додаткові доходи, що отримані завдяки реалізації заходу;

P – норма маржинального прибутку;

MS – маркетингові витрати.

Норма маржинального прибутку відношення маржинального прибутку до виручки:

$$P = Дохід - Змінні\ витрати\ /\ Дохід$$

$$P = 23810000 - 17318000\ /\ 23810000 = 27{,}26\%$$

Для кожного заходу ми оцінимо потенційний приріст доходу на основі очікуваного ефекту заходу наприклад, збільшення середнього чека або кількості

покупок. Якщо надали числові оцінки ефекту, я можу підставити їх у формули. Якщо ні, можемо узгодити припущення. Наприклад, якщо:

- AR-функціонал збільшить обсяг продажів на 480 000 грн.

- AI-рекомендації принесуть 600 000 грн.

- Платформа ідей 250 000 грн.

Розрахунок ROMI для AR-функціонал витрати = 130 000 грн, IRAM = 480 000 грн:

$$ROMI\ AR = 480000*0{,}2726-130000 / 130000 *100\% = 0{,}77\%$$

AI-рекомендації витрати = 160 000 грн, IRAM = 600 000 грн:

$$ROMI\ AI = 600000*0{,}2726-160000 / 160000 *100\% = 2{,}13\%$$

Платформа ідей витрати = 80 000 грн, IRAM = 250 000 грн:

$$ROMIIdeas = 250000*0{,}2726-80000 / 80000 *100\% = 5{,}1\%$$

ROMI для кожного маркетингового заходу та оцінкою їхньої ефективності в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 - ROMI для кожного маркетингового заходу та оцінка їх ефективності

Захід	ROMI	Ефективність
AR-функціонал	0,77%	Низька. Інноваційний ефект переважає економічний
AI-рекомендації та відео-пропозиції	2,13%	Помірна. Має потенціал при масштабуванні
Платформа клієнтських ідей	5,10%	Висока. Найкраще співвідношення витрат і результату

Найбільш рентабельним з погляду ROMI виявився захід зі створення платформи клієнтських ідей, що досяг показника 5,10% інструмент вирізняється невисокими витратами на впровадження, але водночас забезпечує суттєвий маркетинговий ефект, пов’язаний із підвищенням рівня клієнтської участі, залученням аудиторії до формування асортиментної та сервісної політики компанії, а також зі створенням емоційного зв’язку між брендом і споживачем. Такий підхід трансформує клієнтів із пасивних покупців у співтворців цінності бренду, що є потужним фактором лояльності в умовах

сучасної ринкової конкуренції. Платформа також дозволяє оперативно тестувати інноваційні ідеї, ґрунтуючись на реальному запиті аудиторії, мінімізуючи ризики неефективних рішень.

Другу позицію за рівнем економічної ефективності посідає ініціатива щодо впровадження AI-рекомендацій та відео-пропозицій, яка досягла ROMI на рівні 2,13%. Незважаючи на вищі витрати, ця ініціатива формує довгострокову цінність через персоналізацію взаємодії з клієнтами, покращення користувацького досвіду та збільшення середнього чека. Завдяки використанню алгоритмів штучного інтелекту, компанія може формувати релевантні, точкові маркетингові повідомлення, що краще сприймаються споживачем, сприяючи підвищенню частоти повторних покупок. Висока гнучкість цієї системи дозволяє масштабувати її на всю клієнтську базу, що особливо цінно в умовах динамічного ринку.

Натомість AR-функціонал, попри низький показник ROMI у 0,77%, має стратегічну цінність з огляду на інноваційність та іміджеву привабливість для молодої, технічно підкованої аудиторії. AR-технології дозволяють інтегрувати новий рівень взаємодії з товаром безпосередньо в торговому залі, підвищуючи залучення, інформованість і ймовірність імпульсних покупок. Також ця ініціатива позиціонує бренд як прогресивний і відкритий до цифрових трансформацій, що може мати позитивний ефект у довгостроковій перспективі, навіть при невисокій короткостроковій окупності. Враховуючи зростання ринку доповненої реальності та очікуване підвищення прийняття таких технологій серед широкої аудиторії, ця інвестиція має потенціал до зростання своєї ефективності в майбутньому.

Отже, у третьому розділі дипломної роботи було здійснено практичне обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової стратегії підвищення клієнтської лояльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Особливу увагу зосереджено на адаптації підприємства до викликів цифрової трансформації, яка зумовлює зміну поведінкових моделей споживачів, підвищення їхніх очікувань щодо сервісу, персоналізації та швидкості взаємодії з брендом.

Проведений аналіз показав, що компанія має потужні передумови для ефективної реалізації інноваційної маркетингової стратегії: розвинену цифрову інфраструктуру, мобільний застосунок, програму лояльності, а також активну присутність у соціальних мережах. Водночас встановлено наявність низки обмежень, зокрема: недостатня глибина персоналізації маркетингових комунікацій, обмежена залученість клієнтів до взаємодії з брендом, а також фрагментарність використання новітніх технологій у процесі формування споживчого досвіду.

У зв’язку з цим було запропоновано стратегічно важливі інструменти, які відповідають сучасним трендам у сфері діджитал-маркетингу та є доцільними для впровадження в умовах українського ринку. Запропоновано впровадити доповнену реальність (AR) у мобільному застосунку, яка забезпечує інтерактивний клієнтський досвід у торговому залі, сприяє підвищенню залученості та сприйняттю бренду як інноваційного. Систему персоналізованих відео-пропозицій, створену на основі штучного інтелекту (AI), що дозволяє враховувати індивідуальні поведінкові патерни споживачів та формувати релевантні маркетингові пропозиції. А також Онлайн-платформа збору клієнтських ідей, яка дає змогу вибудувати двосторонню комунікацію з аудиторією, залучаючи клієнтів до процесу створення цінності та підвищуючи їх емоційне залучення.

Для кожного з вказаних заходів було проведено оцінку витрат на впровадження та економічну ефективність із використанням показника ROMI (Return on Marketing Investment). За результатами аналізу найвищу рентабельність забезпечує впровадження платформи клієнтських ідей (ROMI = 5,1%), що свідчить про високу ефективність механізмів залучення споживачів до процесу співтворення. Система AI-рекомендацій має середній рівень рентабельності (ROMI = 2,13%) завдяки здатності формувати цільові пропозиції, які сприяють зростанню конверсії. AR-функціонал має найнижчий ROMI (0,77%), проте є стратегічно важливим для формування інноваційного

іміджу бренду, підвищення рівня диференціації та створення унікального клієнтського досвіду.

Таким чином, комбінація трьох інструментів у межах інтегрованої маркетингової програми дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізувати якісно новий підхід до формування лояльності, що ґрунтується на емоційному залученні, персоналізації та двосторонній взаємодії зі споживачем. Проведена оцінка ROMI дала змогу сформувати пріоритети інвестування в межах стратегії, забезпечивши баланс між поточним економічним ефектом та довгостроковою стратегічною цінністю.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що запропоновані заходи відповідають актуальним тенденціям розвитку ринку роздрібної торгівлі та мають високий потенціал щодо підвищення клієнтської лояльності, середнього чека та частоти покупок. Запропонована стратегія базується на принципах клієнтоорієнтованості, емоційного брендингу та цифрової інноваційності, що дозволяє забезпечити як практичну ефективність, так і позитивний імідж компанії в очах цільової аудиторії.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило актуальність проблеми зниження клієнтської лояльності у сфері роздрібної торгівлі та потребу у трансформації існуючих підходів до управління взаємовідносинами зі споживачами. У дипломній роботі реалізовано поставлену мету — розроблено комплексну маркетингову стратегію підвищення клієнтської лояльності для ТОВ «Сільпо-Фуд». Вона сформована на основі глибокого аналізу поточної ситуації в компанії, сучасних трендів цифрового маркетингу, результатів анкетування споживачів та порівняльного аналізу конкурентів.

1. Охарактеризовано теоретико-методичні засади маркетингової стратегії та клієнтської лояльності в умовах сучасного ринку. На основі аналізу наукових джерел систематизовано підходи до трактування лояльності як багатовимірного поняття, що охоплює поведінкову, емоційну та когнітивну складові. Визначено роль клієнтської лояльності як стратегічного активу, здатного забезпечити стабільні доходи, зниження витрат на залучення нових клієнтів та формування сталих конкурентних переваг. Узагальнено підходи провідних науковців (Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, П. Дойла) щодо побудови клієнтоцентричних стратегій.

2. Визначено підходи та метрики оцінювання клієнтської лояльності у стратегічному маркетингу. Розглянуто сучасні методи кількісного оцінювання лояльності, зокрема CLV (Customer Lifetime Value), CRR (Customer Retention Rate), NPS (Net Promoter Score), які дозволяють обґрунтувати управлінські рішення щодо сегментації клієнтів, визначення пріоритетних аудиторій та вибору ефективних інструментів утримання. Описано зв’язок між якістю клієнтського досвіду та зростанням ключових лояльнісних показників.

3. Класифіковано основні види програм лояльності, що використовуються в роздрібній торгівлі. Виокремлено транзакційні, відносинні, змішані та гейміфіковані формати програм. Проаналізовано їхні переваги, недоліки та сферу ефективного застосування. Особливу увагу приділено

багатофункціональним програмам із залученням мобільних застосунків, персоналізованого контенту та омніканальної комунікації.

4. Установлено особливості ринку роздрібної торгівлі в Україні та конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд». Проведено детальну оцінку зовнішнього середовища, визначено місце компанії серед основних гравців (АТБ, Варус тощо), окреслено її унікальні конкурентні позиції в сегменті преміального обслуговування. Встановлено, що «Сільпо-Фуд» вирізняється концептуальністю оформлення торгових точок, розвитком власних торгових марок і сильною присутністю в онлайн-просторі, проте зазнає викликів, пов'язаних із зростанням конкуренції, економічною нестабільністю та змінною споживчою поведінкою.

5. Оцінено поточний рівень клієнтської лояльності до підприємства та його ключові чинники. На основі аналізу результатів опитування споживачів встановлено, що 38% респондентів не вважають себе активними учасниками програми лояльності, а 31% – не розуміють її функціоналу. Ідентифіковано основні бар'єри для підвищення лояльності: складність використання бонусів, недостатня персоналізація, обмежений зворотний зв'язок, низький рівень емоційного залучення та відсутність інтегрованої омніканальної моделі взаємодії.

6. Систематизовано маркетингові інструменти, що застосовуються у ТОВ «Сільпо-Фуд» для утримання споживачів. До основних із них віднесено: мобільний застосунок із функцією списків покупок, push-повідомлення з геопозиційною адаптацією, QR-коди для швидкого доступу до акцій, цифрові картки лояльності, персоналізовані пропозиції та чат-боти. Узагальнено, що їхнє використання поки що не є цілісною системою і потребує подальшої оптимізації та інтеграції на основі CRM-аналітики.

7. Удосконалено елементи маркетингової стратегії підприємства з урахуванням змін у споживчій поведінці. Розроблено три ключові інноваційні інструменти для зміцнення лояльності:

- AR-функціонал у мобільному застосунку з віртуальними підказками, гейміфікацією та інтерактивною навігацією;

- AI-рекомендації, що формуються на основі історії покупок, місцезнаходження, погодних умов тощо;

- онлайн-платформа клієнтських ідей як краудсорсингова система взаємодії.

Для кожного інструмента описано очікувані ефекти та реалізовано оцінку ефективності на основі показника ROMI: платформа ідей — 5,1%, AI — 2,13%, AR — 0,77%. Оцінено потенціал кожного з рішень у стратегічній та операційній перспективі.

8. Обґрунтовано роль цифрових технологій і комунікацій у підвищенні лояльності споживачів. Доведено, що використання сучасних інструментів — доповненої реальності, персоналізованої аналітики, омніканальної взаємодії — створює передумови для підвищення задоволеності, частоти повторних покупок та середнього чека. Особливу увагу приділено сегментованим CRM-кампаніям, що базуються на класифікації клієнтів за частотою покупок, середнім чеком, стилем життя та демографічними характеристиками. Для кожної групи передбачено релевантну комунікацію, що дозволяє значно підвищити результативність маркетингових звернень.

9. Оцінено очікувану результативність запропонованих стратегічних рішень для підприємства. Встановлено, що реалізація запропонованих ініціатив дозволить «Сільпо-Фуд» підвищити рівень лояльності, зменшити відтік клієнтів, зміцнити бренд, знизити навантаження на офлайн-персонал і забезпечити стратегічну стабільність на фоні змін у поведінці споживачів. Практична реалізація заходів можлива на базі вже існуючих технологічних рішень компанії, що зумовлює їхню швидку окупність і масштабованість. Запропонована стратегія відповідає принципам клієнтоцентричності, цифрової адаптивності та стійкого розвитку.

Бакалаврська кваліфікаційна робота комплексно реалізує поставлену мету - розробити маркетингову стратегію підвищення клієнтської лояльності на

прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». Всі завдання дослідження виконано повною мірою, а результати мають як наукове, так і прикладне значення, відкриваючи можливості для подальших досліджень у сфері маркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Копилок О. Маркетингові стратегії підприємства. *International scientific-practical journal commodities and markets*. 2024. Т. 49, № 1. С. 4–26.
2. Максимець Ю. В., Кушнір О. Л. Маркетингові стратегії підприємства: аналіз, планування та впровадження. Львів : Львів. нац. ун-т ім. Ів. Франка, 2024.
3. Подольна В. В., Семенюк І. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2024.
4. Квятковська Л. А. Механізм оцінки маркетингової стратегії / Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4, т. II. – С. 98–104. – URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua (дата звернення: 18.05.2025).
5. Гончаренко О. В., Дідур К. М., Ткаченко М. С. Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства для зміцнення продовольчої безпеки країни / Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 22. – С. 71–75.
6. Портер М. Що таке стратегія? / Harvard Business Review. – 1996. – Листопад–грудень. – С. 61–78..
7. Представляємо маркетинг / J. Burnett // LibreTexts. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Маркетинг (дата звернення: 16.05.2025).
8. "Маркетингові війни" Джек Траут. URL: https://www.promodo.ua/blog/konspekt-knigi-marketingovi-viyni-dzhek-traut (дата звернення: 16.05.2025).
9. Маркетингова стратегія: що це, основні види та як її створити. URL: https://wedex.com.ua/blog/marketyngova-strategiya-shho-cze-osnovni-vydy-ta-yak-yiyi-stvoryty/#anchor-базові-маркетингові-стратегії (дата звернення: 20.05.2025).
10. Бібліотека BukLib. URL: https://buklib.net/books/26489/ (дата звернення: 16.05.2025).

11. Процишин Ю. Т. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», ступеня вищої освіти «магістр». Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2022. 146 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45457/1/Посібник_Стратегічний%20маркетинг_Процишин.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

12. Богданов В. В. Етапи формування маркетингової стратегії ІТ-підприємств // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. С. 388–396.

13. Устік Т., Колодненко Н. Запровадження маркетингових інструментів для підвищення лояльності клієнтів // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 326(1). С. 208–214.

14. Неткова В. М. Систематизація типів лояльності споживачів продукції промислових підприємств // Теорія і практика економіки та управління промисловими підприємствами. 2023. Вип. 38. Одеса : Одеський нац. політехн. ун-т.

15. Храмова М. В. Поведінка споживачів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 240 с.

16. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 800 p.

17. Oliver R. L. Whence Consumer Loyalty? // Journal of Marketing. 1999. Vol. 63. P. 33–44.

18. Dick A., Basu K. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework // Journal of the Academy of Marketing Science. 1994. Vol. 22, № 2. P. 99–113.

19. NPS – Net Promoter Score. URL: https://blog.globalbilgi.com.ua/nps-net-promoter-score/ (дата звернення: 19.05.2025).

20. Один лояльний клієнт цінніший за 10 нових: розбираємо CLV на прикладі українського хмарного та ритейл-бізнесу. URL: https://vctr.media/ua/odin-loyalnij-kliyent-czinnishij-za-10-novih-rozbirayemo-clv-na-prikladi-ukrayinskogo-hmarnogo-ta-ritejl-biznesu-260557/ (дата звернення: 18.05.2025).

21. Increasing Customer Lifetime Value with Loyalty Programs. URL: https://www.moengage.com/blog/increasing-customer-lifetime-value-with-loyalty-programs/ (дата звернення: 18.05.2025).

22. Motista. URL: https://www.motista.com/ (дата звернення: 20.05.2025).

23. The Right Way to Calculate CAC // Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/2014/11/the-right-way-to-calculate-customer-acquisition-cost (дата звернення: 19.05.2025).

24. Farris P. W., Bendle N. T., Pfeifer P. E., Reibstein D. J. Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. Pearson Education, 2010. 432 p.

25. What is Customer Acquisition Cost? – Shopify. URL: https://www.shopify.com/encyclopedia/customer-acquisition-cost (дата звернення: 20.05.2025).

26. SaaS Marketing Metrics 101: CAC, CLTV and Beyond. – Salesforce. URL: https://www.salesforce.com/blog/saas-metrics/ (дата звернення: 19.06.2025).

27. Що таке Customer Retention Rate і як підвищити CRR. URL: https://ideadigital.agency/blog/shcho-take-customer-retention-rate-i-yak-pidvishchiti-crr/ (дата звернення: 20.05.2025).

28. Ефективні стратегії утримання клієнтів. URL: https://stripo.email/ua/blog/effective-customer-retention-strategies/ (дата звернення: 20.05.2025).

29. Що таке Customer Retention Rate? URL: https://theinweb.media/chto-takoe-customer-retention-rate/?utm_source (дата звернення: 20.05.2025).

30. Churn Rate. URL: https://horoshop.ua/ua/glossary/churn-rate/ (дата звернення: 22.05.2025).

31. Що таке CSAT та як його вимірювати. URL: https://cases.media/en/article/sho-take-csat-ta-yak-iogo-vimiryuvati (дата звернення: 19.05.2025).

32. RFM-аналіз // Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/RFM-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7 (дата звернення: 19.05.2025).

33. Тимощук І. В. Програми лояльності споживачів як інструмент маркетингової діяльності підприємства роздрібної торгівлі // Економіка і суспільство. 2023. № 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4747/4688 (дата звернення: 22.05.2025).

34. Панаско О. А., Микитенко Н. В. Програми лояльності покупців на підприємстві торгівлі: теоретичний та практичний ракурси // Young Scientist. 2022. № 1 (101). С. 233–241.

35. Poleshchuk R. Customer Loyalty Programs in Retail Trade: Case Study. Theseus.fi, 2023. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/785200/Poleshchuk_Roman.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

36. Гейміфікація як технологія сучасної реклами // Матеріали студентської наукової конференції. Київ : КНТЕУ, 2021. С. 218. URL: https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/3c8ab4ae58997d5b4c2207c5572b0736.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

37. Аналітика Nielsen: Програми лояльності в Україні. URL: https://rau.ua/novyni/analitika-nielsen-programmy-loyalnosti/ (дата звернення: 22.05.2025).

38. Досьє компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». Опендатабот : веб-сайт. URL: https://opendatabot.ua/c/40720198 (дата звернення: 19.06.2025).

39. Офіційний сайт групи компаній Fozzy Group. URL: https://www.fozzy.ua/ua/ (дата звернення: 22.05.2025).

40. Офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL: https://silpo.ua (дата звернення: 22.05.2025).

41. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. URL: https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

42. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року. URL: https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

43. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року. URL: https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f1b2f679.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

44. Консолідована фінансова звітність: сайт компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: https://silpo.ua/reports?srsltid=AfmBOoph2TMZiD2s6k5AFlFPnmBy5JjEEsJ3mtF6P3wTu-uF-ADYKfQ (дата звернення: 23.05.2025).

45. Про компанію: офіційний сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: https://www.atbmarket.com/company?srsltid=AfmBOorO_pAmcr_tXl1Ie1odY (дата звернення: 22.05.2025).

46. Виторг “АТБ” сягнув рекордних 181 млрд грн у 2023 році. Fozzy Group, METRO і Varus показали скромніші результати. URL: https://forbes.ua/news/vitorg-atb-syagnuv-rekordnikh-181-mlrd-grn-u-2023-rotsi-fozzy-group-metro-i-varus-zrosli-v-serednomu-na-20-08032024-19741 (дата звернення: 23.05.2025).

47. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 3. С. 62–72.

48. Герасименко В. В. Репозиціонування та життєвий цикл товару. URL: http://www.elitarium.ru/2020/10/27/repozicionirovanie_tovara.html (дата звернення: 23.05.2025).

49. Forbes Україна. Сільпо під час війни: адаптація, бізнес та люди. 2023.

50. Фінансова звітність «Сільпо». URL: https://silpo.ua/reports?srsltid=AfmBOooaP2Pk5n8r80ASQaSZTwjp37fUePQidUo_EF5hg4hIzfZkUVny (дата звернення: 22.05.2025).

51. Борисенко О. С., Табачук Н. О. Теоретичні основи та еволюція розвитку комплексу маркетингу // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 3(14). С. 134–141. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/24.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

52. **З**віт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019 рік. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/28/5fe9a3f979cce.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

53. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021 рік. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf (дата звернення: 23.05.2025).

54. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021 рік. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf (дата звернення: 23.05.2025).

55. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік. URL: https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f7808283.pdf (дата звернення: 23.05.2025).

56. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року. URL: https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

57. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року. URL: https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f1b2f679.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

58. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року. URL: https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

59. Офіційний сайт радіо «Сільпо». URL: https://radio.silpo.ua/ (дата звернення: 23.05.2025).

60. Гуржій Н. М., Гудима О. В., Папієва К. В. Дослідження системи управління маркетинговими комунікаціями мережі «Сільпо» зі споживачами // Інфраструктура ринку. 2024. № 81. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/2024 (дата звернення: 24.05.2025).

61. Теорія поколінь для маркетингу або як влучно спілкуватися з клієнтом // Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/teoriya-pokolin-dlya-marketyngu-abo-yakvluchno-spilkuvatysya-z-kliyentom (дата звернення: 24.05.2025).

62. Як гейміфікація змінює світ ритейлу: перспективи розвитку у 2024 році // Асоціація ритейлерів України. URL: https://rau.ua/novyni/jak-gejmifikacijazminjuie-svit-ritejlu/#google_vignette (дата звернення: 24.05.2025).

63. Гейміфікація в бізнесі: як гра допомагає залучати клієнтів та множити прибуток // Блог про email та інтернет-маркетинг. URL: https://sendpulse.ua/blog/gamification-for-business-and-sales (дата звернення: 24.05.2025).

64. Торгівля з азартом: як українські ритейлери використовують гейміфікацію та доповнену реальність // Асоціація ритейлерів України. URL: https://rau.ua/novyni/torgivlja-z-azartom/#google_vignette (дата звернення: 25.05.2025).

65. МастерШеф (Україна) // Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/МастерШеф_(Україна) (дата звернення: 24.05.2025).

66. Проекти СТБ. URL: https://www.stb.ua/ua/projects/ (дата звернення: 24.05.2025).

67. Six essential retail marketing trends to track in 2024 and beyond // Papirfly. URL: https://www.papirfly.com/blog/brand-management/essential-retail-marketing-trends/ (дата звернення: 24.05.2025).

68. Розумні полиці: їхня роль значно зросте // AllRetail.ua – сайт про ритейл та роздрібні мережі України. URL: https://allretail.ua/overviews/76893-rozumni-polici-jihnya-rol-znachno-zroste (дата звернення: 25.05.2025).

69. Technology at the heart of retail: trends shaping the industry in 2024 // Software Development Company – N-iX. URL: https://www.n-ix.com/retailtechnology-trends/ (дата звернення: 25.05.2025).

70. Technology's Impact on In-Store Communication // Flame Analytics. URL: https://flameanalytics.com/en/technologys-impact-on-in-store-communicationstrategies/ (дата звернення: 25.05.2025).

71. Top 11 Retail Trends Shaping 2024 and Beyond // Bluestone PIM. URL: https://www.bluestonepim.com/blog/top-11-retail-trends-for-2024-andbeyond#phygital_retail (дата звернення: 25.05.2025).

72. Офіційний сайт нейромаркетингового агентства Neuro-Knowledge. URL: https://neuro-knowledge.com (дата звернення: 25.05.2025).

73. Офіційний сайт українського центру нейромаркетингових і поведінкових досліджень Beehiveor. URL: https://beehiveor.com/ (дата звернення: 25.05.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: «РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД")»

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота

(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра менеджменту, маркетингу та економіки, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, гр. МР-21б

(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 9.07 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

☑ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту

☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.

☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

Штовба О.В. _____ (підпис)

(прізвище, ініціали, посада)

Благодир Л.М. _____ (підпис)

(прізвище, ініціали, посада)

Особа, відповідальна за перевірку _____ Карачина Н.П.

(підпис) (прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник _____ Благодир Л.М., к.е.н., доцент

(підпис) (прізвище, ініціали, посада)

Здобувач _____ Шахворост І.П.

ДОДАТОК Б

(обов’язковий)

Фінансова звітність підприємства ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за 2022-2023 роки

Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	19	**17 226 900**	16 813 770
Нематеріальні активи	21	**3 097 800**	4 258 050
Інвестиційна нерухомість	20	**289 880**	-
Інвестиції в дочірні компанії	22	**252 234**	272 809
Інвестиції в асоційовані компанії	23	**1 036 487**	-
Фінансові інвестиції	24	**-**	1 400 396
Відстрочені податкові активи	18	**-**	196 279
Передплати за основні засоби	25	**310 626**	711 069
Дебіторська заборгованість по суборенді	26	**828**	-
Всього необоротних активів		**22 214 755**	23 652 373
Оборотні активи			
Запаси	27	**5 973 577**	6 461 622
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	28	**2 620 491**	5 482 730
Фінансові інвестиції	29	**1 546 379**	1 711 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	30	**46 200**	51 862
Гроші та їх еквіваленти	31	**1 066 300**	1 163 038
Інші оборотні активи	33	**201 156**	137 549
Всього оборотних активів		**11 454 103**	15 007 970
Всього активів		**33 668 858**	38 660 343

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	34	**13 047 703**	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		**(23 736 759)**	(16 105 027)
Всього власний капітал		**(10 689 056)**	(3 057 324)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	35	**1 397 278**	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	36	**12 088 615**	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	37	**2 499 178**	2 498 761
Інші зобов'язання	42	**12 985**	64 562
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		**15 998 056**	13 611 910
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	41	**1 481 551**	409 449
Банківські кредити	35	**3 274 126**	2 373 923
Поточні зобов'язання з оренди	36	**2 017 474**	1 604 645
Інші фінансові зобов'язання	37	**880 061**	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	38	**19 001 625**	22 559 067
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39	**1 114 449**	259 915
Зобов'язання за одержаними авансами	40	**520 536**	279 727
Інші зобов'язання	42	**70 036**	96 129
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		**28 359 858**	28 105 757
Всього зобов'язань		**44 357 914**	41 717 667
Всього власного капіталу та зобов'язань		**33 668 858**	38 660 343

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	**69 990 601**	72 784 231
Собівартість реалізації	6	**(50 815 360)**	(52 182 935)
Валовий прибуток		19 175 241	20 601 296
Інші операційні доходи	7	**725 090**	412 331
Витрати на збут	8	**(17 517 114)**	(18 533 954)
Адміністративні витрати	9	**(3 379 927)**	(2 775 764)
Інші операційні витрати	10	**(160 302)**	(121 299)
Збиток від операційної діяльності		(1 157 012)	(417 390)
Інші доходи	11	**514 944**	563 547
Інші витрати	12	**(3 980 812)**	(16 678)
Фінансові доходи	13	**58 748**	314 875
Фінансові витрати	14	**(2 503 139)**	(2 358 809)
Дохід/(втрати) від участі в капіталі	15	**(4 859)**	(2 814)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	-	(8 879)
Дохід/(втрати) від інвестицій в асоційовані компанії	17	**(363 909)**	-
Збиток до оподаткування		(7 436 039)	(1 926 148)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	18	(196 279)	79 969
Збиток за рік		(7 632 318)	(1 846 179)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		**586**	-
Загальний сукупний збиток за рік		(7 631 732)	(1 846 179)

Окремий звіт про зміни в капіталі за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Статутний капітал тис.грн.	Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток) тис.грн.	Усього тис.грн.
На 1 січня 2021	13 047 703	(14 155 395)	(1 107 692)
Виправлення помилок	-	(40 843)	(40 843)
На 1 січня 2021	13 047 703	(14 196 238)	(1 148 535)
Збиток за рік	-	(1 846 179)	(1 846 179)
Інший сукупний дохід	-	-	-
Загальний сукупний збиток за рік	-	(1 846 179)	(1 846 179)
На 31 грудня 2021	13 047 703	(16 042 417)	(2 994 714)
Виправлення помилок	-	(62 610)	(62 610)
На 1 січня 2022	13 047 703	(16 105 027)	(3 057 324)
Збиток за рік	-	(7 632 318)	(7 632 318)
Інший сукупний дохід	-	586	586
Загальний сукупний збиток за рік	-	(7 631 732)	(7 631 732)
На 31 грудня 2022	13 047 703	(23 736 759)	(10 689 056)

Окремий звіт про рух грошових коштів
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		**77 082 353**	87 898 262
Повернення податків і зборів		**476**	5 901
Цільового фінансування		**123 875**	113 460
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		**14 098**	15 435
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)		**22 886**	38 159
Надходження від операційної оренди		**324 860**	322 160
Надходження від отримання роялті, авторських винагород		**-**	2 134
Інші надходження		**506 455**	11 407
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)		**(61 541 256)**	(67 091 924)
Праці		**(4 972 516)**	(6 398 262)
Відрахувань на соціальні заходи		**(1 356 676)**	(1 717 940)
Зобов'язань з податків і зборів		**(3 203 622)**	(3 924 556)
Інші витрачання		**(3 078 221)**	(1 338 544)
Чистий рух коштів від операційної діяльності		**3 922 712**	7 935 692
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій		**159 143**	348 550
необоротних активів		**35 077**	467 131
Надходження від отриманих дивідендів		**4 451**	1 292
Надходження від погашення позик		**7 883**	206 231
Інші надходження		**-**	109 302
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій		**(186 208)**	(854 465)
необоротних активів		**(1 707 885)**	(4 317 767)
Витрачання на надання позик		**(14 811)**	(87 186)
Інші платежі		**-**	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності		**(1 702 350)**	(4 126 912)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу		**-**	201 638
Отримання позик		**1 328 368**	2 930 339
Інші надходження		**6 577**	367 342
Витрачання на:			
Погашення позик		**(490 351)**	(2 267 273)
Витрачання на сплату відсотків		**(2 228 921)**	(2 150 876)
Витрачання на сплату заборгованості з оренди		**(939 971)**	(1 873 630)
Інші платежі		**-**	(965 784)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності		**(2 324 298)**	(3 758 244)

Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	18	**15 613 778**	17 226 900
Інвестиційна нерухомість	19	**965 871**	289 880
Нематеріальні активи	20	**2 182 012**	3 097 800
Інвестиції в дочірні компанії	21	**252 016**	252 234
Інвестиції в асоційовані компанії	22	**938 611**	1 036 487
Передплати за основні засоби	23	**374 721**	310 626
Фінансові інвестиції	27	**14 560**	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	**-**	828
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	**45 173**	-
Всього необоротних активів		**20 386 742**	22 214 755
Оборотні активи			
Запаси	25	**4 819 319**	5 973 568
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	**6 498 721**	2 620 133
Фінансові інвестиції	27	**77 995**	1 546 379
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	**256**	943
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	28	**40 278**	46 204
Гроші та їх еквіваленти	29	**1 418 482**	1 066 300
Інші оборотні активи	31	**116 716**	201 156
Всього оборотних активів		**12 971 767**	11 454 683
Всього активів		**33 358 509**	33 669 438

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	32	**15 188 703**	13 047 703
Резерв переоцінки		**43**	-
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		**(25 623 369)**	(23 772 439)
Всього власний капітал		**(10 434 623)**	(10 724 736)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	33	**1 673 193**	1 397 278
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	**358 577**	-
Непоточні зобов'язання з оренди	34	**12 013 927**	12 088 615
Інші фінансові зобов'язання	35	**-**	2 499 178
Інші зобов'язання	40	**-**	12 985
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		**14 045 697**	15 998 056
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	39	**483 922**	1 481 551
Банківські кредити	33	**2 925 022**	3 274 126
Поточні зобов'язання з оренди	34	**1 971 174**	2 017 479
Інші фінансові зобов'язання	35	**1 967 575**	880 061
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	**21 079 230**	19 041 146
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	**1 007 478**	1 114 658
Зобов'язання за одержаними авансами	38	**269 131**	517 061
Інші зобов'язання	40	**43 903**	70 036
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		**29 747 435**	28 396 118
Всього зобов'язань		**43 793 132**	44 394 174
Всього власного капіталу та зобов'язань		**33 358 509**	33 669 438

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	**84 727 987**	69 990 601
Собівартість реалізації	6	**(60 419 457)**	(50 815 360)
Валовий прибуток		**24 308 530**	19 175 241
Інші операційні доходи	7	**906 959**	725 090
Витрати на збут	8	**(19 669 097)**	(17 517 107)
Адміністративні витрати	9	**(4 342 286)**	(3 379 934)
Інші операційні витрати	10	**(63 819)**	(160 302)
Операційний прибуток/(збиток)		**1 140 287**	(1 157 012)
Інші доходи	11	**571 777**	514 944
Інші витрати	12	**(930 310)**	(3 980 812)
Фінансові доходи	13	**384 148**	58 748
Фінансові витрати	14	**(2 909 288)**	(2 503 139)
Дохід/(втрати) від участі в капіталі	15	**(9 668)**	(4 859)
Дохід/(втрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	**(97 876)**	(363 909)
Збиток до оподаткування		**(1 850 930)**	(7 436 039)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	**-**	(196 279)
Збиток за рік		**(1 850 930)**	(7 632 318)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		**43**	586
Загальний сукупний збиток за рік		**(1 850 887)**	(7 631 732)

Окремий звіт про рух грошових коштів
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		**91 485 202**	77 082 353
Повернення податків і зборів		**3 021**	476
Цільового фінансування		**84 302**	123 875
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		**24 912**	14 098
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)		**17 468**	22 886
Надходження від операційної оренди		**602 843**	324 860
Надходження від отримання роялті, авторських винагород		**34 395**	-
Інші надходження		**550 299**	496 948
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)		**(72 922 317)**	(61 541 257)
Праці		**(5 789 238)**	(4 972 516)
Відрахувань на соціальні заходи		**(1 524 877)**	(1 356 676)
Зобов'язань з податків і зборів		**(4 618 226)**	(3 203 622)
Витрачання на оплату цільових внесків		**(45 065)**	(12 427)
Інші витрачання		**(1 218 332)**	(3 056 286)
Чистий рух коштів від операційної діяльності		**6 684 387**	3 922 712
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій		**8 264**	159 143
необоротних активів		**42 631**	35 077
Надходження від отриманих дивідендів		**35 642**	4 451
Надходження від погашення позик		**538 982**	7 883
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій		**(55 244)**	(186 208)
необоротних активів		**(2 724 374)**	(1 707 885)
Витрачання на надання позик		**(532 639)**	(14 811)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності		**(2 686 738)**	(1 702 350)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу		**2 141 000**	-
Отримання позик		**637 600**	1 328 368
Інші надходження		**-**	6 577
Витрачання на:			
Погашення позик		**(1 271 369)**	(490 351)
Витрачання на сплату відсотків		**(2 666 299)**	(2 228 921)
Витрачання на сплату заборгованості з оренди		**(1 517 280)**	(939 971)
Інші платежі		**(1 000 000)**	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності		**(3 676 348)**	(2 324 298)
Чистий рух в грошові кошти та їх еквіваленти		**321 301**	(103 936)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	30	**1 038 293**	1 141 078
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		**87**	1 151
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	30	**1 359 681**	1 038 293

Окремий звіт про зміни в капіталі
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Статутний капітал тис.грн.	Нерозподілений прибуток/ (непокритий збиток) тис.грн.	Резерв переоцінки тис.грн.	Усього тис.грн.
На 1 січня 2022	13 047 703	(16 042 417)	-	(2 994 714)
Виправлення помилок	-	(62 610)	-	(62 610)
На 1 січня 2022	13 047 703	(16 105 027)	-	(3 057 324)
Збиток за рік	-	(7 632 318)	-	(7 632 318)
Інший сукупний дохід	-	586	-	586
Загальний сукупний збиток за рік	-	(7 631 732)	-	(7 631 732)
На 31 грудня 2022	13 047 703	(23 736 759)	-	(10 689 056)
На 1 січня 2023	**13 047 703**	**(23 736 759)**	-	**(10 689 056)**
Виправлення помилок	-	**(35 680)**	-	**(35 680)**
На 1 січня 2023	**13 047 703**	**(23 772 439)**	-	**(10 724 736)**
Збиток за рік	-	**(1 850 930)**	-	**(1 850 930)**
Інший сукупний дохід	-	-	43	**43**
Загальний сукупний збиток за рік	-	(1 850 930)	43	(1 850 887)
Внески до статутного капіталу	**2 141 000**	-	-	**2 141 000**
На 31 грудня 2023	**15 188 703**	(25 623 369)	43	(10 434 623)

ДОДАТОК В

(обов’язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

«РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД")»

Таблиця 1 – Основні підходи до визначення поняття маркетингової стратегії.

Науковці	Визначення маркетингової стратегії
Філіп Котлер	розглядав маркетингову стратегію як узгоджену систему дій для досягнення маркетингових цілей, що охоплює вибір цільових сегментів, позиціонування, маркетинговий комплекс і бюджет[3].
Жан-Жак Ламбен	системний процес вивчення потреб споживачів створення продуктів, що забезпечують компанії перевагу на обраних ринкових сегментах[4].
Пітер Доль	успіх компанії залежить від ефективної маркетингової стратегії, що забезпечує конкурентоспроможність через унікальний продукт, високий рівень сервісу, інноваційність здатність швидко адаптуватися до змін[5].
Майкл Юджин Портер	формування унікальної позиції на ринку через вибір цільових сегментів, каналів просування та чітке визначення дій, які компанія здійснює або уникає для досягнення переваги[6].
Теодор Левітт	залучення й утримання клієнтів через створенн стійкої конкурентної переваги. Якщо компан послідовно пропонує цінність, релевантн потребам споживача, це формує лояльність, ш проявляється у повторних покупках[7].
Джек Траут	вирішальне значення має не сам продукт, а його сприйняття споживаче Оскільки унікальність товару легко копіюєтьс ключову роль у виділенні компанії відігра бренд, який формує емоційний зв'язок і переда цінності[8].

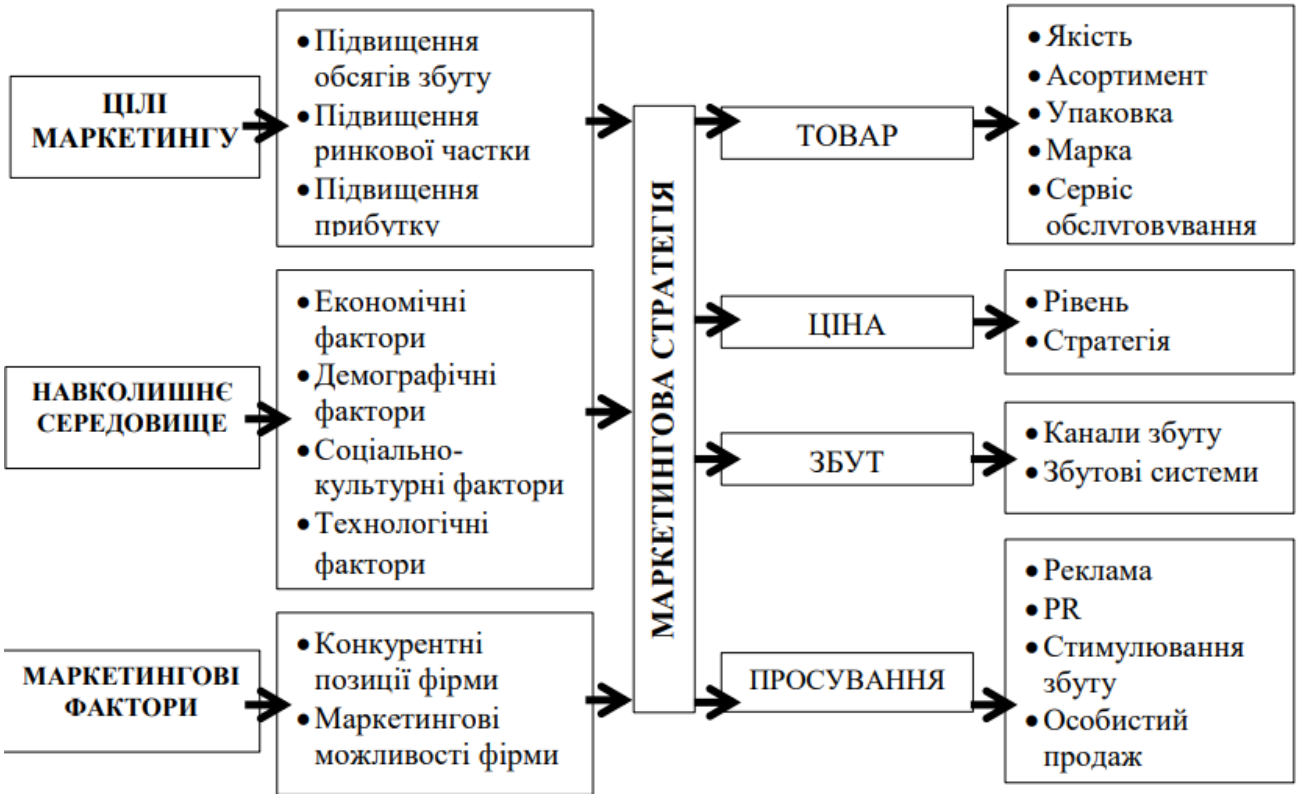

Рисунок 1 – структура формування маркетингової стратегії.

Таблиця 2 - Фінансові показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн

Показник	2022	2023	Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
Виручка від продажу	69 990 601	84 727 987	14 737 386	121,06
Вартість реалізованої продукції	-50 815 360	-60 419 457	-9 604 097	118,90
Валова маржа	19 175 241	24 308 530	5 133 289	126,76
Інші операційні доходи	724 956	906 959	182 003	125,10
Витрати на збут	-17 517 114	-19 669 097	-2 151 983	112,29
Адміністративні витрати	-3 384 947	-4 342 286	-957 339	128,28
Інші операційні витрати	-160 951	-63 819	97 132	39,64
Операційний збиток	-1 162 815	1 140 287	2 303 102	-98,10
Додаткові доходи	514 944	571 577	56 633	110,00
Інші витрати	-3 980 812	-930 310	3 050 502	23,37
Фінансові доходи	57 897	384 148	326 251	663,60
Фінансові витрати	-2 866 197	-3 016 832	-150 635	105,25
Збиток до оподаткування	-7 633 195	-1 850 930	5 782 265	24,25
Податкові доходи (витрати)	-195 626	43	195 669	-21,97
Загальний чистий збиток	-7 632 609	-1 850 887	5 781 722	24,26

Таблиця 3 - Показники доходів і собівартості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 роки, включно з відхиленнями

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2023 від 2022), (+/-)	Відносне відхилення(2023 від 2022), %
Дохід від реалізації товарів:					
– Роздрібні продажі (грн)	58 061 762	62 229 592	79 711 903	21 650 311	137,8
– Оптові продажі на території України (грн)	13 918 068	7 277 835	4 375 648	-2 902 187	60,1
– Оптові продажі за межами України (грн)	435 418	–	–	-	–
Всього (грн)	72 415 248	69 807 427	84 087 551	14 280 124	120,5
Дохід від реалізації послуг (грн)	379 287	431 836	587 607	155 771	136,1
Програма лояльності «Власний рахунок» (грн)	-10 304	51 338	52 829	1 491	102,9
Всього дохід від реалізації (грн)	72 784 231	69 990 601	84 727 987	14 737 386	121,1
Собівартість реалізації (грн):					
– Товари для продажу (грн)	52 181 708	50 814 395	60 419 048	9 604 653	118,9
– Знос основних засобів (грн)	1 227	965	409	-556	42,4 (-57.6)
Всього собівартість (грн)	52 182 935	50 815 360	60 419 457	9 604 097	118,9

Таблиця 4 - Ключові показники балансу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тис. грн.

Показники балансу	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення(2023 від 2022), (+/-)	Відносне відхилення(2023 від 2022),(%)
Необоротні активи	23 578 724	22 161 796	20 386 742	-1 775 054	92,0
Оборотні активи	15 078 769	11 507 619	12 971 767	1 464 148	112,7
Загальна сума активів	38 657 493	33 669 415	33 358 509	-310 906	99,1
Власний капітал	-2 994 717	-10 689 935	-10 434 623	255 312	–
Довгострокові зобов’язання	13 611 910	15 998 056	14 045 697	-1 952 359	87,8
Всього власного капіталу та зобов’язань	38 657 493	33 669 415	33 358 509	-310 906	99,1

Таблиця 5 - Головні техніко-економічні показники роботи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2023 роки, тис. грн.

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Статутний капітал	13 047 703	15 188 703	2 141 000	16,41
Обсяг товарообігу	62 229 592	79 711 903	17 482 311	28,09
Виручка від реалізації товарів, робіт і послуг	69 990 601	84 727 987	14 737 386	21,06
Собівартість реалізованої продукції	50 815 360	60 419 457	9 604 097	18,90
Чистий доход від продажу	19 175 241	24 308 530	5 133 289	26,77
Фінансовий результат до оподаткування від основної діяльності	-7 436 039	-1 850 930	-5 585 109	75,11
Чистий фінансовий результат	-7 632 318	-1 850 930	-5 781 388	75,75
Середньооблікова кількість працівників, осіб	33 390	29 514	-3 876	-11,61
Фонд оплати праці	5 192 188	5 807 994	615 806	11,86

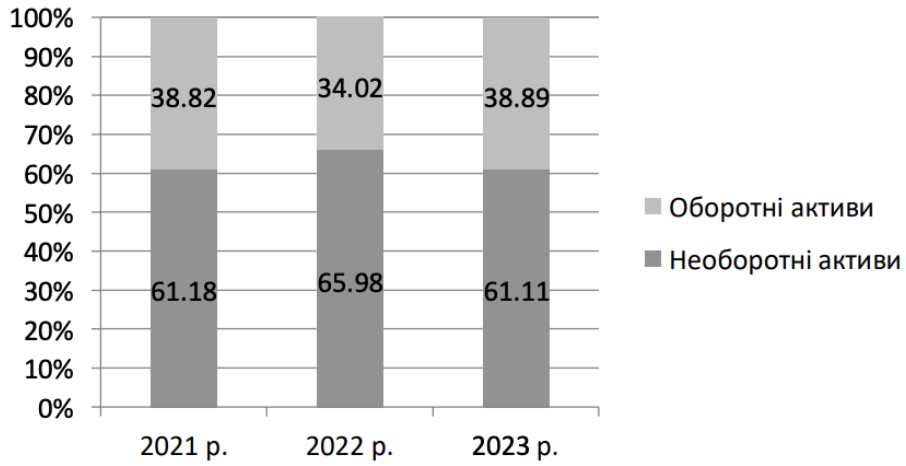

Рисунок 2 –Структура активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2021-2023 років

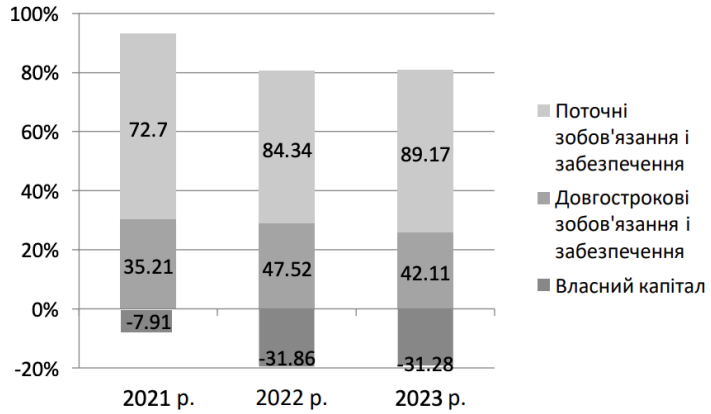

Рисунок 3 –Структура пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2021-2023 років

Таблиця 6 - Оцінка ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Норма	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
Коефіцієнт поточної ліквідності	понад 1	0,53	0,40	0,44
Коефіцієнт швидкої ліквідності	в межах 0,6-0,8	0,30	0,19	0,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	має бути більшим за 0 та зростати	0,04	0,04	0,05
Чистий оборотний капітал (тис. грн)	позитивний та зростаючий	-13 097 787	-16 941 435	-16 775 668

Таблиця 7 - SWOT-аналіз

Переваги	**Недоліки**
- Відомий бренд торговельної мережі	- Значні обсяги кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками, хоча це є типовою практикою на ринку
- Широка та розгалужена мережа магазинів	
- Раціональне використання ефекту масштабу	
- Попит на більшість товарів в асортименті є нееластичним, що гарантує стабільність навіть під час економічного спаду	
Можливості	**Ризики**
- Подальше розширення магазинової мережі на території України	- Тимчасове погіршення фінансових показників через збільшення боргового навантаження, пов'язаного з фінансуванням розвитку та валютними коливаннями
- Зростання компанії завдяки збільшенню доходів населення та підвищенню рівня споживання	- Загострення конкурентної боротьби з вітчизняними гравцями ринку
- Впровадження і розвиток власних торгових марок	- Вихід на український ринок іноземних компаній, які можуть мати більш вигідні фінансові умови
	- Погіршення платоспроможності споживачів

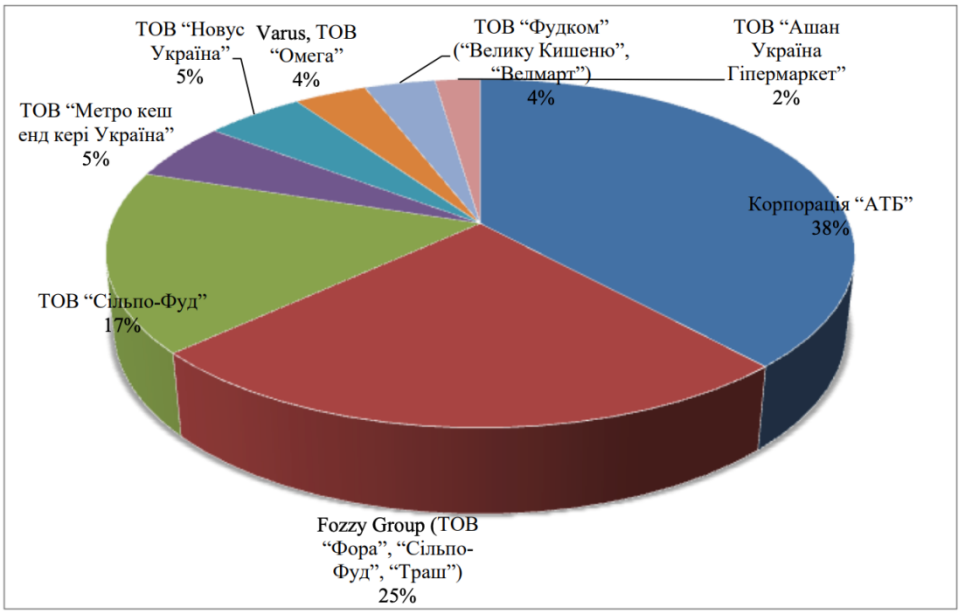

Рисунок 4 – Частка ТОВ "Сільпо-Фуд" у загальному обсязі виторгу серед конкурентів у 2023 році, %

Таблиця 8 - Результати анкетування клієнтів «Сільпо» (n = 100)

№	Питання	Варіанти відповіді	Кількість респондентів (%)
1	Як часто ви здійснюєте покупки в «Сільпо»?	Щодня	15%
		2–3 рази на тиждень	42%
		Раз на тиждень	30%
		Рідше ніж раз на тиждень	13%
2	Наскільки ви задоволені якістю обслуговування?	Дуже задоволений(а)	28%
		Задоволений(а)	50%
		Нейтрально	15%
		Незадоволений(а)	7%
3	Чи використовуєте програму лояльності?	Так	78%
		Ні	22%
4	Як часто використовуєте бонуси? *(із тих, хто використовує — 78 чол.)*	Завжди при покупці	35% (27 осіб)
		Час від часу	42% (33)
		Рідко	18% (14)
		Ніколи	5% (4)
5	Задоволеність програмою лояльності	Повністю задоволений(а)	22% (17)
		Скоріше задоволений(а)	48% (37)
		Скоріше не задоволений(а)	23% (18)
		Зовсім не задоволений(а)	7% (6)

Продовження таблиці 8

№	Питання	Варіанти відповіді	Кількість респондентів (%)
6	Найкорисніше у програмі лояльності *(множинна відповідь)*	Нарахування балів/бонусів	68%
		Персональні знижки	55%
		Акції та ігри	39%
		Зручність мобільного додатку	44%
		Можливість обміну балів на товари	36%
7	Як активуєте бонуси/знижки?	Через мобільний додаток	51%
		Через касира	19%
		Автоматично	23%
		Не знаю, як це зробити	7%
8	Чи впливає нарахування балів на покупки?	Так, купую більше завдяки акціям	41%
		Іноді спонукає	38%
		Ні	21%
9	Хотіли б змін у програмі?	Так	36%
		Ні	64%
10	Причини неучасті в програмі *(із 22 чол.)*	Не знаю про неї	32% (7 осіб)
		Не бачу користі	27% (6)
		Складно розібратися	18% (4)
		Не хочу надавати дані	9% (2)
		Не використовую додатки	14% (3)
11	Чи рекомендуєте «Сільпо» знайомим?	Так	82%
		Ні	18%
12	Що потрібно покращити? *(множинна відповідь)*	Зниження цін	66%
		Швидкість обслуговування	39%
		Асортимент продукції	41%
		Чистота	24%
		Якість персоналу	27%
		Умови програми лояльності	31%

Таблиця 9 – Рекомендовані напрями вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрям вдосконалення	Очікуваний економічний ефект	Соціальна значущість
Сегментовані CRM-кампанії	Зростання повторних покупок на 10–15%	Краще розуміння клієнта, персоналізований сервіс
Оновлення програми лояльності	Підвищення середнього чека на 5–8%	Формування емоційного зв’язку з брендом
Активне просування у цифрових каналах	Залучення молоді, зростання охоплення на 25–30%	Відповідність культурним змінам у споживчій поведінці
Омніканальна інтеграція	Зростання конверсії онлайн→офлайн на 7–10%	Комфорт і доступність сервісу для різних категорій клієнтів
Локалізація й емоційний брендинг	Зростання продажів локальних товарів, покращення іміджу бренду	Підтримка місцевого виробника та спільнот
Система зворотного зв’язку	Зменшення негативних відгуків на 20–25%	Відкритість компанії до діалогу, зміцнення довіри клієнтів

Таблиця 10 - Витрати на запровадження AR-функціоналу в мобільному застосунку

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка AR-модуля	50 000
UI/UX-дизайн для взаємодії з AR	20 000
База даних з інформацією про товари	15 000
Тестування та налагодження	25 000
Інтеграція з існуючим мобільним застосунком	20 000
Разом	130 000

Таблиця 11 - Витрати на запровадження відео-пропозиції та AI-рекомендації

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка алгоритмів персоналізації на AI-базі	65 000
Хостинг та обробка відео (щомісячна підтримка)	20 000
Створення шаблонів відео та дизайн	25 000
Інтеграція зі списками покупок та базою клієнтів	30 000
Тестування функціоналу та запуск	20 000
Разом	160 000

Таблиця 12 - Витрати на впровадження на платформу ідей

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка окремого розділу на сайті / в аплікації	35 000
Налагодження системи голосування та модерації	15 000
Створення механізму бонусних винагород	10 000
Дизайн інтерфейсу та користувацький досвід (UX)	10 000
Маркетингове повідомлення + запуск	10 000
Разом	80 000

Таблиця 13 - Витрати на впровадження

Назва заходу	Стаття витрат	Сума, грн
AR-функціонал у мобільному застосунку	Розробка, дизайн, база даних, тестування	130 000
AI-рекомендації та відео-пропозиції	Алгоритми, хостинг, шаблони, інтеграція	160 000
Платформа клієнтських ідей	Розділ сайту, голосування, UX, маркетинг	80 000
Загалом:		370 000

Таблиця 14 - ROMI для кожного маркетингового заходу та оцінка їх ефективності

Захід	ROMI	Ефективність
AR-функціонал	0,77%	Низька. Інноваційний ефект переважає економічний
AI-рекомендації та відео-пропозиції	2,13%	Помірна. Має потенціал при масштабуванні
Платформа клієнтських ідей	5,10%	Висока. Найкраще співвідношення витрат і результату