

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-1>

УДК 658.5

JEL classification: H20, H21, H71, C10

**ДРУЖИНІНА Вікторія**

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського  
<https://orcid.org/0000-0001-8776-1408>

**ЗАГОРЯНСЬКА Олена**

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського  
<https://orcid.org/0000-0002-8057-4498>  
[zagor\\_elen@ukr.net](mailto:zagor_elen@ukr.net)

**ДАВИДЮК Людмила**

Вінницький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-4202-1339>

**КАЛЬГА Ольга**

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського  
<https://orcid.org/0009-0007-7400-4927>

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДИСКАУНТ-МЕРЕЖ: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТА КОМУНІКАЦІЙНІ ПЛАТФОРМИ**

*У статті досліджено напрями цифрової трансформації дискаунт-мереж в умовах економічної турбулентності з акцентом на управління персоналом, бізнес-процеси та комунікаційні платформи. Методичною основою дослідження є інтегрований PEST–SWOT підхід, який дозволив систематизувати зовнішні чинники впливу та внутрішні управлінські передумови розвитку дискаунт-формату на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет». Запропоновано підхід до оцінювання цифрової зрілості дискаунт-мережі за трьома напрямками: управління персоналом, інтегрованість бізнес-процесів і розвиток комунікаційних платформ. Встановлено, що ТОВ «АТБ-Маркет» перебуває на перехідному (фрагментарно-інтегрованому) рівні цифрової зрілості, де найбільш розвиненими є операційні бізнес-процеси, а управління персоналом і комунікаційна інфраструктура потребують подальшої системної інтеграції. Обґрунтовано практичні пріоритети цифрової трансформації, зокрема формування крос-функціональних digital-команд, реінжиніринг бізнес-процесів і впровадження єдиної омніканальної платформи взаємодії, що забезпечує підвищення операційної ефективності та стійкості дискаунт-мережі.*

*Ключові слова: цифрова трансформація, дискаунт-мережа, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, управління персоналом, бізнес-процеси, комунікаційні платформи, омніканальна взаємодія.*

**DRUZHYNINA Viktoriya, ZAHORIANSKA Olena**

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyyi National University

**DAVYDIUK Lydmila**

Vinnitsia National Technical University

**KALGA Olha**

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyyi National University

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF DISCOUNT RETAIL CHAINS: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, BUSINESS PROCESSES, AND COMMUNICATION PLATFORMS**

*The article examines the key directions of digital transformation of discount retail chains under conditions of economic turbulence, with a particular focus on human resource management, business processes, and communication platforms. The relevance of the study is driven by the growing contradiction between the traditional low-cost business model of discount retail and the need for digital integration, development of digital competencies, and implementation of omnichannel interaction tools.*

*The methodological framework of the research is based on an integrated PEST–SWOT approach, which enables a systematic assessment of external environmental factors and internal managerial prerequisites for the development of the discount format. The empirical analysis is conducted using the case of ATB-Market LLC, the largest discount retail chain in Ukraine. The study proposes an author's approach to assessing the level of digital maturity of discount networks across three interrelated dimensions: human resource management, integration of business processes, and development of communication platforms.*

*The results of the analysis indicate that ATB-Market LLC operates at a transitional (fragmentarily integrated) level of digital maturity. Operational business processes demonstrate a relatively high degree of automation and standardization, reflecting the efficiency-oriented nature of the discount format. At the same time, human resource management systems and communication platforms remain partially integrated, which limits the effectiveness of omnichannel strategies and data-driven decision-making.*

*Based on the findings of the integrated analysis, the article substantiates practical priorities for digital transformation, including the formation of cross-functional digital teams, reengineering of key business processes, and the implementation of a unified omnichannel communication platform that integrates CRM systems, loyalty programs, and digital customer touchpoints. The proposed measures are aimed at enhancing operational efficiency, organizational adaptability, and resilience of discount retail chains while preserving their low-cost competitive model.*

*Keywords: digital transformation, discount network, PEST analysis, SWOT analysis, human resources management, business processes, communication platforms, omnichannel interaction.*

Стаття надійшла до редакції / Received 14.03.2026  
Прийнята до друку / Accepted 14.05.2026  
Опубліковано / Published 28.05.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© ДРУЖИНИНА Вікторія, ЗАГОРЯНСЬКА Олена,  
ДАВИДЮК Людмила, КАЛЬГА Ольг

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У сучасних умовах економічної турбулентності, воєнного стану та прискореної цифровізації бізнес-середовища дискаунт-мереж стикаються з необхідністю переосмислення традиційних підходів до управління персоналом, бізнес-процесами та взаємодії зі споживачами. Низьковитратна модель, що історично була основою конкурентних переваг дискаунт-формату, дедалі частіше вступає в суперечність із потребою впровадження цифрових інструментів, інтегрованих комунікаційних платформ і розвитку цифрових компетенцій персоналу. У цьому контексті актуалізується проблема пошуку таких управлінських рішень, які дозволяють поєднати цифрову трансформацію з операційною ефективністю та збереженням економічної доцільності діяльності підприємств роздрібною торгівлі.

### **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання цифрової трансформації роздрібною торгівлі, зокрема впровадження омніканальних моделей взаємодії зі споживачами, широко представлені в працях зарубіжних дослідників, які акцентують увагу на інтеграції онлайн- та офлайн-каналів, використанні клієнтської аналітики та цифрових платформ управління взаємовідносинами з клієнтами [1-3]. Окремий напрям досліджень присвячено ролі людського капіталу та організаційних змін у процесі цифрової трансформації бізнесу [1; 4].

Вітчизняні наукові публікації переважно зосереджуються на питаннях адаптації підприємств торгівлі до кризових умов, оптимізації витрат, логістичних процесів і маркетингових інструментів [5-7]. Систематизація напрямів автоматизації HR і засобів самоменеджменту висвітлена в роботі [8]. Водночас проблематика управління персоналом у контексті цифрової трансформації дискаунт-мереж, а також інтеграції комунікаційних платформ як елементу реінжинірингу бізнес-процесів залишається недостатньо систематизованою.

Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на поєднання стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища з оцінкою управлінських і кадрових аспектів цифрових змін у дискаунт-форматі.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Попри значну кількість досліджень у сфері цифровізації торгівлі, недостатньо опрацьованими залишаються питання формування крос-функціональних digital-команд у дискаунт-мережах, їх ролі в управлінні бізнес-процесами та інтеграції комунікаційних платформ. Зокрема, потребує подальшого обґрунтування взаємозв'язок між цифровою трансформацією, системою управління персоналом і операційною ефективністю підприємств низьковитратного формату.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є обґрунтування напрямів цифрової трансформації дискаунт-мережі на основі інтегрованого PEST-SWOT аналізу з акцентом на управління персоналом, бізнес-процеси та комунікаційні платформи. Для досягнення поставленої мети в роботі проведено оцінку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, сформовано SWOT-матрицю стратегічного розвитку та визначено ключові управлінські пріоритети адаптації дискаунт-формату до умов економічної турбулентності. Запропоновано авторську методику оцінювання рівня цифрової зрілості дискаунт-мережі, що спрямована на виявлення ступеня готовності дискаунт-мереж до системних цифрових змін з позицій управління персоналом, інтегрованості бізнес-процесів і розвитку комунікаційних платформ.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

У сучасних умовах економічної турбулентності та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища ефективність діяльності підприємств роздрібною торгівлі значною мірою визначається здатністю своєчасно ідентифікувати ключові зовнішні виклики та внутрішні обмеження розвитку. ТОВ «АТБ-Маркет» є найбільшою в Україні мережею роздрібною торгівлі формату дискаунтер, що спеціалізується на реалізації товарів повсякденного попиту за доступними цінами. Компанія функціонує у форматі магазинів самообслуговування, орієнтованих на масового споживача, та реалізує стратегію цінового лідерства, що є ключовою конкурентною перевагою дискаунт-мереж у сучасних умовах економічної турбулентності [9].

Маркетингова стратегія ТОВ «АТБ-Маркет» базується на поєднанні доступної цінової політики, оптимізованого асортименту та розвитку власних торгових марок. Такий підхід дозволяє компанії зберігати стабільний попит навіть за умов зниження купівельної спроможності населення та зростання цінових ризиків.

Корпорація АТБ є вертикально інтегрованою бізнес-структурою, до складу якої входять підприємства харчової промисловості, зокрема м'ясопереробні, кондитерські та хлібопекарські виробництва, а також підприємства з виробництва мінеральних вод. Наявність власної виробничої бази та розвинутої логістичної інфраструктури забезпечує компанії додаткові управлінські можливості щодо контролю собівартості продукції, стабільності постачання та гнучкості асортиментної політики [9].

Інтегрований аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє не лише оцінити поточні умови функціонування підприємства, а й сформувавши аналітичне підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень і стратегічних орієнтирів розвитку дискаунт-мереж (на прикладі ТОВ «АТБ»).

З метою комплексної оцінки факторів зовнішнього середовища у статті використано PEST-аналіз, який дає змогу систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники та оцінити силу їх впливу на маркетингову діяльність дискаунт-мережі. Оцінювання здійснено з використанням експертної шкали від -5 (максимально негативний вплив) до +5 (максимально позитивний вплив), а вагові коефіцієнти відображають відносну значущість кожного чинника для стратегічного управління діяльністю підприємства (табл. 1). Результати кількісного PEST-аналізу будуть використані для подальшого проведення SWOT-аналізу, що забезпечує логічну інтеграцію аналітичних інструментів і підвищує обґрунтованість формування стратегічних рекомендацій.

Таблиця 1

**Кількісний PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності дискаунт-мережі**

Група факторів	Фактор	Вага	Оцінка впливу	Зважений вплив
Політичні (P)	Воєнний стан та безпекові ризики	0,11	-5	-0,55
	Низький рівень політичної стабільності	0,08	-4	-0,32
	Державне регулювання цін на соціально значущі товари	0,05	-3	-0,15
	Податкова політика у сфері торгівлі	0,05	-2	-0,10
	Разом:	0,29		-1,12
Економічні (E)	Фаза економічного циклу: рецесія	0,11	-4	-0,44
	Інфляційні процеси та зростання собівартості	0,08	-4	-0,32
	Зниження купівельної спроможності населення	0,11	-3	-0,33
	Валютні коливання та імпортна залежність	0,05	-2	-0,10
	Разом:	0,35		-1,19
Соціальні (S)	Демографічні зміни та міграція населення	0,05	-3	-0,15
	Зміна споживчих моделей (орієнтація на економію)	0,08	+3	+0,24
	Дефіцит кваліфікованих кадрів у ритейлі	0,05	-2	-0,10
	Разом:	0,18		-0,01
Технологічні (T)	Рівень цифровізації торговельних процесів	0,08	+4	+0,32
	Розвиток e-commerce та інтегрованих каналів збуту	0,05	+3	+0,15
	Автоматизація логістики та управління запасами	0,05	+4	+0,20
	Разом:	0,18		0,67
Інтегральна оцінка	Сума зважених впливів	1,00		-1,65

Таблиця складена авторами

Інтегральна оцінка факторів зовнішнього середовища свідчить про домінування негативного політико-економічного впливу на діяльність дискаунт-мереж, зумовленого воєнним станом, інфляційними процесами та зниженням купівельної спроможності населення. Водночас наявність позитивних технологічних чинників формує потенціал адаптації підприємств ритейлу за умови впровадження сучасних управлінських і цифрових рішень.

Результати кількісного PEST-аналізу стали методичною основою для формування SWOT-матриці, в межах якої негативні політико-економічні чинники було інтерпретовано як загрози, а позитивні технологічні та ринкові тенденції як можливості цифрового розвитку дискаунт-мережі. Визначення сильних і слабких сторін підприємства здійснено з урахуванням рівня цифрової зрілості системи управління персоналом, інтегрованості бізнес-процесів і стану комунікаційних платформ. Це дозволило сформувавши аналітичне підґрунтя для обґрунтування адаптивної стратегії цифрової трансформації, орієнтованої на формування крос-функціональних digital-команд, реінжиніринг бізнес-процесів та впровадження єдиної омніканальної платформи взаємодії з метою підвищення операційної ефективності та стійкості підприємства в умовах економічної турбулентності (табл. 2 - 3).

Сформована SWOT-матриця дозволила виокремити управлінські пріоритети цифрової трансформації, орієнтовані на персонал, бізнес-процеси та комунікаційну інфраструктуру підприємства.

Отримані результати інтегрованого PEST-SWOT аналізу свідчать, що в умовах домінування негативних політико-економічних чинників подальший розвиток дискаунт-мереж значною мірою залежить не лише від цінових і логістичних переваг, а й від здатності підприємства до внутрішньої організаційної та цифрової трансформації. У цьому контексті особливого значення набувають питання управління персоналом, цифрової зрілості бізнес-процесів та інтеграції комунікаційних платформ.

Таблиця 2

**SWOT-аналіз дискаунт-мережі (на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»)**

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Масштабність мережі та всеукраїнське географічне покриття.</li> <li>2. Широке використання власних торгових марок, що забезпечує контроль собівартості та цінової політики.</li> <li>3. Висока оборотність товарів і стабільний попит у масовому сегменті.</li> <li>4. Система безперервного професійного розвитку персоналу.</li> <li>5. Наявність внутрішніх центрів компетенцій для підтримки цифрової трансформації бізнес-процесів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмежене використання інтегрованих омніканальних підходів до управління маркетинговою діяльністю.</li> <li>2. Обмежена інноваційна активність у немаркетингових елементах формування ціннісної пропозиції.</li> <li>3. Відсутність централізованих digital-команд і компетентнісних центрів.</li> <li>4. Уповільнена інтеграція цифрових інструментів і комунікаційних платформ</li> </ol>
O (можливості)	T (загрози)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток омніканальних моделей взаємодії зі споживачами в роздрібній торгівлі.</li> <li>2. Підвищення операційної ефективності за рахунок цифровізації управлінських процесів.</li> <li>3. Формування крос-функціональних digital-команд.</li> <li>4. Впровадження єдиної омніканальної платформи взаємодії.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інфляційний тиск і зростання витрат у ланцюгу постачання.</li> <li>2. Зниження платоспроможного попиту населення.</li> <li>3. Посилення конкуренції в сегменті масового ритейлу.</li> <li>4. Регуляторні та безпекові ризики в умовах воєнного стану.</li> </ol>

Таблиця складена авторами

Таблиця 3

**SWOT-матриця стратегічного розвитку дискаунт-мережі (на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»)**

SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Масштабування омніканальних моделей взаємодії зі споживачами на основі єдиної цифрової платформи в межах усєї мережі.</li> <li>2. Інтеграція власних торгових марок у єдину омніканальну екосистему з персоналізованими каналами комунікації.</li> <li>3. Використання аналітики клієнтських даних для підвищення точності прогнозування попиту та операційної ефективності.</li> <li>4. Розвиток цифрових компетенцій персоналу через участь у крос-функціональних digital-командах.</li> <li>5. Використання внутрішніх центрів компетенцій для впровадження єдиної омніканальної платформи взаємодії</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізація логістичних і операційних процесів у масштабі мережі для стримування інфляційного зростання витрат.</li> <li>2. Забезпечення цінової стабільності та доступності продукції BTM в умовах зниження платоспроможного попиту.</li> <li>3. Підтримка конкурентних позицій у сегменті масового ритейлу в умовах посилення конкуренції.</li> <li>4. Підвищення адаптивності персоналу до регуляторних і безпекових змін в умовах воєнного стану.</li> <li>5. Централізація управління цифровими процесами з метою зниження управлінських і операційних ризиків</li> </ol>
WO-стратегії (подолання слабких сторін через використання можливостей)	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і загроз)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження єдиної омніканальної платформи взаємодії (CRM, мобільний застосунок, офлайн магазини) для інтеграції каналів комунікації та маркетингових рішень.</li> <li>2. Розширення інноваційної складової ціннісної пропозиції через цифрові сервіси та персоналізацію взаємодії зі споживачами.</li> <li>3. Формування крос-функціональних digital-команд для централізації управління цифровими ініціативами.</li> <li>4. Інтеграція цифрових інструментів у межах єдиної омніканальної платформи для усунення фрагментації бізнес-процесів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поетапне впровадження омніканальних рішень з урахуванням фінансових і безпекових обмежень.</li> <li>2. Фокусування на пріоритетних напрямках інновацій з мінімальним капітальним навантаженням.</li> <li>3. Централізація цифрового управління та стандартизація процесів з метою зниження управлінських ризиків.</li> <li>4. Поетапна цифрова інтеграція з урахуванням конкурентного тиску та регуляторних обмежень</li> </ol>

Таблиця складена авторами

Рівень цифрової зрілості дискаунт-мережі доцільно оцінювати за сукупністю організаційних і процесних характеристик, зокрема станом системи управління персоналом, інтегрованістю бізнес-процесів та рівнем розвитку комунікаційних платформ. Бальна оцінка за кожним критерієм формувалася за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає початковому рівню цифровізації, а 5 балів трансформаційному рівню.

Присвоєння балів ґрунтувалося на якісній інтерпретації фактичного стану відповідних елементів діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», з урахуванням ступеня їх впровадження, інтегрованості та системності. Бальна оцінка рівня цифрової зрілості ТОВ «АТБ-Маркет» здійснювалася із застосуванням методу експертної оцінки. До складу експертної групи було залучено 5 фахівців у сфері менеджменту, маркетингу та цифрової трансформації підприємств роздрібною торгівлі, які мають досвід аналітичної та практичної роботи у галузі. Відбір експертів здійснювався за критеріями професійної компетентності, наукової активності та досвіду участі у проєктах цифровізації бізнес-процесів.

Оцінювання проводилося індивідуально кожним експертом на основі аналізу відкритих джерел інформації, корпоративних матеріалів компанії, галузевих аналітичних оглядів та узагальнення емпіричних даних щодо діяльності дискаунт-мережі. Кожен критерій, представлений у таблиці 4, оцінювався за п'ятибальною шкалою відповідно до ступеня впровадження цифрових рішень, рівня їх інтегрованості, масштабності застосування та впливу на управлінські процеси.

Для забезпечення об'єктивності результатів остаточне значення за кожним критерієм визначалося як середнє арифметичне індивідуальних експертних оцінок. Розбіжності в оцінках обговорювалися на етапі узгодження позицій, після чого уточнювалися формулювання критеріїв та їх інтерпретація. Рівень узгодженості експертних суджень оцінювався шляхом порівняння варіації індивідуальних оцінок; відхилення

не перевищували допустимого рівня, що свідчить про достатню узгодженість експертних висновків.

При визначенні балів враховувалися не лише формальні ознаки наявності цифрових інструментів, а й ступінь їх практичного використання в масштабі всієї мережі, рівень стандартизації процесів та стратегічна спрямованість цифрових ініціатив. Особливу увагу приділено тому, чи мають цифрові рішення системний характер та чи інтегровані вони у довгострокову управлінську стратегію підприємства.

Застосування методу експертної оцінки у поєднанні з якісним аналізом дозволило забезпечити методичну обґрунтованість інтегрального показника цифрової зрілості (2,82 бала) та підвищити достовірність отриманих результатів дослідження.

1 бал відповідає початковому (фрагментарно-реактивному) рівню. В цьому випадку цифрові рішення впроваджуються епізодично, без стратегічної координації. Автоматизація має локальний характер і не інтегрована в єдину інформаційну систему. Відсутні централізовані підрозділи або відповідальні особи за цифровий розвиток. Дані використовуються обмежено, переважно для оперативних цілей. Такий бал в оцінці діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» відсутній.

2 бали відповідає базовому (локально-функціональному) рівню. Цифрові інструменти застосовуються в окремих підрозділах (маркетинг, логістика, HR), однак між ними відсутня повна інтеграція. Процеси автоматизовані частково. Використання даних носить описовий характер. Цифрові ініціативи реалізуються в межах функціональних структур без єдиного стратегічного центру координації. Так, наявність кас самообслуговування або мобільного застосунку без інтеграції цих інструментів у єдину систему управління клієнтським досвідом не забезпечувала б повноцінного використання даних для стратегічного розвитку мережі [10].

3 бали відповідають частково інтегрованому (перехідному) рівню. У діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» впроваджено низку цифрових рішень, що забезпечують автоматизацію ключових процесів: управління запасами, аналіз продажів, роботу з постачальниками, функціонування мобільного застосунку та цифрових каналів комунікації з покупцями. Ці інструменти дозволяють компанії отримувати дані про продажі, попит і поведінку клієнтів та використовувати їх для оперативного управління мережею. Водночас цифрові сервіси поки що не повністю об'єднані в єдину систему управління клієнтським досвідом і персоналом, що обмежує можливості глибокої персоналізації та наскрізної аналітики [11].

Реалізація цифрових проєктів здійснюється в межах окремих напрямів діяльності або через партнерські проєкти, що свідчить про перехідний характер цифрової інтеграції.

4 бали відповідають системно інтегрованому рівню. На цьому рівні цифрові рішення стають частиною стратегічного управління підприємством, а їх впровадження має централізований характер і чіткі показники ефективності. Бізнес-процеси стандартизуються та автоматизуються в масштабі всієї мережі, а цифрові ініціативи координуються на рівні управлінської стратегії.

Окремі ознаки такого рівня можна простежити у діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», зокрема у сфері управління постачанням. Масштабний проєкт із впровадження електронної товарно-транспортної накладної у співпраці з EDIN передбачає чітко визначені показники ефективності, дедлайни та системну координацію процесів [12, 13]. Перехід від пілотних рішень до повноцінної реалізації свідчить про інституціоналізацію цифрових змін та інтеграцію цифрових інструментів у стратегічне управління логістичними процесами. Водночас така практика може розглядатися як приклад системно інтегрованого рівня в окремому функціональному напрямі, що створює передумови для подальшого комплексного переходу підприємства до більш високого рівня цифрової зрілості.

5 балів це вже трансформаційний (data-driven) рівень. Цифрові технології є основою бізнес-моделі підприємства. Управлінські рішення приймаються на основі прогнозувальної аналітики, штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання. Омніканальна екосистема забезпечує безперервний клієнтський досвід. Організаційна структура адаптована до гнучкого цифрового управління, а культура підприємства орієнтована на інновації та постійне цифрове вдосконалення.

Загальні значення по групах розраховувалися як середнє арифметичне балів за відповідними критеріями кожного напрямку, що дозволило забезпечити порівнянність результатів та уникнути домінування окремих показників у межах інтегральної оцінки. Такий підхід забезпечує методичну прозорість розрахунків і дає можливість комплексно інтерпретувати рівень цифрової зрілості підприємства з позицій трьох взаємопов'язаних управлінських блоків. Інтегральний рівень цифрової зрілості ТОВ «АТБ-Маркет» становить 2,82 бала, що відповідає перехідному (фрагментарно-інтегрованому) рівню. Це означає, що підприємство вже впровадило значну кількість цифрових інструментів, однак вони поки що не формують цілісної інтегрованої екосистеми управління.

Результати оцінювання свідчать, що найбільш розвинутою складовою є бізнес-процеси, середнє значення яких становить 3,5 бала. Такий результат є логічним з огляду на специфіку дискаунт-формату, що базується на операційній ефективності, стандартизації процедур та високій оборотності товарів. Високий рівень автоматизації логістики, управління запасами та стандартизації операційних процесів забезпечує стабільність функціонування мережі навіть в умовах економічної турбулентності. Саме операційна складова є ядром конкурентної переваги компанії, що пояснює її відносно вищий рівень цифрової зрілості в цьому напрямі.

Таблиця 4

<b>Концептуальні засади оцінювання цифрової зрілості дискаунт-мережі</b>			
Напрямок	Критерій	Характеристика стану в ТОВ «АТБ-Маркет»	Бал
Управління персоналом	Цифрові компетенції персоналу	Розгалужена система корпоративного навчання (власні навчальні центри та дистанційні курси) для підвищення кваліфікації персоналу, однак рівень цифрової грамотності серед менеджерів залишається різнорівневим частина керівників активно опанували IT-інструменти, решта на базовому рівні.	3
	Крос-функціональні digital-команди	Централізованих digital-команд: реалізацію цифрових проєктів поки здійснюють окремі відділи (маркетинг, IT, логістика) та зовнішні партнери (наприклад, Softengi для мобільного додатка). Відсутність єдиного крос-функціонального підрозділу ускладнює системну цифрову трансформацію HR-процесів.	2
	Цифрові HR-інструменти	Використовуються розрізнені електронні HR-рішення (системи дистанційного навчання, електронний документообіг, внутрішні портали), але немає єдиної інтегрованої HRM-платформи. Системи управління кадрами й навчання не поєднані через спільну CRM або BI-інфраструктуру, що обмежує наскрізну аналітику по персоналу.	2
	Адаптивність персоналу	Персонал виявив високу адаптивність у кризових умовах: компанія швидко скоригувала HR-політику (пріоритет працевлаштування переселенців, зміна умов роботи), поновлено навчальні програми вже восени 2022 року і оперативно переформатовані їх під нові реалії.	3
Загальне значення по групі			2,5
Бізнес-процеси	Автоматизація операцій	Високий рівень автоматизації ключових операційних процесів: впроваджено IT-системи управління запасами й логістикою, які щоденно оброблюють тисячі товарних позицій (асортимент, ціни, умови постачання). Це забезпечує високий ступінь цифрової автоматизації рутинних процесів, властивий операційно ефективній моделі дискаунтера.	4
	Інтегрованість процесів	Запровадження електронного порталу постачальників (Supplier Portal) та системи закупівель до BI-аналітики Power BI. Однак загальної централізованої екосистеми немає: автоматизовані блоки (закупівлі, логістика, продажі) поєднані лише в рамках існуючих ERP/SAP-рішень	3
	Використання даних	Акумулює великі обсяги даних (мережа охоплює понад 4 млн клієнтів та більше 1300 магазинів) і використовує BI/ERP для оперативної аналітики (моніторинг продажів, запасів) Водночас використання даних для стратегічних цілей (глибинного аналізу поведінки покупців, прогнозування тенденцій або персоналізації) поки відбувається не у повному обсязі.	3
	Стандартизація	Високий рівень стандартизації процесів у масштабі всієї мережі	4
Загальне значення по групі			3,5
Комунікаційні платформи	Оmnіканальна інтеграція	Функціонують мобільний застосунок, соціальні мережі та офлайн-канали, однак без повної інтеграції	3
	CRM та програми лояльності	Програма лояльності використовується як інструмент взаємодії, але відсутня єдина CRM-платформа	2
	Клієнтська аналітика	Дані з цифрових каналів накопичуються, проте використовуються обмежено для персоналізації	3
	Цифрові точки контакту	Розвинені цифрові канали, чат-боти, «Scan&Buy» у торгових залах, електронні чеки, сторінки в соцмережах, додаток, е-чек, але без єдиного центру управління.	3
Загальне значення по групі			2,75
Загальне значення			2,82

Таблиця складена авторами

Водночас управління персоналом (2,5 бала) та комунікаційні платформи (2,75 бала) характеризуються більш фрагментарним рівнем цифровізації. Наявність окремих цифрових інструментів у сфері навчання персоналу, комунікації з клієнтами та програм лояльності ще не забезпечує повної інтеграції кадрових, маркетингових і клієнтських даних у єдину систему прийняття рішень. Обмежена централізація цифрових ініціатив та відсутність сталих крос-функціональних digital-команд стримують формування системного підходу до управління цифровими змінами.

Фрагментарність комунікаційної інфраструктури, зокрема відсутність єдиної централізованої платформи взаємодії з клієнтами, знижує потенціал персоналізації пропозицій та ускладнює реалізацію повноцінної omnіканальної маркетингової стратегії. У сучасних умовах конкуренції саме здатність інтегрувати офлайн- та онлайн-канали, забезпечити цілісний клієнтський досвід і використовувати дані для прогнозування попиту стає важливим чинником стратегічної стійкості підприємства.

Отримані результати підтверджують доцільність зосередження подальших стратегічних ініціатив ТОВ «АТБ-Маркет» на формуванні постійних крос-функціональних digital-команд, які б координували цифрові проєкти на міжфункціональному рівні. Не менш важливим є впровадження інтегрованої CRM-платформи, що дозволить об'єднати дані про клієнтів, програми лояльності, мобільний застосунок та офлайн-магазини в єдину систему управління. Перспективним напрямом є також розвиток підходу, заснованого на використанні даних для стратегічного управління маркетинговою діяльністю, що сприятиме підвищенню точності прогнозування попиту, ефективності асортиментної політики та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, інтегральний показник 2,82 бала відображає наявність значного потенціалу для переходу від фрагментарної цифровізації до системно інтегрованої моделі управління, що відповідає сучасним тенденціям розвитку роздрібно торгівлі.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження підтвердило, що в умовах економічної турбулентності цифрова трансформація дискаунт-мереж має розглядатися як управлінський інструмент підвищення операційної стійкості, а не як окрема технологічна ініціатива. Інтегрований PEST–SWOT аналіз дозволив ідентифікувати ключові зовнішні ризики та внутрішні резерви розвитку підприємства й обґрунтувати необхідність системних цифрових змін.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет» свідчать про наявність сильних операційних передумов для цифрової трансформації, зокрема високого рівня стандартизації бізнес-процесів і розвитку персоналу. Водночас відсутність централізованих digital-команд і фрагментарність комунікаційних платформ обмежують ефективність використання цифрових інструментів і формування цілісного клієнтського досвіду.

Оцінювання цифрової зрілості показало, що АТБ-Маркет перебуває на перехідному (фрагментарно-інтегрованому) рівні з інтегральним показником 2,82 бали, де найбільш розвиненими є бізнес-процеси, а управління персоналом і комунікаційна інфраструктура потребують подальшої системної інтеграції.

На основі сформованої SWOT-матриці визначено практичні пріоритети цифрової трансформації: формування крос-функціональних digital-команд, реінжиніринг ключових бізнес-процесів та впровадження єдиної омніканальної платформи взаємодії, що об'єднує CRM, програми лояльності та цифрові точки контакту зі споживачами. Реалізація цих заходів дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень, зберігаючи низьковитратну модель дискаунт-мережі.

### Література

1. Dekimpe M. G., van Heerde H. J. Retailing in times of soaring inflation: What we know, what we don't know, and a research agenda. *Journal of Retailing*. 2023. Vol. 99, № 3. P. 322–336. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.07.002>
2. Iglesias-Pradas S., Pascual-Miguel F., Hernández-García Á., Chaparro-Peláez J. Omnichannel retailing: A tale of three sectors. *Economic Research – Ekonomiska Istraživanja*. 2022. Vol. 35, № 1. P. 1–24. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1991825>
3. Lee K. H., Jung J. H., Kim J. H. Brand effects of omnichannel-based pickup service. *Innovative Marketing*. 2021. Vol. 17, № 3. P. 1–13. [https://doi.org/10.21511/im.17\(3\).2021.01](https://doi.org/10.21511/im.17(3).2021.01)
4. Пепчук С. М. Цифрова трансформація мережевого ритейлу в Україні: виклики та напрями розвитку. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2023. № 4. С. 42–50. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/302995>
5. Чернявська О. В., Казнодій В. М. Інноваційні системи управління маркетингом в умовах цифровізації. *Менеджмент*. 2023. № 2 (38). С. 75–83. URL: <https://menagement.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/10/2024/07/mng-2-38-2023-8.pdf>
6. Борисенко О. О. Цифрові інструменти маркетингу в роздрібній торгівлі: аналітичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5888/5827>
7. Коваленко Н. М. Стратегії цифрової трансформації підприємств торгівлі в умовах нестабільності. *Економічний простір*. 2024. № 187. С. 112–119. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1607/1550>
8. Загорянська О.Л. Самоменеджмент та цифрові технології як інструменти підвищення ефективності праці HR-фахівців. *Економічний простір*. № 206. 2025, С. 37-44. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/206-samomenedzhment-ta-czyfrovi-tehnologiyi-yak-instrumenty-pidvyshhennya-efektyvnosti-praczi-hr-fahivciv/>
9. Офіційний сайт ТОВ «АТБ Маркет» URL: <https://www.atbmarket.com/company?srsId=AfmBOopC-usnkh1r8peMtDEO2ZVFm9sauagVGo1Frqq-qYCziw6OU0Ni>
10. У магазинах торговельної мережі АТБ впроваджено цифрову книгу відгуків та пропозицій. Офіційний сайт ТОВ «АТБ Маркет». URL: <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/u-magazinakh-torgovelnoyi-merezhi-atb-vprovadzhenno-tsifrovu-knigu-vidgukiv-ta-propozitsii-152>
11. АТБ-Market pledges on innovation. Офіційний сайт ТОВ «АТБ Маркет». URL: [https://www.atb.ua/en\\_US/section/ceo-s-page-2/article/atb-market-pledges-on-innovation-51](https://www.atb.ua/en_US/section/ceo-s-page-2/article/atb-market-pledges-on-innovation-51)
12. АТБ та EDIN: проєкт Е-ТТН. Цифрова трансформація постачань в Україні. RAU. 2025. URL: <https://rau.ua/news/atb-ta-edin/>
13. Компанія АТБ-Маркет впроваджує інноваційні ІТ-рішення. Microsoft News Center. 2020. URL: <https://news.microsoft.com/en-cee/2020/06/22/>

### References

1. Dekimpe, M. G., & Van Heerde, H. J. (2023). Retailing in times of soaring inflation: What we know, what we don't know, and a research agenda. *Journal of Retailing*, 99(3), 322–336. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.07.002>
2. Iglesias-Pradas, S., Pascual-Miguel, F., Hernández-García, Á., & Chaparro-Peláez, J. (2022). Omnichannel retailing: A tale of three sectors. *Economic Research – Ekonomiska Istraživanja*, 35(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1991825>

3. Lee, K. H., Jung, J. H., & Kim, J. H. (2021). Brand effects of omnichannel-based pickup service. *Innovative Marketing*, 17(3), 1–13. [https://doi.org/10.21511/im.17\(3\).2021.01](https://doi.org/10.21511/im.17(3).2021.01)
4. Pepchuk, S. M. (2023). Digital transformation of network retail in Ukraine: Challenges and directions of development. *Bulletin of Cherkasy State Technological University*, (4), 42–50. <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/302995>
5. Cherniavska, O. V., & Kaznodii, V. M. (2023). Innovative marketing management systems under digitalization conditions. *Management*, 2(38), 75–83. <https://menagement.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/10/2024/07/mng-2-38-2023-8.pdf>
6. Borysenko, O. O. (2025). Digital marketing tools in retail trade: An analytical aspect. *Economy and Society*, (58). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5888/5827>
7. Kovalenko, N. M. (2024). Strategies of digital transformation of trade enterprises under instability conditions. *Economic Space*, (187), 112–119. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1607/1550>
8. Zahorianska, O. L. (2025). Self-management and digital technologies as tools for improving the efficiency of HR specialists' work. *Economic Space*, (206), 37–44. <https://economic-prostir.com.ua/article/206-samomenedzhment-ta-czyfrovi-tehnologiyi-yak-instrumenty-pidvyshhennya-efektyvnosti-praczi-hr-fahivciv/>
9. ATB-Market LLC. (n.d.). Official website. <https://www.atbmarket.com/company>.
10. Digital customer feedback book introduced in ATB stores. ATB official website. (2021). <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/u-magazinakh-torgovelnoyi-merezhi-atb-vprovadzheno-tsifrovu-knigu-vidgukiv-ta-propozitsii-152>
11. ATB-Market pledges on innovation. ATB official website. [https://www.atb.ua/en\\_US/section/ceo-s-page-2/article/atb-market-pledges-on-innovation-51](https://www.atb.ua/en_US/section/ceo-s-page-2/article/atb-market-pledges-on-innovation-51)
12. ATB and EDIN: E-TTN project. Digital transformation of supply chains in Ukraine. RAU. (2025). <https://rau.ua/news/atb-ta-edin/>
13. ATB-Market implements innovative IT solutions. Microsoft News Center. (2020). <https://news.microsoft.com/en-ccc/2020/06/22/>