ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Афанасьєва Ірина Вікторівна
(прізвище, ім´я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра

на тему**: «Формування іміджу організації (на прикладі мережі «АТБ-маркет»)»**

Група ІН35-4-22- Б1М (4.6 з)
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітня програма: «Менеджмент»
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ __Афанасьєва І.В..___
(підпис) (прізвище, ініціали)

Науковий керівник

_доцент кафедри___ _____ __Тищенко Т.І.__
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри

__к.е.н., доцент кафедри__ _____ _Тищенко Т.І.__
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Афанасьєва Ірина Вікторівна. Формування іміджу організації (на прикладі мережі «АТБ-маркет»). - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Західнодонбаський інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом. – Київ, 2026

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів формування іміджу організації як одного з найважливіших факторів забезпечення її конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій, підвищення рівня довіри споживачів та забезпечення довгострокового розвитку мережі «АТБ-Маркет».

Мета роботи - розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування іміджу організації на основі аналізу діяльності мережі «АТБ-Маркет».

В роботі були використані такі **методи дослідження**: структурний метод економічного аналізу, метод абсолютних та відносних різниць, економіко-статистичний, метод експертних оцінок.

Ключові слова: імідж організації,, конкурентоспроможність, лояльність, партнерство, прибутковість, вартість бізнесу, імідж продукції, корпоративний імідж.

ANNOTATION

Irina Afanasyeva. Building an organisation’s image (using the ‘ATB-Market’ chain as an example). - It`s Manuscript.

Qualification work in obtaining the educational qualification of "bachelor's" – Zahidnodonbaskyy Institute of the Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv, 2026.

The relevance of this thesis stems from the need to improve the mechanisms for shaping an organisation’s image as one of the most important factors in securing its competitive advantages, strengthening its market position, increasing consumer confidence and ensuring the long-term development of the ‘ATB-Market’ chain.

The purpose of this work is to develop practical recommendations for improving the process of shaping the organisation’s image, based on an analysis of the activities of the ‘ATB-Market’ chain.

The following research methods were used in this thesis: the structural method of economic analysis, the method of absolute and relative differences, the economic-statistical method, and the expert assessment method.

Keywords: organisational image, competitiveness, loyalty, partnership, profitability, business value, product image, corporate image.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 5

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ……. 8

1.1. Сутність, зміст та роль іміджу організації в сучасних умовах господарювання…… 8

1.2. Основні складові, фактори та інструменти формування іміджу організації…….. 15

1.3. Сучасні підходи до оцінювання ефективності формування іміджу організації…….. 25

Висновки до розділу 1……. 31

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ…….. 34

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності мережі «АТБ-Маркет»…….. 34

2.2. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів формування іміджу мережі «АТБ-Маркет»……..... 49

2.3. Оцінка ефективності системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет»…….. 66

Висновки до розділу 2……... 74

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МЕРЕЖІ «АТБ-МАРКЕТ»…….. 77

3.1. Розроблення комплексу заходів щодо вдосконалення системи формування іміджу підприємства…… 77

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів…….. 82

Висновки до розділу3…… 94

ВИСНОВКИ…… 97

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 101

ВСТУП

Актуальність. Формування позитивного іміджу організації є одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту, оскільки саме сприйняття підприємства споживачами, діловими партнерами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами значною мірою визначає його ринкові позиції, конкурентні переваги та перспективи подальшого розвитку. Позитивний імідж виступає не лише інструментом підвищення впізнаваності бренду, а й важливим нематеріальним активом, що сприяє зміцненню довіри, формуванню лояльності клієнтів, залученню кваліфікованого персоналу та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

Для підприємств сфери роздрібної торгівлі значення іміджу постійно зростає, адже споживачі оцінюють не лише якість продукції чи рівень цін, а й корпоративну репутацію, якість сервісу, соціальну відповідальність, відкритість комунікацій та загальне враження від взаємодії з брендом. Саме тому управління іміджем дедалі більше набуває стратегічного характеру та стає важливою складовою системи менеджменту організації.

Одним із лідерів українського ринку роздрібної торгівлі є мережа «АТБ-Маркет», яка завдяки ефективній організації бізнес-процесів, широкому асортименту товарів, доступній ціновій політиці та активному розвитку бренду займає провідні позиції серед торговельних мереж України. Разом із тим підтримання позитивного іміджу потребує постійного вдосконалення управлінських підходів, розвитку корпоративних комунікацій, підвищення якості обслуговування та впровадження сучасних інструментів взаємодії зі споживачами.

Питання формування іміджу підприємства досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких Ф. Котлер, К. Келлер, Д. Аакер, Ж.-Н. Капферер, Г. Почепцов, Л. Балабанова, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, А. Старостіна та інші. Незважаючи на значну кількість

наукових праць, питання формування позитивного іміджу підприємств роздрібної торгівлі потребують подальших досліджень з урахуванням сучасних умов розвитку цифрової економіки, трансформації маркетингових комунікацій, посилення ролі корпоративної соціальної відповідальності та клієнтоорієнтованого підходу.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів формування іміджу організації як одного з найважливіших факторів забезпечення її конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій, підвищення рівня довіри споживачів та забезпечення довгострокового розвитку мережі «АТБ-Маркет».

Метою дипломної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування іміджу організації на основі аналізу діяльності мережі «АТБ-Маркет».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

— дослідити теоретичні засади формування іміджу організації та узагальнити сучасні підходи до оцінювання ефективності формування іміджу організації;

— надати організаційно-економічну характеристику мережі «АТБ-Маркет», проаналізувати систему формування іміджу мережі «АТБ-Маркет»;

— виявити проблеми та резерви підвищення ефективності управління іміджем організації;

— розробити комплекс заходів щодо вдосконалення формування іміджу мережі «АТБ-Маркет» та обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування іміджу організації в системі сучасного менеджменту.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування іміджу організації на прикладі мережі «АТБ-Маркет».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до формування іміджу організації; системний підхід – для дослідження взаємозв'язків елементів корпоративного іміджу; порівняльний аналіз – для оцінювання конкурентних позицій підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності мережі «АТБ-Маркет»; SWOT-аналіз, PEST-аналіз та графічний метод – для оцінювання факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; метод експертних оцінок – для визначення напрямів удосконалення іміджу підприємства; метод економічного обґрунтування – для оцінювання ефективності запропонованих управлінських заходів.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, офіційні публікації, фінансова та нефінансова звітність мережі «АТБ-Маркет», матеріали офіційного вебсайту підприємства, результати власних аналітичних досліджень, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні комплексу практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет», які можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності маркетингових комунікацій, розвитку бренду, зміцнення корпоративної репутації, підвищення лояльності споживачів та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Структура дипломної роботи зумовлена логікою дослідження та поставленою метою. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Основний зміст роботи викладено на 104 сторінках друкованого тексту. Робота містить 27 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел складається з 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, зміст та роль іміджу організації в сучасних умовах господарювання

В умовах розвитку ринкової економіки, посилення конкурентної боротьби, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог споживачів до якості продукції і послуг дедалі більшого значення набувають нематеріальні чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Якщо раніше основними джерелами успіху організації вважалися матеріальні ресурси, виробничі потужності чи фінансовий капітал, то сьогодні вирішальну роль відіграють довіра споживачів, ділова репутація, рівень впізнаваності бренду, корпоративна культура та позитивне сприйняття підприємства різними групами стейкхолдерів. Саме тому формування позитивного іміджу організації стало одним із ключових напрямів сучасного менеджменту.

Особливої актуальності питання управління іміджем набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується економічними кризами, цифровою трансформацією, швидким поширенням інформації через соціальні мережі, зміною поведінки споживачів та посиленням соціальної відповідальності бізнесу. У таких умовах імідж перестає бути лише інструментом маркетингових комунікацій і перетворюється на стратегічний ресурс розвитку підприємства, який забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність [35].

Наукові дослідження свідчать, що позитивний імідж сприяє формуванню лояльності клієнтів, підвищенню довіри інвесторів, зміцненню партнерських відносин, залученню висококваліфікованих працівників та забезпеченню стабільного функціонування підприємства навіть за несприятливих економічних умов. Саме тому управління іміджем організації сьогодні розглядається як невід'ємна складова стратегічного менеджменту.

Поняття «імідж» походить від англійського слова *image*, що означає образ, уявлення або сприйняття певного об'єкта. У сучасній економічній літературі імідж організації трактується як сформований у свідомості різних груп громадськості цілісний образ підприємства, який виникає під впливом інформації про результати його діяльності, корпоративну культуру, стиль управління, якість продукції, соціальну відповідальність та інші характеристики.

Слід зазначити, що імідж не є тотожним реальному стану підприємства. Він являє собою суб'єктивне уявлення різних аудиторій про організацію, яке формується під впливом власного досвіду взаємодії із підприємством, інформаційного середовища, рекомендацій інших осіб, реклами, засобів масової інформації, соціальних мереж та інших комунікаційних каналів[35].

Різні науковці по-різному визначають зміст поняття «імідж організації». Одні автори розглядають його як цілеспрямовано сформований образ підприємства, інші — як результат взаємодії організації із зовнішнім середовищем, а ще інші наголошують на його психологічній природі. Незважаючи на різноманітність підходів, більшість дослідників погоджується, що імідж є комплексною характеристикою підприємства, яка формується внаслідок оцінювання всієї сукупності його діяльності.

Узагальнюючи існуючі підходи, імідж організації можна визначити як сформовану у свідомості цільових аудиторій систему уявлень, асоціацій та оцінок щодо підприємства, яка виникає під впливом результатів його діяльності, комунікаційної політики, корпоративної культури, соціальної відповідальності та взаємодії із зовнішнім середовищем.

Важливою особливістю іміджу є його комплексний характер. Він формується не лише завдяки рекламі чи маркетинговим заходам, а є результатом діяльності всіх структурних підрозділів підприємства. Кожен контакт споживача із продукцією, персоналом або сервісом безпосередньо впливає на сприйняття організації.

Імідж організації виконує низку важливих функцій, що забезпечують її ефективне функціонування в ринковому середовищі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні функції іміджу організації[36]

Функція	Характеристика
Інформаційна	Формує уявлення громадськості про підприємство
Комунікаційна	Забезпечує ефективну взаємодію із цільовими аудиторіями
Конкурентна	Створює конкурентні переваги підприємства
Економічна	Сприяє збільшенню доходів та вартості бізнесу
Соціальна	Формує довіру та позитивне ставлення суспільства
Репутаційна	Підвищує авторитет організації
Інвестиційна	Сприяє залученню інвестицій
Кадрова	Полегшує залучення та утримання кваліфікованого персоналу

Кожна із зазначених функцій має стратегічне значення для сучасного підприємства. Зокрема, інформаційна функція забезпечує формування первинного уявлення про підприємство серед потенційних клієнтів та партнерів. Комунікаційна функція створює умови для підтримки постійного діалогу між підприємством і його стейкхолдерами.

Конкурентна функція є особливо актуальною в умовах насиченого ринку. За однакової якості продукції споживачі часто віддають перевагу компаніям із позитивною репутацією та високим рівнем довіри. Таким чином, імідж стає самостійною конкурентною перевагою.

Важливе значення має економічна функція іміджу. Позитивне сприйняття підприємства сприяє збільшенню обсягів продажу, скороченню витрат на просування продукції, підвищенню рівня повторних покупок та формуванню довгострокової лояльності клієнтів.

Однією з найважливіших характеристик іміджу є його багатокомпонентність. Сучасні наукові дослідження дозволяють виділити основні складові іміджу організації (рис. 1.1).

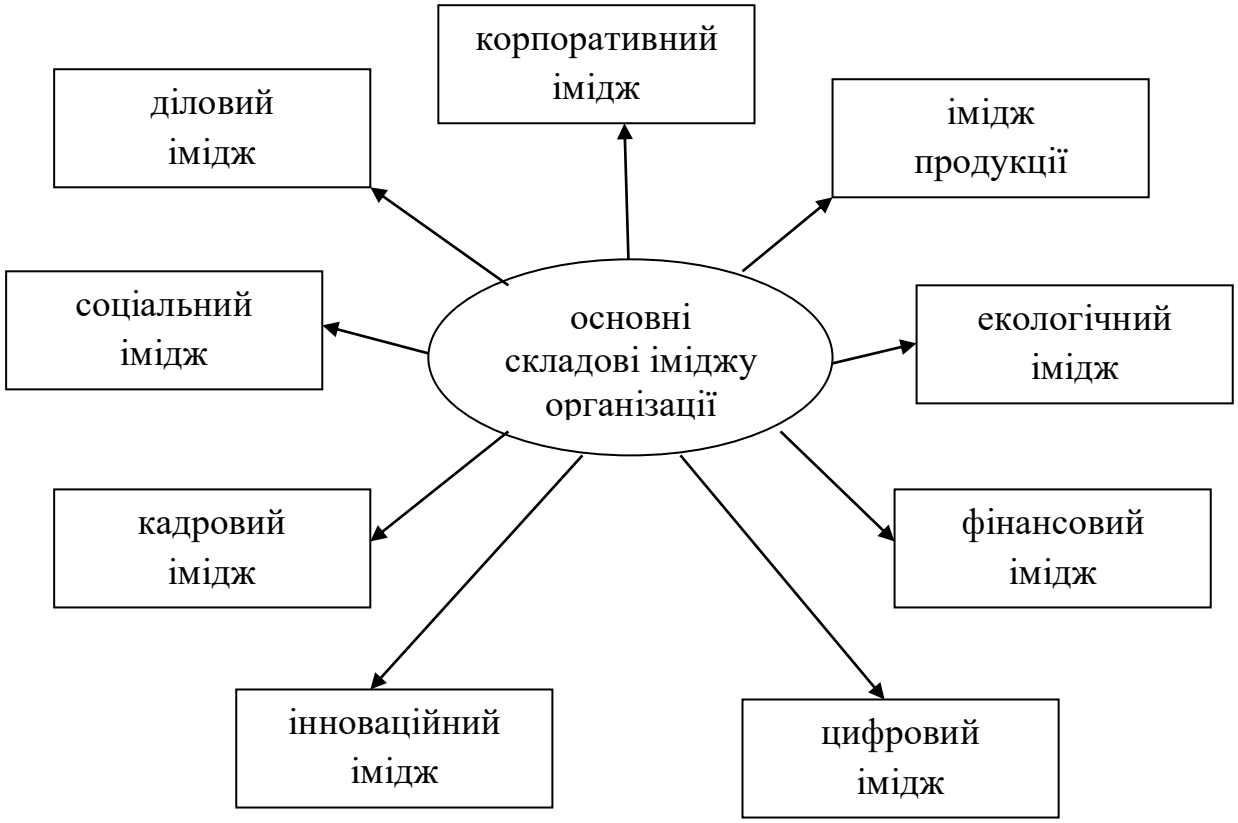


Рис. 1.1. Основні складові іміджу організації [35]

Однією із найважливіших складових виступає корпоративний імідж, який відображає загальне сприйняття підприємства суспільством. Він охоплює стиль управління, систему корпоративних цінностей, місію, бачення розвитку організації, етичні принципи діяльності та корпоративну культуру.

Діловий імідж характеризує підприємство як надійного партнера для співпраці. Він формується на основі фінансової стабільності, виконання договірних зобов'язань, якості продукції, прозорості діяльності та відповідального ведення бізнесу.

Не менш важливим є імідж продукції або послуг. Саме він найбільшою мірою впливає на вибір споживачів. Основними чинниками його формування є якість товарів, рівень сервісу, ціна, дизайн, упаковка, гарантійне обслуговування та післяпродажний сервіс[13].

Сучасні тенденції розвитку бізнесу зумовили зростання ролі соціального іміджу. Все більше підприємств активно реалізують програми корпоративної соціальної відповідальності, підтримують місцеві громади, займаються благодійністю, дотримуються принципів сталого розвитку та екологічної безпеки.

В умовах цифровізації значного поширення набуває поняття цифрового іміджу підприємства. Його формують офіційний сайт організації, активність у соціальних мережах, онлайн-комунікації, електронні сервіси, відгуки клієнтів на цифрових платформах та загальна інформаційна присутність підприємства в мережі Інтернет[8].

Особливість сучасного цифрового середовища полягає у високій швидкості поширення інформації. Будь-які позитивні або негативні відгуки можуть миттєво стати відомими широкому колу споживачів, що істотно впливає на імідж підприємства. Саме тому управління цифровою репутацією стало окремим напрямом сучасного менеджменту.

Процес формування іміджу є складним, багаторівневим і безперервним. Він включає низку взаємопов'язаних етапів (рис. 1.2).

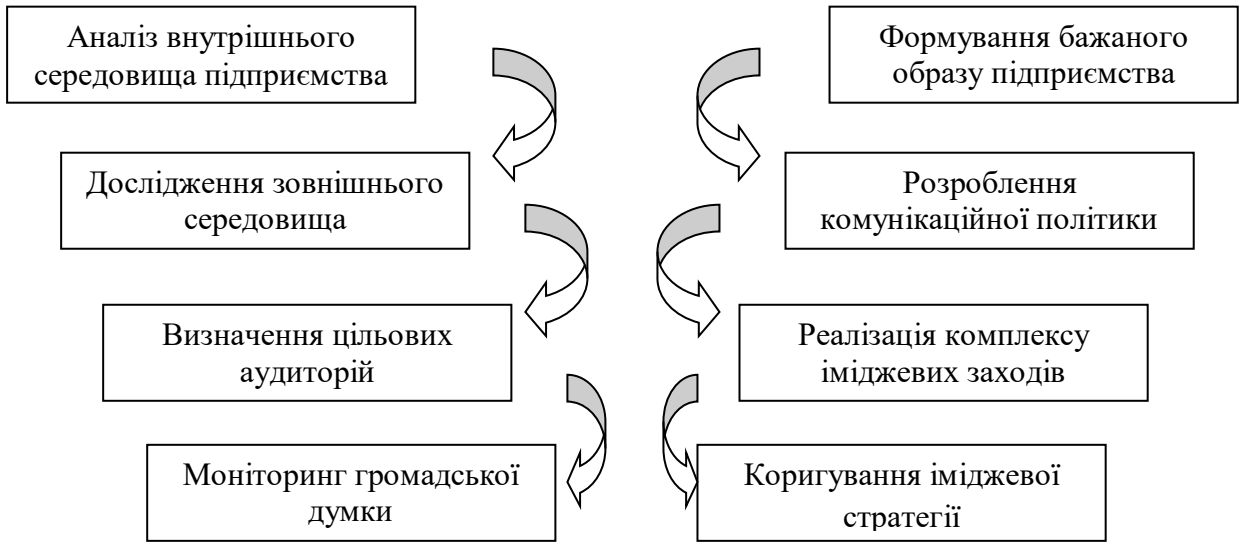


Рис. 1.2. Етапи формування іміджу організації [35]

Перший етап передбачає комплексну оцінку внутрішнього потенціалу підприємства. Насамперед аналізуються корпоративна культура, кадровий потенціал, якість продукції, система менеджменту, фінансовий стан та інноваційний розвиток.

Наступним етапом є дослідження зовнішнього середовища, яке включає аналіз конкурентів, поведінки споживачів, ринкових тенденцій, інформаційного простору та репутаційних ризиків.

Особливого значення набуває визначення цільових аудиторій, оскільки різні групи стейкхолдерів оцінюють підприємство за різними критеріями. До таких аудиторій належать споживачі, працівники, інвестори, органи державної влади, постачальники, партнери, місцеві громади, засоби масової інформації та громадські організації.

Після визначення цільових аудиторій підприємство формує бажаний імідж, який має відповідати його стратегічним цілям, місії, корпоративним цінностям та конкурентним перевагам[15].

Наступним етапом є реалізація комплексу комунікаційних заходів. До них належать рекламні кампанії, PR-діяльність, участь у соціальних проєктах, корпоративні заходи, розвиток бренду роботодавця, підтримка цифрових комунікацій, робота із засобами масової інформації та соціальними мережами.

У сучасних умовах важливою складовою формування позитивного іміджу виступає корпоративна культура. Саме вона визначає стиль поведінки працівників, систему внутрішніх комунікацій, рівень мотивації персоналу та якість взаємодії із клієнтами. Дослідження показують, що позитивний внутрішній імідж організації безпосередньо впливає на її зовнішнє сприйняття.

Внутрішній імідж формується насамперед серед працівників підприємства. Якщо персонал пишається місцем роботи, підтримує корпоративні цінності та позитивно оцінює керівництво, це значною мірою підсилює позитивний зовнішній образ підприємства.

У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набуває концепція HR-бренду або бренду роботодавця. Вона передбачає створення позитивного образу підприємства як привабливого місця працевлаштування. Для цього використовуються сучасні системи мотивації, професійного розвитку персоналу, соціальних гарантій та корпоративної підтримки.

Окремого значення набуває взаємозв'язок іміджу та корпоративної соціальної відповідальності. У сучасному суспільстві підприємства оцінюються не лише за фінансовими результатами, а й за внеском у розвиток громади, екологічною політикою, дотриманням принципів доброчесності, підтримкою працівників та реалізацією соціальних программ[23].

Не менш важливою є взаємодія іміджу із брендом підприємства. Незважаючи на певну схожість цих понять, вони не є тотожними. Бренд відображає переважно ринкове позиціонування продукції чи підприємства, тоді як імідж характеризує загальне сприйняття організації всіма групами зацікавлених сторін. Таким чином, бренд є одним із інструментів формування позитивного іміджу.

У сучасних реаліях позитивний імідж забезпечує підприємству низку стратегічних переваг:

— підвищення рівня конкурентоспроможності;
— зміцнення ринкових позицій;
— зростання довіри споживачів;
— збільшення ринкової вартості підприємства;
— підвищення інвестиційної привабливості;
— формування довгострокової клієнтської лояльності;
— покращення взаємодії із партнерами;
— зниження репутаційних ризиків;
— підвищення ефективності маркетингових комунікацій;
— залучення висококваліфікованого персоналу.

Разом із позитивним іміджем існує ризик формування негативного образу підприємства. Причинами можуть бути низька якість продукції,

невиконання договірних зобов'язань, конфлікти із працівниками, екологічні порушення, інформаційні кризи, поширення негативних відгуків або неефективна комунікаційна політика[16].

Особливо небезпечними є репутаційні кризи, які можуть призвести до втрати клієнтів, скорочення обсягів продажу, погіршення фінансових результатів та зниження інвестиційної привабливості. Саме тому сучасні підприємства активно впроваджують системи управління репутаційними ризиками та кризовими комунікаціями.

Таким чином, імідж організації є одним із найцінніших нематеріальних активів сучасного підприємства. Його формування є результатом комплексної взаємодії всіх елементів системи менеджменту, корпоративної культури, маркетингової діяльності, соціальної відповідальності та цифрових комунікацій. В умовах високої конкуренції позитивний імідж забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги, підвищує рівень довіри споживачів і партнерів, сприяє зміцненню ринкових позицій та створює передумови для довгострокового розвитку. Саме тому управління іміджем повинно розглядатися як стратегічний напрям діяльності організації, інтегрований у загальну систему її менеджменту.

1.2. Основні складові, фактори та інструменти формування іміджу організації

Ефективне функціонування сучасної організації значною мірою залежить не лише від економічних результатів її діяльності, а й від того, як вона сприймається різними групами зацікавлених сторін. Позитивне сприйняття підприємства не виникає стихійно, а є результатом цілеспрямованої діяльності керівництва щодо створення та підтримання бажаного образу організації. Формування іміджу являє собою комплексний процес, що охоплює всі напрями діяльності підприємства, починаючи від корпоративної культури та системи управління персоналом і закінчуючи

маркетинговими комунікаціями, соціальною відповідальністю та цифровою присутністю компанії[9].

Сьогодні імідж організації розглядається як багатокомпонентна система, кожен елемент якої виконує власні функції та одночасно взаємодіє з іншими складовими. Зміна хоча б одного компонента може суттєво вплинути на загальне сприйняття підприємства, тому управління іміджем потребує системного підходу та постійного моніторингу.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення структури іміджу організації. Більшість дослідників сходяться на думці, що імідж є інтегрованою характеристикою, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та включає декілька взаємопов'язаних складових. До основних із них належать корпоративний, діловий, внутрішній, зовнішній, соціальний, інноваційний, екологічний та цифровий імідж.

Для кращого розуміння структури іміджу доцільно узагальнити його основні складові (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні складові іміджу організації [36]

Складова	Характеристика	Основні цільові аудиторії
Корпоративний імідж	Загальне уявлення про організацію	Суспільство, партнери, державні органи
Діловий імідж	Репутація підприємства як надійного партнера	Постачальники, інвестори, контрагенти
Імідж продукції	Сприйняття товарів або послуг	Споживачі
Внутрішній імідж	Ставлення працівників до організації	Персонал
Соціальний імідж	Оцінка соціальної відповідальності підприємства	Громада, ЗМІ, громадські організації
Інноваційний імідж	Сприйняття організації як сучасної та інноваційної	Інвестори, клієнти
Цифровий імідж	Онлайн-присутність підприємства	Інтернет-користувачі
HR-імідж	Привабливість підприємства як роботодавця	Потенційні працівники

Корпоративний імідж є центральним елементом загального іміджу організації. Він відображає систему корпоративних цінностей, місію

підприємства, його філософію, стиль управління, культуру взаємовідносин між працівниками та рівень організаційного розвитку. Саме корпоративний імідж формує загальне уявлення про підприємство та визначає його місце серед конкурентів[24].

Важливою складовою виступає діловий імідж, який характеризує підприємство як надійного суб'єкта господарювання. Основними критеріями його оцінювання є фінансова стабільність, своєчасність виконання договірних зобов'язань, якість продукції, прозорість діяльності, відповідальність перед партнерами та здатність виконувати взяті на себе зобов'язання.

Формування позитивного ділового іміджу є особливо важливим для торговельних підприємств, оскільки рівень довіри постачальників, інвесторів і банківських установ безпосередньо впливає на можливість розвитку бізнесу, отримання вигідних умов співпраці та залучення інвестицій.

Однією з найбільш помітних складових виступає імідж продукції або послуг. Саме через продукцію споживач найчастіше знайомиться з підприємством. Якщо товар відповідає очікуванням покупців, це формує позитивне ставлення не лише до конкретного продукту, а й до виробника загалом. Навпаки, низька якість продукції здатна суттєво погіршити загальний імідж підприємства навіть за високого рівня розвитку інших складових.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває внутрішній імідж підприємства. Він формується насамперед серед працівників організації та відображає їхнє ставлення до роботодавця, керівництва, умов праці та корпоративної культури.

Особливо актуальним сьогодні є розвиток HR-іміджу або бренду роботодавця. У сучасних умовах конкуренція між підприємствами точиться не лише за споживачів, а й за висококваліфікованих працівників. Саме тому компанії дедалі активніше формують власний бренд роботодавця.

Не менш важливою складовою є соціальний імідж організації, який формується під впливом її взаємодії із суспільством. У сучасному бізнес-середовищі споживачі дедалі більше звертають увагу не лише на економічні результати підприємства, а й на його внесок у розвиток суспільства[16].

Останніми роками суттєво зросла роль інноваційного іміджу організації. В умовах цифрової економіки підприємство повинно демонструвати здатність до впровадження сучасних технологій, автоматизації бізнес-процесів, цифрової трансформації та постійного вдосконалення продукції.

Для підприємств роздрібної торгівлі інноваційність дедалі частіше стає вирішальним фактором конкурентоспроможності.

Окреме місце посідає цифровий імідж підприємства. Сьогодні більшість споживачів отримує перше враження про компанію саме через мережу Інтернет. Офіційний вебсайт, сторінки у соціальних мережах, онлайн-відгуки, електронні сервіси та цифрові комунікації формують загальне сприйняття підприємства навіть до безпосереднього контакту зі споживачем.

Особливістю цифрового іміджу є його висока динамічність. Якщо традиційний імідж формується роками, то цифрова репутація може суттєво змінитися протягом декількох днів під впливом інформаційних кампаній або активності користувачів соціальних мереж.

Усі складові іміджу функціонують як єдина система, в якій кожен елемент взаємодіє з іншими. Так, позитивний внутрішній імідж сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів, що, своєю чергою, підвищує імідж продукції та діловий імідж підприємства. Активна соціальна відповідальність зміцнює корпоративний імідж, а розвиток цифрових комунікацій підсилює впізнаваність бренду та довіру споживачів.

Формування позитивного іміджу організації є складним багатофакторним процесом, на який впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників. Їхня дія не є ізольованою: вони перебувають у постійній

взаємодії, доповнюють або, навпаки, послаблюють один одного. Саме тому управління іміджем потребує системного підходу, який передбачає комплексне врахування особливостей внутрішнього середовища підприємства, умов функціонування ринку та очікувань усіх груп зацікавлених сторін.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації факторів формування іміджу підприємства. Найбільш поширеним є їх поділ на внутрішні та зовнішні, що дозволяє визначити сферу управлінського впливу та розробити відповідні заходи щодо підтримання позитивного образу організації[18].

Внутрішні фактори безпосередньо залежать від діяльності самої організації та можуть бути скориговані керівництвом у процесі стратегічного й оперативного управління. Саме вони є фундаментом, на якому формується стійкий позитивний імідж підприємства.

Основні внутрішні фактори наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Внутрішні фактори формування іміджу організації [25]

Фактор	Характеристика впливу
Якість продукції та послуг	Формує довіру споживачів і повторні покупки
Система менеджменту	Визначає ефективність діяльності підприємства
Корпоративна культура	Формує поведінку працівників та внутрішній клімат
Кваліфікація персоналу	Впливає на якість обслуговування клієнтів
Стиль керівництва	Визначає рівень мотивації та лояльності персоналу
Фінансова стабільність	Формує довіру інвесторів і партнерів
Інноваційна активність	Підвищує конкурентоспроможність підприємства
Корпоративна соціальна відповідальність	Формує позитивне ставлення суспільства

На відміну від внутрішніх чинників, зовнішні фактори практично не піддаються прямому управлінському впливу, однак підприємство повинно постійно враховувати їх під час формування своєї іміджевої політики.(табл 1.4.)

Таблиця 1.4

Зовнішні фактори формування іміджу організації [25]

Фактор	Особливості впливу
Економічна ситуація	Визначає поведінку споживачів та інвесторів
Конкуренція	Стимулює розвиток конкурентних переваг
Законодавство	Формує правові умови діяльності
Соціальні тенденції	Визначають очікування суспільства
Цифровізація	Впливає на швидкість поширення інформації
Засоби масової інформації	Формують громадську думку
Соціальні мережі	Впливають на репутацію підприємства
Політична ситуація	Визначає стабільність розвитку бізнесу

Особливого значення сьогодні набуває інформаційне середовище. Завдяки розвитку цифрових технологій інформація про діяльність підприємства поширюється практично миттєво. Позитивні або негативні відгуки можуть протягом кількох годин охопити мільйони користувачів, суттєво вплинувши на репутацію компанії.

Для підприємств роздрібної торгівлі велике значення мають такі цифрові платформи, як Google Maps, Facebook, Instagram, TikTok та інші сервіси, де покупці активно залишають відгуки щодо якості продукції та рівня обслуговування.

Суттєвий вплив на імідж організації здійснює конкурентне середовище. Чим вищий рівень конкуренції, тим більше уваги підприємства приділяють розвитку власного бренду, сервісу, корпоративної культури та маркетингових комунікацій[25].

Не менш важливим фактором виступають соціальні очікування суспільства. Сучасний споживач оцінює підприємство комплексно. Крім

якості продукції, він звертає увагу на екологічність виробництва, соціальну відповідальність, етичність ведення бізнесу, умови праці персоналу та прозорість діяльності компанії.

Позитивний імідж організації не формується стихійно, а є результатом цілеспрямованої управлінської діяльності, що передбачає використання комплексу взаємопов'язаних інструментів. Їх застосування повинно мати системний характер і охоплювати всі напрями функціонування підприємства. Комплексний підхід до управління іміджем забезпечує формування єдиного позитивного сприйняття організації різними групами стейкхолдерів та сприяє досягненню її стратегічних цілей.

Практика діяльності успішних компаній свідчить, що найвищу ефективність забезпечує не використання окремих маркетингових чи комунікаційних заходів, а інтегроване застосування інструментів брендингу, зв'язків із громадськістю, корпоративної культури, цифрових комунікацій, корпоративної соціальної відповідальності та управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами.

Для систематизації основних інструментів формування іміджу доцільно узагальнити їх у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні інструменти формування позитивного іміджу організації [22]

Інструмент	Основна мета	Очікуваний результат
Брендинг	Формування впізнаваності підприємства	Зростання лояльності споживачів
Public Relations (PR)	Формування позитивної громадської думки	Підвищення довіри до підприємства
Реклама	Інформування та просування	Збільшення впізнаваності бренду
Корпоративна культура	Формування позитивного внутрішнього середовища	Лояльність персоналу
Корпоративна соціальна відповідальність	Зміцнення суспільної довіри	Покращення соціального іміджу

Продовження табл 1.5

Digital-маркетинг	Розвиток цифрової присутності	Посилення онлайн-репутації
SMM	Комунікація через соціальні мережі	Залучення нових клієнтів
HR-брендинг	Формування іміджу роботодавця	Залучення кваліфікованих працівників
Event-маркетинг	Створення позитивного досвіду взаємодії	Підвищення впізнаваності
Кризові комунікації	Мінімізація репутаційних ризиків	Збереження довіри стейкхолдерів

Одним із найважливіших інструментів формування іміджу виступає брендинг. Незважаючи на те, що поняття «бренд» і «імідж» не є тотожними, вони перебувають у тісному взаємозв'язку. Бренд забезпечує впізнаваність підприємства, формує певні асоціації у свідомості споживачів і є одним із ключових чинників створення позитивного образу організації.

Для торговельних мереж важливими елементами брендингу є оформлення торговельних залів, корпоративний одяг персоналу, стандарти обслуговування, оформлення рекламних матеріалів і єдина концепція взаємодії з покупцями.

Одним із найефективніших інструментів формування позитивного іміджу є зв'язки з громадськістю (Public Relations). На відміну від реклами, яка має переважно комерційний характер, PR спрямований на встановлення довгострокових партнерських відносин між організацією та різними групами громадськості[22].

Ефективна PR-політика дозволяє не лише формувати позитивний імідж, а й оперативно реагувати на кризові ситуації, мінімізуючи можливі репутаційні втрати.

Корпоративна культура є одним із найбільш впливових інструментів створення позитивного іміджу організації. Вона визначає систему цінностей підприємства, принципи взаємодії між працівниками, стиль керівництва, рівень внутрішніх комунікацій та стандарти поведінки персоналу.

Саме працівники є головними носіями корпоративних цінностей і безпосередньо впливають на формування зовнішнього іміджу підприємства.

Сучасний бізнес дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) розглядається як добровільне прийняття підприємством зобов'язань щодо забезпечення економічного, соціального та екологічного добробуту суспільства.

Реалізація програм КСВ сприяє підвищенню рівня довіри суспільства, зміцненню ділової репутації підприємства та формуванню його позитивного соціального іміджу[39].

Стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінив підходи до формування іміджу підприємств. Якщо раніше основними каналами комунікації були телебачення, друковані ЗМІ та зовнішня реклама, то сьогодні значна частина взаємодії зі споживачами здійснюється через цифрові платформи.

Особливе місце займає SMM (Social Media Marketing), який забезпечує постійну взаємодію підприємства зі споживачами через соціальні мережі. Перевагами SMM є можливість оперативного отримання зворотного зв'язку, персоналізація комунікацій, швидке поширення інформації та формування активної спільноти навколо бренду.

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів одним із пріоритетних напрямів управління іміджем стає розвиток бренду роботодавця. HR-брендинг передбачає формування позитивного сприйняття підприємства як привабливого місця роботи.

Позитивний HR-імідж дозволяє підприємству залучати висококваліфікованих працівників, знижувати рівень плинності кадрів і підвищувати загальну ефективність діяльності.

Важливим інструментом сучасного управління іміджем є система кризових комунікацій. Репутаційні ризики можуть виникнути внаслідок

виробничих аварій, конфліктів із клієнтами, інформаційних атак, негативних публікацій або інших непередбачуваних подій.

Наявність розробленого плану кризових комунікацій дозволяє мінімізувати негативні наслідки для репутації підприємства та зберегти довіру стейкхолдерів.

Ефективне формування іміджу можливе лише за умови інтегрованого використання різних управлінських інструментів. Доцільно представити цей процес у вигляді узагальненої моделі (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Комплексна модель формування іміджу організації [43]

Запропонована модель демонструє, що імідж організації є результатом взаємодії стратегічних, організаційних, маркетингових і соціальних складових. Вона підкреслює необхідність інтеграції процесів управління персоналом, маркетингом, комунікаціями та корпоративною соціальною відповідальністю для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

1.3 Сучасні підходи до оцінювання ефективності формування іміджу організації

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки імідж організації розглядається не лише як інструмент маркетингових комунікацій, а й як важливий стратегічний ресурс, здатний забезпечити стійкі конкурентні переваги підприємства. Проте саме по собі формування позитивного образу організації не гарантує досягнення очікуваних результатів. Ефективність іміджевої політики значною мірою залежить від своєчасного оцінювання її результативності, виявлення сильних і слабких сторін, визначення рівня відповідності сформованого іміджу стратегічним цілям підприємства та очікуванням основних груп стейкхолдерів[24].

У практиці сучасного менеджменту оцінювання ефективності іміджу набуває дедалі більшого значення, оскільки дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення маркетингової політики, корпоративних комунікацій, брендингу, кадрового менеджменту та взаємодії із громадськістю. Особливо актуальним це питання є для підприємств роздрібної торгівлі, діяльність яких безпосередньо залежить від рівня довіри споживачів, лояльності покупців і репутації бренду.

Оцінювання іміджу організації є складним процесом, оскільки він належить до категорії нематеріальних активів підприємства. На відміну від фінансових чи виробничих показників, імідж не має чітких кількісних характеристик і формується під впливом психологічних, соціальних,

економічних та інформаційних чинників. Саме тому його оцінювання потребує використання комплексного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи дослідження.

У сучасній економічній літературі поняття ефективності іміджу трактується з різних позицій[8].

Одні автори пов'язують його із результативністю маркетингових комунікацій, інші розглядають як показник рівня довіри до підприємства, а представники стратегічного менеджменту визначають ефективність іміджу через його вплив на конкурентоспроможність організації.

Узагальнюючи існуючі наукові підходи, можна зробити висновок, що ефективність формування іміджу характеризується рівнем відповідності між:

— реальними характеристиками підприємства;
— бажаним образом організації;
— сприйняттям підприємства різними групами стейкхолдерів;
— стратегічними цілями розвитку.

Таким чином, оцінювання іміджу має комплексний характер і не може обмежуватися лише аналізом маркетингових показників.

Основною метою оцінювання є визначення результативності реалізованої іміджевої політики та своєчасне коригування управлінських рішень.

Результати оцінювання використовуються під час розроблення стратегії розвитку підприємства, маркетингової політики, кадрової стратегії, програм корпоративної соціальної відповідальності та системи взаємодії зі стейкхолдерами.

У сучасній економіці імідж дедалі частіше розглядається як один із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства.

Доцільно представити взаємозв'язок іміджу та конкурентоспроможності графічно (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Вплив позитивного іміджу на конкурентоспроможність підприємства [46]

У сучасній науковій літературі сформувалося кілька основних методичних підходів до оцінювання іміджу підприємства. Кожен із них має власні переваги та сферу застосування. Найбільшого поширення набули якісний, кількісний, комплексний, маркетинговий і репутаційний підходи.

Стрімкий розвиток теорії менеджменту, маркетингу та корпоративних комунікацій сприяв появі нових методичних підходів до оцінювання іміджу організації. Якщо традиційні методи переважно ґрунтувалися на аналізі маркетингових показників або результатів соціологічних опитувань, то сучасні методики передбачають комплексне оцінювання рівня довіри до підприємства, його ділової репутації, якості взаємодії зі стейкхолдерами, фінансової стійкості та соціальної відповідальності.

Міжнародна практика свідчить, що оцінювання іміджу доцільно здійснювати не за одним критерієм, а на основі системи взаємопов'язаних показників, які характеризують різні аспекти діяльності організації. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну оцінку сильних і слабких сторін підприємства та визначити напрями підвищення ефективності його іміджевої політики.

Оцінювання іміджу повинно здійснюватися на основі системи взаємопов'язаних показників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства (табл.1.6)

Таблиця 1.6

Основні групи показників оцінювання ефективності формування іміджу організації [39]

Група показників	Основні індикатори
Маркетингові	Впізнаваність бренду, частка ринку, рівень лояльності
Фінансові	Прибуток, рентабельність, ринкова вартість
Репутаційні	Довіра партнерів, ділова репутація
Кадрові	Плинність кадрів, задоволеність персоналу
Соціальні	Реалізація програм КСВ, громадська підтримка
Цифрові	Онлайн-рейтинг, відгуки, активність у соціальних мережах

Застосування системи взаємопов'язаних показників дозволяє оцінювати імідж підприємства комплексно, а не лише з позиції окремих фінансових результатів.

Останніми роками дедалі більшого поширення набуває використання системи Key Performance Indicators (KPI).

На відміну від традиційних показників, KPI дозволяють оцінювати результативність конкретних управлінських заходів щодо формування іміджу.

Для підприємств роздрібної торгівлі доцільно використовувати такі KPI (табл.1.7)

Таблиця 1.7

Основні KPI оцінювання ефективності формування іміджу організації [40]

KPI	Зміст показника
Brand Awareness	Рівень впізнаваності бренду
Customer Loyalty	Лояльність покупців
Customer Satisfaction	Задоволеність клієнтів
Net Promoter Score	Готовність рекомендувати підприємство
Online Reputation Score	Онлайн-репутація
Employee Satisfaction	Задоволеність персоналу
Employee Turnover	Плинність кадрів
Share of Positive Reviews	Частка позитивних відгуків
Corporate Social Activity	Активність у сфері КСВ

Практика діяльності провідних міжнародних компаній свідчить, що саме система KPI дозволяє найбільш ефективно здійснювати постійний моніторинг іміджу підприємства.

Цифровізація економіки істотно змінила підходи до оцінювання іміджу організації.

Якщо раніше основними джерелами інформації були соціологічні опитування та експертні оцінки, то сьогодні підприємства можуть використовувати значний обсяг цифрових даних.

Використання цифрової аналітики дозволяє здійснювати постійний моніторинг громадської думки, оперативно реагувати на негативні інформаційні повідомлення та оцінювати ефективність маркетингових комунікацій у режимі реального часу.

Практика свідчить, що застосування лише одного методу не забезпечує повної та об'єктивної оцінки іміджу організації. З цієї причини сучасні підприємства дедалі частіше використовують інтегровані системи

оцінювання, які поєднують кількісні показники, соціологічні дослідження, аналіз цифрової репутації та експертні оцінки.

Комплексний підхід дозволяє не лише визначити поточний рівень іміджу, а й виявити чинники, що найбільше впливають на його формування, оцінити ефективність реалізованих заходів та розробити обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення іміджевої політики підприємства[40].

З огляду на це доцільним є застосування комплексного підходу, який інтегрує кількісні та якісні методи оцінювання й дозволяє врахувати маркетингові, фінансові, кадрові, соціальні та цифрові аспекти діяльності підприємства.

Для узагальнення результатів оцінювання доцільно використовувати інтегральний показник, який характеризує загальний рівень сформованості позитивного іміджу.

Інтегральний показник визначається за формулою (1.1):

$$I=\sum_{i=1}^{n} w_i \times K_i \qquad (1.1)$$

де:

I – інтегральний показник іміджу;

wi – ваговий коефіцієнт відповідної групи показників;

Ki – нормоване значення показника;

n – кількість груп показників.

Для підприємств роздрібної торгівлі доцільно використовувати таку систему ваг(табл 1.8).

Таблиця 1.8

Рекомендовані вагові коефіцієнти інтегральної оцінки іміджу [13]

Показник	Вага
Лояльність покупців	0,25
Якість обслуговування	0,20
Репутація бренду	0,15
Репутація роботодавця	0,15
Онлайн-репутація	0,10
Корпоративна соціальна відповідальність	0,10
Фінансова стійкість	0,05

Сума вагових коефіцієнтів дорівнює одиниці.

Подібний підхід дозволяє здійснювати порівняльний аналіз підприємств, оцінювати динаміку зміни іміджу та визначати ефективність реалізованих управлінських заходів.

Висновки до 1 розділу

Опрацювання теоретико-методичних засад формування іміджу організації дозволило визначити його сутність, основні складові, фактори та інструменти формування, а також проаналізувати сучасні підходи до оцінювання ефективності іміджевої політики підприємства.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в сучасних умовах господарювання імідж організації є одним із ключових нематеріальних активів підприємства, який істотно впливає на рівень його конкурентоспроможності, фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та довгострокових перспектив розвитку. На відміну від традиційного підходу, за якого імідж розглядався переважно як елемент маркетингової діяльності, сучасна концепція управління підприємством трактує його як комплексну соціально-економічну категорію, що формується під впливом усіх напрямів діяльності організації та визначає її сприйняття різними групами стейкхолдерів.

У ході дослідження обґрунтовано, що його доцільно розглядати як сформовану в суспільній свідомості систему уявлень, оцінок і асоціацій щодо підприємства, яка виникає під впливом результатів його діяльності, корпоративної культури, маркетингових комунікацій, соціальної відповідальності, якості продукції та взаємодії із зовнішнім середовищем. На відміну від репутації, яка формується протягом тривалого часу на основі реального досвіду взаємодії з підприємством, імідж є більш динамічною характеристикою та може змінюватися під впливом інформаційних, маркетингових і комунікаційних заходів.

Структура іміджу організації є багатокомпонентною і включає корпоративний, діловий, внутрішній, соціальний, кадровий, інноваційний та цифровий імідж. Кожна із зазначених складових виконує власні функції, однак їх ефективність забезпечується лише за умови системної взаємодії. Особливого значення в сучасних умовах набувають цифровий імідж і бренд роботодавця, які визначають конкурентні переваги підприємства як на товарному ринку, так і на ринку праці.

Формування позитивного іміджу організації залежить від комплексу взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать якість продукції та послуг, ефективність системи менеджменту, корпоративна культура, професіоналізм персоналу, стиль керівництва, фінансова стійкість, інноваційна активність та рівень корпоративної соціальної відповідальності. Водночас зовнішній імідж підприємства визначається станом конкурентного середовища, економічною ситуацією, розвитком цифрових технологій, законодавчим регулюванням, діяльністю засобів масової інформації, соціальних мереж та рівнем довіри основних груп стейкхолдерів.

Сучасна система управління іміджем повинна ґрунтуватися на комплексному використанні різноманітних інструментів, серед яких провідне місце займають брендинг, зв'язки з громадськістю (PR), маркетингові комунікації, корпоративна культура, корпоративна соціальна відповідальність, цифровий маркетинг, соціальні мережі, HR-брендинг та система кризових комунікацій. Їх інтегроване використання сприяє формуванню позитивного образу підприємства, зміцненню довіри споживачів, підвищенню лояльності персоналу та забезпеченню стійких конкурентних переваг.

Одним із найважливіших напрямів сучасного менеджменту є оцінювання ефективності формування іміджу організації. Оскільки імідж належить до нематеріальних активів підприємства, його оцінювання потребує застосування комплексного підходу, який поєднує кількісні та

якісні методи дослідження. Аналіз сучасних наукових підходів засвідчив, що найбільшого поширення набули якісний, кількісний, комплексний, маркетинговий та репутаційний підходи, кожен із яких має власні переваги та обмеження.

Узагальнення міжнародного досвіду дозволило визначити найбільш ефективні методики оцінювання корпоративного іміджу та репутації. Використання цих методик дає можливість оцінити рівень довіри до підприємства, задоволеність клієнтів, впізнаваність бренду, привабливість роботодавця та ефективність взаємодії зі стейкхолдерами.

Окреме використання зазначених методик не забезпечує повного відображення всіх аспектів іміджу підприємства. Саме тому в роботі розглянуто комплексний підхід до оцінювання ефективності формування іміджу, який передбачає використання інтегрального показника, сформованого на основі маркетингових, репутаційних, кадрових, соціальних, цифрових та фінансових індикаторів. Запропонована система показників дозволяє комплексно оцінити рівень сформованості іміджу підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, а також сформувати інформаційну базу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Результати теоретичного дослідження підтверджують, що ефективне управління іміджем організації є необхідною передумовою підвищення її конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій, формування довіри стейкхолдерів та забезпечення сталого розвитку підприємства. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції позитивний імідж виступає важливим стратегічним ресурсом, який потребує системного управління, постійного моніторингу та комплексного оцінювання. Саме ці теоретичні положення слугуватимуть методичною основою для подальшого аналізу особливостей формування іміджу мережі супермаркетів «АТБ» та розроблення практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності мережі «АТБ-Маркет»

Ефективність формування та підтримання позитивного іміджу організації значною мірою визначається особливостями її організаційного розвитку, економічним потенціалом, конкурентними перевагами та стабільністю функціонування на ринку. Саме тому дослідження організаційно-економічних характеристик підприємства є необхідною передумовою для подальшого аналізу системи формування його іміджу. Комплексна оцінка діяльності підприємства дозволяє визначити фактори, що впливають на сприйняття організації споживачами, партнерами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами.

Об'єктом дослідження у даній дипломній роботі є мережа супермаркетів «АТБ», яка протягом останніх років посідає провідні позиції на українському ринку роздрібної торгівлі. Завдяки ефективній бізнес-моделі, широкому географічному охопленню, постійному оновленню торговельних форматів і впровадженню сучасних управлінських технологій компанія стала одним із лідерів вітчизняного ритейлу та одним із найбільш упізнаваних брендів України.

Мережа супермаркетів «АТБ» входить до складу корпорації «АТБ», діяльність якої охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів: роздрібну торгівлю, логістику, виробництво продовольчих товарів, імпорт продукції та девелопмент торговельної нерухомості. Така вертикально інтегрована структура забезпечує високий рівень керованості бізнес-процесами, оптимізацію витрат і можливість оперативного реагування на зміни ринкового середовища[51].

Корпорація була заснована у 1993 році в місті Дніпро. На початковому етапі діяльності підприємство спеціалізувалося на гуртовій торгівлі продовольчими товарами, однак уже наприкінці 1990-х років було прийнято стратегічне рішення щодо розвитку мережі магазинів самообслуговування. Відкриття перших супермаркетів стало початком масштабного розвитку компанії, яка згодом трансформувалася у найбільшу торговельну мережу України.

Сьогодні «АТБ» функціонує у форматі дискаунтера, що передбачає поєднання широкого асортименту товарів повсякденного попиту з конкурентними цінами, оптимізацією витрат і високою швидкістю обслуговування покупців. Саме така бізнес-модель дозволила компанії забезпечити стрімке зростання навіть в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції.

Основною місією компанії є забезпечення населення якісними товарами широкого асортименту за доступними цінами, створення комфортних умов для здійснення покупок та постійне вдосконалення сервісу відповідно до потреб споживачів.

Основними принципами діяльності мережі є:

— орієнтація на потреби покупців;
— висока якість продукції;
— доступна цінова політика;
— інноваційний розвиток;
— ефективне управління бізнес-процесами;
— соціальна відповідальність;
— безперервне вдосконалення сервісу.

Важливою особливістю діяльності компанії є активне впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизація логістичних процесів, цифровізація взаємодії з постачальниками та розвиток електронних сервісів для покупців.

Організаційна структура корпорації побудована за функціонально-дивізіональним принципом, що забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій між центральним офісом, регіональними підрозділами, логістичними центрами та торговельними об'єктами.

Доцільно представити її у вигляді схеми (рис. 2.1).

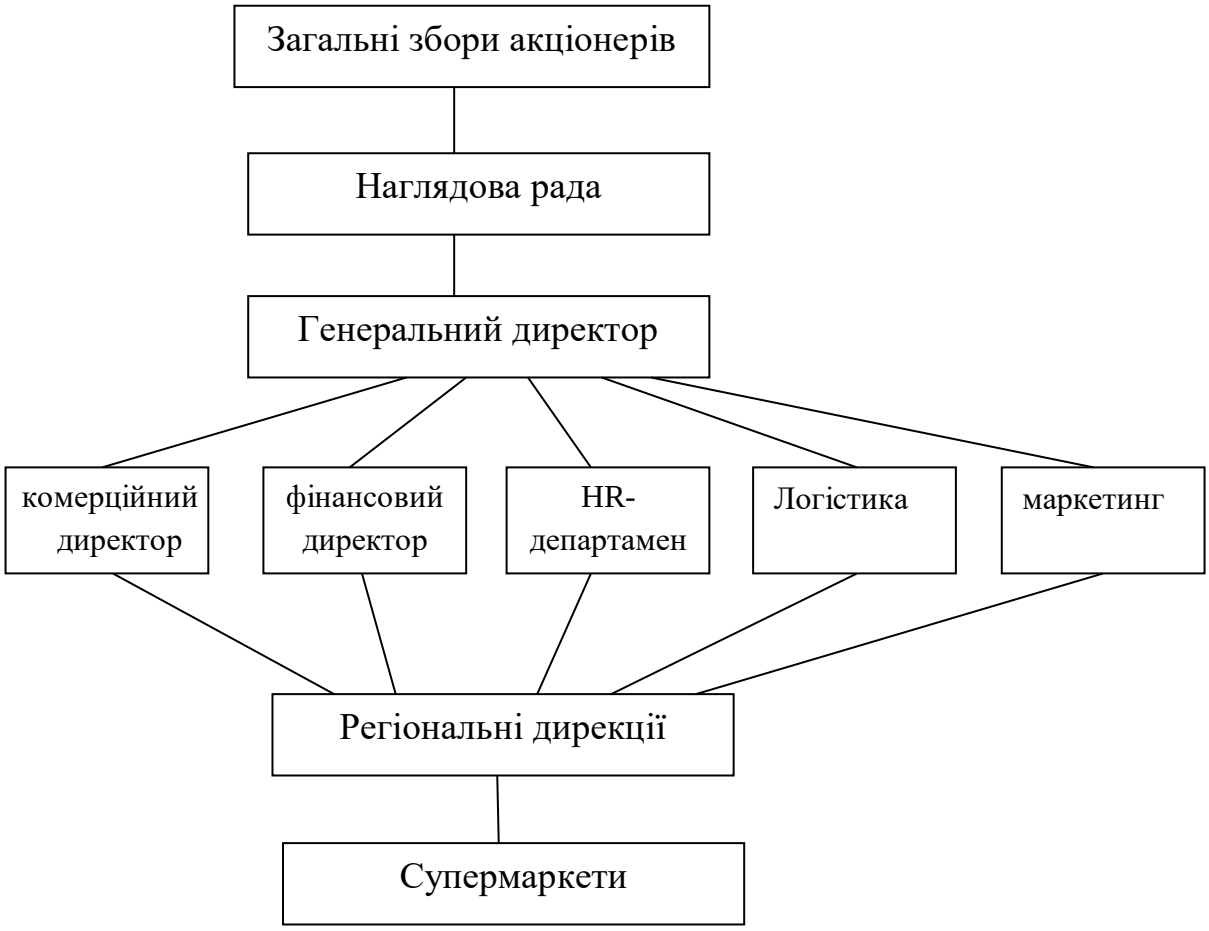


Рис. 2.1. Узагальнена організаційна структура управління мережею супермаркетів «АТБ» [51]

Діюча структура дозволяє централізовано здійснювати стратегічне управління та водночас забезпечує достатній рівень автономії регіональних підрозділів щодо оперативного управління торговельною діяльністю.

Особливе місце в системі управління займає логістичний комплекс підприємства. Завдяки власним розподільчим центрам компанія забезпечує

безперебійне постачання товарів до магазинів, оптимізує транспортні витрати та підтримує необхідний рівень товарних запасів.

Основними напрямами діяльності підприємства є:

— роздрібна торгівля продовольчими товарами;
— реалізація непродовольчих товарів;
— розвиток власих торгових марок;
— логістичне забезпечення діяльності магазинів;
— імпорт товарів;
— співпраця з українськими виробниками;
— цифровізація бізнес-процесів;
— розвиток програм лояльності;
— реалізація соціальних програм;
— впровадження енергоощадних технологій[51].

Особливістю діяльності мережі є активний розвиток власих торгових марок, які забезпечують можливість контролю якості продукції та формування конкурентної цінової політики. Наявність широкого асортименту власих брендів позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства та сприяє зміцненню його ринкових позицій.

Важливим напрямом діяльності є розвиток співпраці з українськими виробниками. Значна частина товарного асортименту формується за рахунок продукції вітчизняних підприємств, що дозволяє скоротити логістичні витрати, підтримати національного виробника та забезпечити стабільність постачання товарів.

Протягом останніх років мережа «АТБ» демонструє стабільне зростання основних показників діяльності. Компанія має найбільшу в Україні мережу магазинів формату «дискаунтер», розвинену логістичну інфраструктуру та один із найвищих рівнів впізнаваності бренду серед українських споживачів.

Доцільно узагальнити основні характеристики діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика мережі супермаркетів «АТБ»[51]

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Приватна корпоративна структура
Основний вид діяльності	Роздрібна торгівля
Формат магазинів	Дискаунтер
Географія діяльності	Більшість областей України
Основний сегмент споживачів	Масовий ринок
Основні конкурентні переваги	Доступні ціни, широкий асортимент, ефективна логістика
Стратегічний напрям розвитку	Цифровізація та підвищення якості сервісу

Аналіз наведених характеристик свідчить, що мережа «АТБ» має високий рівень організаційного розвитку, ефективну систему управління та значний економічний потенціал. Саме ці фактори створюють передумови для формування сильного корпоративного іміджу та забезпечують компанії провідні позиції на українському ринку роздрібної торгівлі.

Організаційний розвиток торговельної мережі безпосередньо пов’язаний із результатами її господарської діяльності, здатністю забезпечувати зростання обсягів реалізації, підтримувати прибутковість, розширювати матеріально-технічну базу та виконувати зобов’язання перед працівниками, постачальниками, державою й іншими зацікавленими сторонами. Саме тому оцінювання економічного стану ТОВ «АТБ-Маркет» є необхідною складовою його організаційно-економічної характеристики.

За даними відкритої фінансової інформації, у 2023 році чистий дохід ТОВ «АТБ-Маркет» становив 181,09 млрд грн, що на 22 % перевищувало показник 2022 року. Водночас за підсумками 2023 року підприємство отримало чистий збиток у розмірі близько 0,45 млрд грн. Попри тимчасову збитковість, компанія зберегла перше місце серед найбільших підприємств української роздрібної торгівлі та сформувала майже 40 % сукупного доходу десяти провідних компаній галузевого рейтингу.

У 2024 році відбулося відновлення прибутковості діяльності підприємства. Чистий дохід ТОВ «АТБ-Маркет» збільшився до 208,9 млрд грн, а чистий прибуток становив приблизно 3,10 млрд грн. Порівняно з 2023 роком приріст чистого доходу дорівнював близько 15,4 %, що свідчить про зростання масштабів реалізації товарів і зміцнення ринкових позицій підприємства.

За результатами 2025 року чистий дохід ТОВ «АТБ-Маркет» досяг 247,35 млрд грн, збільшившись на 18,4 % порівняно з попереднім роком. Чистий прибуток підприємства становив 3,43 млрд грн, що приблизно на 11 % більше, ніж у 2024 році. За обсягом чистого доходу компанія посіла третє місце серед усіх підприємств України, які на момент проведення відповідного аналізу подали фінансову звітність за 2025 рік, та зберегла лідерство у секторі роздрібної торгівлі.

Основні фінансові показники діяльності підприємства систематизовано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет» у 2023–2025 роках[51]

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 2025 р. від 2023 р.	Темп зміни 2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації, млрд грн	181,09	208,90	247,35	+66,26	136,6
Абсолютний приріст чистого доходу за рік, млрд грн	–	+27,81	+38,45	–	–
Темп приросту чистого доходу, %	22,0	15,4	18,4	–	–
Чистий прибуток / збиток, млрд грн	–0,45	3,10	3,43	+3,88	–
Чиста рентабельність продажу, %	–0,25	1,48	1,39	+1,64 в. п.	–

Джерело: складено за даними відкритої фінансової звітності та аналітичних платформ.

Наведені дані свідчать про стійку тенденцію до збільшення чистого доходу підприємства. Упродовж 2023–2025 років його обсяг зріс на 66,26 млрд грн, або на 36,6 %. При цьому абсолютний річний приріст доходу прискорився: якщо у 2024 році він становив 27,81 млрд грн, то у 2025 році — 38,45 млрд грн. Це може бути пов’язано з розширенням обсягів продажу, підвищенням інтенсивності купівель, розвитком торговельної мережі, зміною рівня цін та удосконаленням логістичного забезпечення.

Показовою є динаміка фінансового результату підприємства. Збиток, отриманий у 2023 році, можна розглядати як прояв впливу складних умов функціонування українського бізнесу, зокрема зростання операційних і логістичних витрат, необхідності відновлення пошкоджених об’єктів, витрат на енергетичну автономність та адаптації мережі до змін споживчого попиту. Водночас уже у 2024 році підприємство відновило прибуткову діяльність, а у 2025 році збільшило чистий прибуток до 3,43 млрд грн.

Для оцінювання ефективності основної діяльності доцільно використовувати показник чистої рентабельності продажу, який визначається як відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації. У 2023 році його значення було від’ємним і становило близько –0,25 %. У 2024 році чиста рентабельність продажу підвищилася до 1,48 %, а у 2025 році дорівнювала приблизно 1,39 %.

Незначне зниження рентабельності у 2025 році порівняно з 2024 роком відбулося на тлі одночасного збільшення чистого доходу та прибутку. Це означає, що темп зростання витрат дещо випереджав темп приросту прибутку. Для торговельних мереж дискаунтерного формату невисока рентабельність продажу є закономірною, оскільки їхня бізнес-модель орієнтована на порівняно низьку торговельну націнку, високу оборотність товарів, значні обсяги реалізації та мінімізацію операційних витрат.

Водночас абсолютне збільшення прибутку свідчить про здатність підприємства генерувати позитивний фінансовий результат навіть за реалізації політики доступних цін. Це має важливе значення для підтримання позитивного іміджу компанії, оскільки фінансова стійкість є основою стабільного виконання зобов'язань перед постачальниками, працівниками, державою та іншими контрагентами.

Окремим показником масштабів діяльності мережі є товарообіг. За офіційними даними корпорації, у 2024 році товарообіг торговельної мережі «АТБ» становив 248,8 млрд грн. За підсумками 2025 року він зріс до 294,2 млрд грн, тобто на 45,4 млрд грн, або приблизно на 18,2 %. Компанія зазначає, що цей показник включає ПДВ та акцизний податок, тому його значення є вищим за чистий дохід, представлений у фінансовій звітності (табл 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка товарообігу торговельної мережі «АТБ» у 2024–2025 роках

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення
Товарообіг із ПДВ та акцизним податком, млрд грн	248,8	294,2	+45,4
Темп приросту товарообігу, %	–	18,2	+18,2
Чистий дохід ТОВ «АТБ-Маркет», млрд грн	208,9	247,35	+38,45
Співвідношення чистого доходу і товарообігу, %	84,0	84,1	+0,1 в. п.

Джерело: складено за офіційними даними корпорації «АТБ» та відкритою фінансовою інформацією.

Практично незмінне співвідношення між чистим доходом і товарообігом у 2024–2025 роках свідчить про порівнянність наведених даних та стабільність структури непрямих податків у загальному обсязі продажів.

Водночас обидва показники демонструють близькі темпи зростання, що підтверджує реальне розширення масштабів операційної діяльності мережі.

У 2025 році покупці здійснили в магазинах «АТБ» понад один мільярд покупок, а середній чек перевищив 260 грн. Кількість постійних клієнтів мережі становила понад 3 млн осіб. Такі показники характеризують високу інтенсивність торговельних операцій, значне охоплення споживчої аудиторії та вагому роль підприємства у забезпеченні населення товарами повсякденного попиту.

Якщо співвіднести товарообіг 2025 року з кількістю покупок, розрахункове середнє значення однієї операції становитиме близько 294 грн. Відмінність цього результату від оприлюдненого компанією середнього чека понад 260 грн може пояснюватися округленням кількості покупок, особливостями внутрішньої методики обліку та використанням формулювання «понад один мільярд». Тому для дипломної роботи доцільно використовувати офіційно заявлене значення середнього чека, не замінюючи його розрахунковою оцінкою.

Важливою складовою організаційно-економічного потенціалу мережі є її персонал. Станом на початок 2025 року загальна штатна чисельність групи компаній «АТБ» досягла 59 тис. осіб, із яких 48 тис. працювали безпосередньо у торговельній мережі «АТБ-Маркет». За результатами 2024 року група створила близько 2 тис. нових робочих місць. Компанія також повідомляла, що понад 4,5 тис. її співробітників долучилися до сил оборони України.

У 2025 році чисельність команди корпорації перевищила 60 тис. працівників. Таким чином, «АТБ» є не лише найбільшим представником продовольчого ритейлу, а й одним із найбільших приватних роботодавців України (табл 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика кадрового потенціалу корпорації «АТБ»

Показник	Значення
Загальна чисельність персоналу групи на початок 2025 р., тис. осіб	59
Чисельність персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» на початок 2025 р., тис. осіб	48
Нові робочі місця, створені у 2024 р., од.	близько 2 000
Працівники, які долучилися до сил оборони, тис. осіб	понад 4,5
Чисельність команди у 2025 р., тис. осіб	понад 60
Працівники, які щороку проходять навчання, тис. осіб	понад 4

Джерело: складено за офіційними матеріалами корпорації «АТБ».

Значна чисельність персоналу зумовлює необхідність формування ефективної системи кадрового менеджменту, стандартизації трудових процесів, професійного навчання та внутрішніх комунікацій. Компанія має навчальні центри у Дніпрі, Києві, Львові та Одесі, у яких щороку підвищують кваліфікацію або опановують нові професії понад 4 тис. працівників.

Розвиток персоналу має подвійне економічне та іміджеве значення. З економічної позиції навчання сприяє підвищенню продуктивності праці, дотриманню стандартів обслуговування та зменшенню кількості операційних помилок. З іміджевої позиції можливість професійного і кар’єрного розвитку формує позитивне сприйняття компанії як роботодавця, що полегшує залучення працівників і сприяє зниженню кадрових ризиків.

Водночас велика кількість працівників створює для підприємства певні управлінські виклики. До них належать необхідність підтримання єдиних стандартів поведінки персоналу в усіх магазинах, забезпечення належної якості обслуговування, запобігання плинності кадрів, розвиток організаційної культури та оперативне вирішення трудових конфліктів. Оскільки саме продавці, касири, адміністратори та керівники магазинів

безпосередньо взаємодіють із покупцями, якість роботи персоналу суттєво впливає на загальний імідж мережі.

Масштаби діяльності «АТБ» визначають її вагому роль у формуванні бюджетних надходжень. За офіційними даними компанії, у 2025 році корпорація сплатила до бюджетів усіх рівнів 37,88 млрд грн податків і зборів. Значний обсяг платежів характеризує підприємство як системно важливого платника податків та підсилює його діловий і соціальний імідж.

Економічне значення мережі не обмежується сплатою податків. Підприємство забезпечує зайнятість десятків тисяч працівників, створює попит на продукцію українських виробників, користується послугами транспортних, логістичних, будівельних, інформаційних та інших компаній. Унаслідок цього діяльність мережі формує мультиплікативний ефект для суміжних галузей і регіональних ринків.

З позиції формування іміджу регулярна сплата податків, створення робочих місць, підтримка працівників та стабільне забезпечення населення продовольчими товарами формують образ економічно відповідального підприємства. Водночас для підтримання такого образу необхідні прозорі комунікації, належна якість обслуговування, дотримання трудових стандартів і своєчасне реагування на суспільні очікування.

Проведений аналіз показує, що у 2023–2025 роках ТОВ «АТБ-Маркет» суттєво збільшило масштаби господарської діяльності. Чистий дохід підприємства зріс на 36,6 %, а перехід від збитку у 2023 році до прибутку у 2024–2025 роках засвідчив відновлення фінансової результативності. Одночасно зростали товарообіг, кількість покупок, чисельність персоналу та обсяг податкових платежів.

Отже, економічний стан мережі можна охарактеризувати як стійкий, а її ринкові позиції — як провідні. Сформований фінансовий, кадровий і організаційний потенціал створює необхідну основу для розвитку корпоративного бренду та підтримання позитивного іміджу. Разом із тим невисокий рівень чистої рентабельності, значні операційні витрати та

складність управління масштабною мережею зумовлюють необхідність постійного підвищення ефективності бізнес-процесів, контролю якості обслуговування і вдосконалення взаємодії з основними групами стейкхолдерів.

Однією з визначальних характеристик сучасного підприємства є його конкурентоспроможність, яка відображає здатність успішно функціонувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати стале зростання економічних результатів. Для підприємств роздрібної торгівлі конкурентоспроможність безпосередньо пов'язана з рівнем довіри споживачів, якістю обслуговування, ціновою політикою, широтою асортименту та впізнаваністю бренду.

Мережа супермаркетів «АТБ» протягом багатьох років займає провідні позиції на українському ринку продовольчого ритейлу. Це стало можливим завдяки реалізації ефективної стратегії розвитку, що базується на поєднанні доступних цін, високої оборотності товарів, оптимізації логістичних процесів та постійному вдосконаленні системи управління.

До ключових конкурентних переваг підприємства належать:

— широка мережа магазинів по всій території України;
— ефективна система логістичного забезпечення;
— власні розподільчі центри;
— значний асортимент товарів повсякденного попиту;
— розвиток власих торгових марок;
— конкурентна цінова політика;
— високий рівень автоматизації бізнес-процесів;
— стабільні партнерські відносини з виробниками;
— впровадження сучасних інформаційних технологій;
— висока впізнаваність бренду.

Важливою перевагою компанії є реалізація стратегії операційної ефективності. Завдяки централізованому управлінню закупівлями,

оптимізації логістичних маршрутів, використанню сучасних інформаційних систем та стандартизації бізнес-процесів підприємство мінімізує витрати й забезпечує конкурентний рівень цін без істотного погіршення якості обслуговування.

Значну роль у формуванні ринкових переваг відіграє розвиток власих торгових марок. Реалізація продукції під власними брендами дозволяє підприємству контролювати якість товарів, оптимізувати закупівельні витрати та формувати унікальні асортиментні пропозиції. Для споживачів це створює додаткову цінність, оскільки поєднує прийнятний рівень цін із гарантованою якістю продукції.

Однією з найважливіших конкурентних переваг мережі «АТБ» є сучасна логістична система. Ефективність функціонування великої торговельної мережі значною мірою залежить від швидкості постачання товарів, оптимального управління запасами та своєчасного поповнення асортименту магазинів.

Використання сучасних логістичних технологій забезпечує скорочення транспортних витрат, підвищення швидкості обробки замовлень та мінімізацію ризику дефіциту товарів у магазинах. Крім економічного ефекту, ефективна логістика позитивно впливає на імідж підприємства, оскільки покупці отримують широкий асортимент продукції та високу стабільність її наявності.

Важливою складовою діяльності підприємства є формування асортиментної політики, яка спрямована на максимально повне задоволення потреб різних категорій покупців. Асортимент мережі охоплює продовольчі товари, непродовольчу продукцію, товари власих торгових марок, сезонні товари та продукцію українських виробників.

Цінова політика підприємства ґрунтується на принципі забезпечення максимально доступних цін за умови збереження належної якості продукції. Саме така стратегія дозволяє компанії підтримувати високий рівень

лояльності покупців навіть за умов інфляційних процесів і нестабільної економічної ситуації.

Однією з визначальних тенденцій розвитку сучасної торгівлі є цифровізація бізнес-процесів. Мережа «АТБ» активно впроваджує сучасні інформаційні технології, що сприяють підвищенню ефективності управління та покращенню якості обслуговування споживачів.

Основними напрямами цифрової трансформації є:

— автоматизація логістичних процесів;
— використання ERP- та CRM-систем;
— електронний документообіг;
— мобільні сервіси для покупців;
— цифрові програми лояльності;
— аналітика споживчої поведінки;
— розвиток електронних комунікацій.

Застосування сучасних цифрових технологій дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни ринкового середовища, підвищувати ефективність управління запасами, персоналізувати взаємодію з клієнтами та покращувати якість сервісу.

У сучасних умовах одним із факторів формування позитивного іміджу є реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності. Діяльність мережі «АТБ» у цьому напрямі охоплює підтримку працівників, участь у благодійних ініціативах, допомогу Збройним Силам України, співпрацю з місцевими громадами та реалізацію соціальних програм.

Соціальна активність підприємства сприяє підвищенню довіри споживачів, зміцненню ділової репутації та формуванню позитивного корпоративного іміджу.

Для узагальнення результатів дослідження доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища (табл 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз мережі супермаркетів «АТБ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Лідерство на ринку роздрібної торгівлі	Висока залежність від купівельної спроможності населення
Висока впізнаваність бренду	Значні операційні витрати
Розвинена логістична інфраструктура	Складність управління великою мережею
Ефективна система закупівель	Значне навантаження на персонал
Доступні ціни	Відносно невисока рентабельність продажу
Можливості	Загрози
Подальша цифровізація бізнесу	Посилення конкуренції
Розширення програм лояльності	Інфляційні процеси
Розвиток власих торгових марок	Зростання логістичних витрат
Розширення онлайн-сервісів	Воєнні ризики
Автоматизація бізнес-процесів	Зміни споживчої поведінки

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку. Найбільш вагомими перевагами є впізнаваність бренду, масштаб діяльності, ефективна логістична система та конкурентна цінова політика. Водночас серед основних викликів слід відзначити вплив воєнних ризиків, інфляційних процесів, зростання операційних витрат і необхідність постійного вдосконалення якості обслуговування.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що мережа супермаркетів «АТБ» є високоефективним підприємством із розвиненою системою управління, потужним економічним потенціалом та стійкими конкурентними перевагами. Зростання чистого доходу, збільшення товарообігу, розвиток логістичної інфраструктури, розширення кадрового потенціалу та активне впровадження цифрових технологій свідчать про високий рівень адаптивності підприємства до сучасних умов господарювання.

Разом із тим масштабність діяльності компанії зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських процесів, розвитку корпоративної культури, підтримання високих стандартів обслуговування та зміцнення взаємодії з усіма групами стейкхолдерів. Саме ці напрями безпосередньо впливають на формування позитивного іміджу підприємства і визначають його довгострокову конкурентоспроможність.

2.2. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів формування іміджу мережі «АТБ-Маркет»

Імідж великої торговельної мережі формується внаслідок постійної взаємодії її внутрішнього потенціалу із зовнішнім середовищем. Для підприємства роздрібної торгівлі недостатньо лише забезпечувати високі обсяги реалізації або підтримувати широку географію присутності. Сприйняття компанії споживачами, працівниками, постачальниками, органами влади, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами залежить від якості товарів, рівня сервісу, цінової політики, поведінки персоналу, соціальної відповідальності, інформаційної відкритості та здатності підприємства реагувати на зміни суспільного середовища.

Формування іміджу ТОВ «АТБ-Маркет» є складним багаторівневим процесом, оскільки підприємство має масштабну мережу торговельних об’єктів, значну чисельність персоналу, широке коло постачальників і багатомільйонну споживчу аудиторію. За підсумками 2025 року мережа зберігала лідерство за кількістю торговельних об’єктів, маючи 1319 діючих магазинів. Протягом року компанія відкрила 67 нових торговельних точок і закрила 10. Чистий дохід підприємства становив понад 247 млрд грн, що майже вдвічі перевищувало показник найближчого конкурента серед продовольчих мереж.

Значні масштаби діяльності посилюють суспільну помітність підприємства. Будь-які позитивні або негативні події, пов’язані з діяльністю

окремого магазину, працівника чи постачальника, можуть впливати на сприйняття всієї мережі. Тому для «АТБ-Маркет» особливо важливими є уніфікація стандартів роботи, контроль дотримання корпоративних вимог, ефективні внутрішні комунікації та постійний моніторинг зовнішнього інформаційного середовища.

Залежно від джерела виникнення фактори формування іміджу доцільно поділити на дві групи:

1. Внутрішні фактори**,** які формуються безпосередньо всередині підприємства та значною мірою контролюються його керівництвом.

2. Зовнішні фактори**,** що виникають у ринковому, економічному, соціальному, політико-правовому, технологічному та інформаційному середовищі.

Узагальнений взаємозв'язок зазначених факторів можна представити у вигляді схеми (рис.2.2).

Особливістю системи є взаємозалежність факторів. Наприклад, підвищення закупівельних і логістичних витрат як зовнішня обставина може призводити до перегляду цінової політики, що безпосередньо впливає на споживче сприйняття мережі. Негативний досвід покупця в окремому магазині може через соціальні мережі швидко перетворитися з локальної внутрішньої проблеми на зовнішній репутаційний ризик. Водночас соціальні ініціативи підприємства, підтримані ефективними інформаційними комунікаціями, здатні зміцнити довіру громадськості й посилити позитивний корпоративний імідж.

Внутрішні фактори формують змістовну основу іміджу підприємства. Реклама, PR-кампанії та активність у цифровому середовищі можуть привернути увагу аудиторії, однак довгострокове позитивне сприйняття залежить від реального досвіду взаємодії споживачів і працівників із компанією. Якщо комунікаційні повідомлення не відповідають фактичній якості товарів, сервісу й умов праці, між бажаним і реальним іміджем виникає розрив.

ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ
Якість товарів	Економічна ситуація
Цінова політика	Купівельна спроможність
Якість обслуговування	Конкурентне середовище
Корпоративна культура	Воєнні та безпекові ризики
Фінансова стійкість	Законодавче регулювання
Кадрова політика	Технологічні зміни
Цифровізація	Суспільні очікування
Логістика	ЗМІ та соціальні мережі
Соціальна відповідальність	Поведінка партнерів



Рис. 2.2. Система факторів формування іміджу ТОВ «АТБ-Маркет»

Для аналізу внутрішнього середовища ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно виділити такі основні групи факторів:

— бізнес-модель і стратегія позиціонування;

— асортиментна та цінова політика;

— якість товарів і торговельного обслуговування;

— кадрова політика та корпоративна культура;

— організаційна структура і стандартизація процесів;

— фінансова стійкість;

— логістичне забезпечення;

— цифровізація діяльності;

— корпоративна соціальна відповідальність.

Характер впливу внутрішніх факторів узагальнено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Внутрішні фактори формування іміджу ТОВ «АТБ-Маркет»

Внутрішній фактор	Позитивний вплив на імідж	Потенційні іміджеві ризики
Бізнес-модель дискаунтера	Доступність товарів для широкого кола покупців	Сприйняття низької ціни як ознаки нижчої якості
Асортиментна політика	Наявність товарів повсякденного попиту та власних торгових марок	Невідповідність асортименту локальним потребам
Цінова політика	Формування образу економної та доступної мережі	Негативна реакція на підвищення цін або різницю цін
Якість товарів	Задоволеність і повторні покупки	Прострочення, пошкодження товару, неналежне зберігання
Якість сервісу	Позитивний клієнтський досвід	Черги, конфлікти, недостатня увага персоналу
Кадрова політика	Стабільна зайнятість, навчання, кар’єрне зростання	Високе навантаження, плинність, негативні відгуки
Логістика	Стабільна наявність товарів	Перебої постачання, дефіцит окремих позицій
Фінансова стійкість	Довіра партнерів і працівників	Залежність від низької маржі та зростання витрат
Цифровізація	Зручність комунікацій та обслуговування	Технічні збої, кіберризики, повільне реагування
Соціальна відповідальність	Довіра суспільства і громад	Сприйняття ініціатив як формальних або недостатніх

Джерело: складено автором.

Одним із ключових внутрішніх факторів формування іміджу «АТБ-Маркет» є функціонування у форматі дискаунтера. Основу ціннісної

пропозиції становить можливість придбання товарів повсякденного попиту за доступними цінами. Такий підхід забезпечив підприємству значне охоплення масового сегмента ринку та сформував стійку асоціацію бренду з економністю, практичністю і територіальною доступністю.

Для підприємства це позиціонування має важливе іміджеве значення. У періоди зниження реальних доходів населення та посилення цінової чутливості споживачів образ доступної торговельної мережі стає суттєвою конкурентною перевагою. Покупець сприймає «АТБ» передусім як місце регулярних повсякденних покупок, а не як магазин епізодичного або преміального споживання.

Водночас дискаунтерна модель створює певні репутаційні обмеження. Частина покупців може пов’язувати доступні ціни зі спрощеним сервісом, обмеженим вибором окремих товарних категорій або нижчою якістю продукції. Тому важливим завданням підприємства є збереження цінової доступності одночасно з підтвердженням якості товарів, чистоти торговельних приміщень, належного оформлення магазинів і професійності персоналу.

Таким чином, іміджева ефективність бізнес-моделі залежить не лише від фактичного рівня цін, а й від того, наскільки підприємство здатне донести до споживача поєднання економії та прийнятної якості. У цьому контексті модернізація магазинів, удосконалення торговельного простору й розвиток власних торгових марок можуть зменшувати ризик сприйняття дискаунтера як формату з низькими стандартами.

Асортимент є одним із найбільш відчутних для покупця елементів іміджу торговельної мережі. Відповідність товарного портфеля потребам цільової аудиторії визначає частоту відвідування магазинів, середній чек, рівень задоволеності та готовність рекомендувати підприємство іншим.

Для «АТБ-Маркет» характерною є орієнтація на товари повсякденного попиту, зокрема продовольчі товари, побутову хімію, засоби особистої гігієни та окремі категорії непродовольчої продукції. Така структура

асортименту відповідає моделі регулярних покупок і забезпечує високий рівень товарообігу.

Важливим елементом асортиментної політики є розвиток власних торгових марок. Їх використання дає змогу підприємству диференціювати товарну пропозицію, контролювати параметри продукції, зменшувати залежність від відомих брендів і підтримувати конкурентну ціну. Для споживача власні торгові марки можуть стати підтвердженням доступності товарів, однак їхній позитивний вплив на імідж залежить від стабільності якості.

Якщо покупець отримує позитивний досвід використання товару власної марки, довіра переноситься не лише на конкретний продукт, а й на всю торговельну мережу. Натомість невідповідність якості очікуванням безпосередньо пов’язується з підприємством, оскільки саме мережа виступає власником марки та гарантом її характеристик. Отже, контроль постачальників, лабораторна перевірка, належне маркування та оперативна реакція на скарги мають принципове іміджеве значення.

Асортиментна політика формує функціональну складову іміджу: покупець оцінює мережу з позиції того, чи може він придбати необхідні товари у зручному місці, за прийнятною ціною та без надмірних витрат часу.

Цінова доступність є центральним елементом позиціонування «АТБ-Маркет». Саме ціна значною мірою визначає первинне ставлення споживача до мережі та впливає на вибір магазину в умовах обмеженого бюджету.

Водночас оцінювання цін споживачами має відносний характер. Покупець порівнює не лише абсолютну вартість товару, а й ціни в магазинах конкурентів, розмір упаковки, якість продукції, наявність акцій та загальну суму чека. Тому навіть за об’єктивно конкурентних цін негативне враження може виникати через недостатню прозорість акційних пропозицій, невідповідність цінника даним на касі або відсутність очікуваного товару.

Отже, ціновий імідж формується не лише через низькі ціни, а й через відчуття чесності, передбачуваності та економічної вигоди для покупця.

Якість товарів є базовою умовою позитивного іміджу будь-якого підприємства роздрібної торгівлі. Навіть сильна реклама, масштабна мережа та конкурентні ціни не можуть компенсувати систематичні проблеми з термінами придатності, умовами зберігання, цілісністю упаковки або відповідністю продукції заявленим характеристикам.

Для мережі «АТБ-Маркет» ризик окремих порушень посилюється масштабами діяльності. Наявність понад 1300 магазинів означає, що якість залежить не лише від централізованих правил, а й від щоденного виконання стандартів персоналом кожного торговельного об’єкта.

Не менш важливою є якість обслуговування. Саме контакт із касиром, продавцем, адміністратором або охоронцем часто визначає емоційне враження від відвідування магазину. До найбільш значущих параметрів сервісу належать ввічливість, компетентність, швидкість обслуговування, готовність допомогти, культура вирішення конфліктів, чистота торговельного залу та зручність навігації.

Для дискаунтерного формату характерна орієнтація на операційну швидкість і контроль витрат. Однак надмірне скорочення чисельності персоналу або збільшення навантаження може призводити до черг, професійного вигорання працівників і погіршення взаємодії з покупцями. У результаті економія операційних витрат створює репутаційні втрати, які складно компенсувати рекламними заходами.

Таким чином, ефективне формування іміджу вимагає досягнення балансу між економічністю торговельного формату та достатнім рівнем сервісу. Для більшості покупців мережі важливим є не преміальне обслуговування, а швидкість, коректність, передбачуваність і відсутність конфліктних ситуацій.

Персонал одночасно виступає внутрішньою цільовою аудиторією та основним носієм зовнішнього іміджу підприємства. Працівники формують власне ставлення до компанії на основі оплати праці, графіка роботи, рівня навантаження, взаємовідносин із керівництвом, можливостей навчання та

кар’єрного розвитку. Надалі це ставлення проявляється в якості обслуговування клієнтів, публічних відгуках і неформальних комунікаціях.

Корпорація декларує можливості професійного та кар’єрного зростання, проводить навчання працівників і включає соціально відповідальне ведення бізнесу до пріоритетних напрямів діяльності. Компанія має освітні центри й кадрові програми, спрямовані на професійну підготовку та внутрішній розвиток персоналу.

Разом із тим відкриті платформи відгуків працівників містять неоднозначні оцінки умов роботи. Серед критичних тем згадуються високе робоче навантаження, напружений графік, вимоги керівництва та невідповідність очікувань кандидатів фактичному досвіду роботи. Такі відгуки не можна вважати репрезентативним соціологічним дослідженням, оскільки вони є добровільними, суб’єктивними та можуть непропорційно відображати негативний досвід. Однак їхня повторюваність свідчить про необхідність системного моніторингу трудової задоволеності та внутрішніх репутаційних ризиків.

Суперечність між офіційним позиціонуванням роботодавця і критичними відгуками окремих працівників є типовим іміджевим ризиком великої організації. Для його зменшення необхідно не лише посилювати зовнішні HR-комунікації, а й удосконалювати реальні умови праці, забезпечувати прозорість нарахування заробітної плати, прогнозованість графіків, належну адаптацію нових працівників та доступні механізми подання скарг.

Позитивний внутрішній імідж безпосередньо впливає на зовнішній. Задоволений працівник демонструє вищу залученість, коректніше взаємодіє з покупцями та частіше виступає неформальним представником бренду. Натомість накопичення невирішених кадрових проблем знижує якість сервісу й поширює негативну інформацію про компанію на ринку праці.

Для мережі з великою кількістю магазинів корпоративна культура виконує функцію об’єднання структурно та територіально віддалених

підрозділів. Вона має забезпечувати єдине розуміння місії, стандартів обслуговування, норм професійної поведінки й відповідальності перед покупцями.

Ключовими проявами корпоративної культури в роздрібній мережі є:

— ставлення керівників до працівників;
— культура внутрішніх комунікацій;
— порядок вирішення конфліктів;
— дотримання етичних норм;
— ставлення до покупця;
— дисципліна виконання стандартів;
— готовність працівників повідомляти про проблеми;
— підтримка командної взаємодії;
— визнання та заохочення результатів роботи.

Формально встановлені правила не завжди однаково реалізуються в кожному магазині. На практичний досвід працівника та покупця значною мірою впливає стиль управління конкретного директора або адміністратора торговельного об’єкта. Тому головним завданням централізованого управління є не лише розроблення стандартів, а й контроль їх фактичного виконання.

Проведений аналіз свідчить, що основними внутрішніми перевагами «АТБ-Маркет» у формуванні іміджу є масштаб діяльності, чітке цінове позиціонування, територіальна доступність, стандартизація бізнес-процесів, розвиток власних торгових марок, професійне навчання персоналу та значні організаційні ресурси. Водночас найбільш суттєві внутрішні ризики пов’язані з неоднорідністю якості обслуговування в різних магазинах, високим навантаженням на персонал, можливими розбіжностями між офіційним HR-позиціонуванням і досвідом окремих працівників, а також необхідністю постійного контролю якості товарів у масштабній торговельній системі.

Зовнішні фактори формування іміджу виникають поза межами безпосереднього управлінського впливу підприємства, однак істотно визначають умови його функціонування, характер суспільного сприйняття та очікування основних груп стейкхолдерів. На відміну від внутрішніх чинників, які можуть бути скориговані керівництвом шляхом зміни стандартів, процедур або кадрової політики, зовнішнє середовище потребує постійного моніторингу, прогнозування та адаптації корпоративної поведінки.

Для великої торговельної мережі зовнішнє середовище має особливо складну структуру. «АТБ-Маркет» взаємодіє з мільйонами покупців, великою кількістю постачальників, органами державної влади, банківськими установами, місцевими громадами, медіа та громадськими організаціями. Одночасно компанія функціонує під впливом інфляційних процесів, воєнних ризиків, змін купівельної спроможності, технологічної трансформації торгівлі та посилення конкуренції.

До основних зовнішніх факторів формування іміджу ТОВ «АТБ-Маркет» належать:

— макроекономічні умови та рівень інфляції;
— купівельна спроможність населення;
— конкурентне середовище;
— державне та правове регулювання;
— воєнні й безпекові ризики;
— технологічні зміни;
— суспільні цінності та очікування;
— діяльність засобів масової інформації;
— відгуки у соціальних мережах;
— поведінка постачальників і партнерів;
— екологічні вимоги;
— розвиток локальних громад.

Одним із найбільш відчутних зовнішніх факторів є загальний стан економіки. Інфляція, зміна реальних доходів населення, коливання валютного курсу, подорожчання енергоносіїв і логістичних послуг безпосередньо впливають на закупівельну вартість товарів та формування роздрібних цін.

У листопаді 2025 року споживча інфляція в Україні становила 9,3 % у річному вимірі, а базова інфляція також дорівнювала 9,3 %. Зростання цін на продукти харчування та інші товари повсякденного попиту посилювало цінову чутливість покупців і підвищувало значення дискаунтерного формату торгівлі.

Для «АТБ-Маркет» інфляційне середовище має подвійний вплив. З одного боку, зниження реальної купівельної спроможності населення підсилює попит на доступні товари, акційні пропозиції та продукцію власних торгових марок. Це відповідає стратегічному позиціонуванню мережі та може зміцнювати її образ як економного магазину.

З іншого боку, підвищення закупівельних, транспортних, енергетичних і трудових витрат змушує підприємство переглядати ціни. Якщо покупці сприймають їх зростання як надмірне або несправедливе, виникає ризик погіршення цінового іміджу. Особливо чутливим є порівняння вартості базових продовольчих товарів із цінами конкурентів.

Зростання цін на пальне також впливає на логістичні витрати торговельної мережі. За підсумками 2025 року паливна інфляція становила 6,4 %, а додатковими факторами подорожчання були проблеми з логістикою, погодні умови та підвищений попит, пов’язаний із відключеннями електроенергії.

У таких умовах позитивний імідж формується не стільки завдяки незмінності цін, що часто є економічно неможливим, скільки через прозорість цінової політики, наявність доступних альтернатив, регулярні акційні пропозиції та підтримання прийнятного співвідношення ціни і якості.

Ринок продовольчої роздрібної торгівлі України характеризується високою конкуренцією. Основними конкурентами «АТБ-Маркет» є мережі групи Fozzy, зокрема «Сільпо» та «Фора», а також Novus, Varus, Metro, «Велмарт», «Таврія В», «Файно Маркет» та інші регіональні оператори.

За результатами 2025 року «АТБ» залишалася найбільшою продуктовою мережею України за кількістю торговельних об'єктів, маючи 1319 магазинів. Водночас інші оператори активно розширювали мережі, розвивали магазини біля дому, удосконалювали програми лояльності та цифрові сервіси.

На середину 2025 року трійку найбільших операторів за кількістю магазинів формували «АТБ», Fozzy Group і «Клевер Сторс», що розвиває формати «Сім23» та «Сімі». Це свідчить про посилення конкуренції не лише між великими супермаркетами, а й між різними форматами торгівлі: дискаунтерами, магазинами біля дому, супермаркетами та спеціалізованими торговельними об'єктами.

Головною конкурентною перевагою «АТБ» залишається масштаб і чітке цінове позиціонування. Водночас окремі конкуренти можуть мати сильніші позиції у сфері емоційного маркетингу, індивідуального дизайну магазинів, персоналізації пропозицій або преміального асортименту. Отже, мережі важливо не копіювати конкурентів, а посилювати власну ціннісну пропозицію, поєднуючи доступність із сучасністю, якістю та зручністю (табл 2.7).

Таблиця 2.7

Вплив конкурентного середовища на формування іміджу «АТБ-Маркет»

Напрям конкуренції	Сильна позиція «АТБ-Маркет»	Потенційний іміджевий ризик
Ціни	Стійка асоціація з доступністю	Послаблення цінової переваги через інфляцію
Географічна доступність	Найбільша мережа магазинів	Неоднорідність сервісу в різних регіонах

Продовження табл 2.7

Асортимент	Товари масового попиту та власні марки	Вужчий вибір у порівнянні з великими супермаркетами
Формат магазинів	Зручність регулярних покупок	Сприйняття формату як надмірно спрощеного
Цифрові сервіси	Мобільний застосунок та онлайн-магазин	Відставання від персоналізованих програм конкурентів
Програми лояльності	Акції та партнерські картки	Недостатня персоналізація пропозицій
Емоційний бренд	Висока впізнаваність	Переважання функціонального над емоційним образом
Соціальна відповідальність	Масштабна допомога державі та громадам	Недостатнє інформування окремих аудиторій

Джерело: складено автором.

Діяльність торговельної мережі регулюється значною кількістю нормативно-правових актів у сферах захисту прав споживачів, безпечності харчових продуктів, оподаткування, трудових відносин, реклами, ціноутворення, захисту персональних даних і конкуренції.

Для іміджу підприємства важливим є не лише формальне виконання законодавчих вимог, а й суспільне сприйняття його доброчесності. Порушення правил маркування, реалізація товарів неналежної якості, невідповідність цінників, недотримання трудових гарантій або непрозора реклама можуть спричинити перевірки, штрафи та негативний інформаційний резонанс.

Натомість своєчасна сплата податків, офіційне працевлаштування персоналу, дотримання стандартів безпечності та співпраця з контролюючими органами зміцнюють образ системного й відповідального підприємства.

Особливого значення набуває відповідність майбутнім європейським вимогам щодо якості продукції, захисту споживачів, екологічності упаковки, енергоефективності та корпоративної прозорості. Євроінтеграційні процеси поступово підвищують вимоги не лише до виробників, а й до торговельних мереж як кінцевої ланки взаємодії зі споживачами.

Повномасштабна війна стала одним із найвпливовіших зовнішніх факторів діяльності мережі. Компанія втратила, тимчасово припинила або була змушена відновлювати значну кількість магазинів і складських об’єктів на окупованих та прифронтових територіях. Офіційна історія підприємства зазначає, що внаслідок вторгнення було пошкоджено, захоплено або розграбовано сотні магазинів та окремі складські комплекси.

До основних воєнних ризиків належать:

— фізичне пошкодження торговельних об’єктів;
— загроза життю працівників і покупців;
— перебої з електропостачанням;
— ускладнення транспортної логістики;
— дефіцит окремих товарів;
— мобілізація працівників;
— переміщення населення між регіонами;
— зниження купівельної спроможності;
— кібератаки;
— необхідність додаткових витрат на безпеку.

Воєнне середовище водночас формує нові критерії оцінювання бізнесу суспільством. Покупці очікують від великих підприємств не лише безперервної роботи, а й підтримки сил оборони, гуманітарних програм, допомоги постраждалим громадам і відповідального ставлення до працівників.

За підсумками 2025 року корпорація повідомляла про масштабну підтримку сил оборони, медичних установ і цивільного населення. Загальний

обсяг благодійної допомоги, за оприлюдненими даними, досяг близько 2 млрд грн.

Позитивний імідж у воєнних умовах формується завдяки таким проявам:

— підтриманню роботи магазинів;
— забезпеченню населення базовими товарами;
— допомозі силам оборони;
— підтримці мобілізованих працівників;
— створенню безпечних умов у магазинах;
— використанню резервних джерел енергії;
— відновленню пошкоджених торговельних об’єктів;
— участі в гуманітарних програмах.

Водночас комунікація соціальної допомоги має бути доказовою та коректною. Надмірно рекламний тон може викликати недовіру, тоді як прозора інформація про конкретні результати, суми, отримувачів і реалізовані проєкти підсилює суспільну довіру.

На імідж торговельної мережі впливають зміни чисельності населення, міграція, урбанізація, структура домогосподарств, віковий склад покупців та рівень їхніх доходів. Внаслідок війни відбулося значне переміщення споживачів між регіонами, що змінило навантаження на магазини та локальну структуру попиту.

Мережа представлена у сотнях населених пунктів і більшості підконтрольних Україні регіонів. Станом на липень 2025 року вона налічувала 1281 магазин у 22 областях, 125 районах і 336 населених пунктах.

Територіальна доступність сприяє формуванню образу повсякденного та близького до покупця магазину. Однак різні регіони мають неоднакові потреби, культурні особливості, рівні доходів і структуру споживання. Надмірна стандартизація асортименту може знижувати здатність підприємства враховувати локальні очікування.

Урахування цих очікувань розширює імідж компанії: вона сприймається не лише як продавець товарів, а як важлива складова соціально-економічної інфраструктури громади.

Розвиток цифрових технологій змінює критерії конкурентоспроможності торговельних мереж. Покупці очікують отримувати інформацію про ціни та акції через смартфон, створювати списки покупок, користуватися доставкою, електронними чеками, безготівковою оплатою та персоналізованими пропозиціями.

Мобільний застосунок «АТБ» містить інтернет-магазин, інформацію про акції, можливість формування списку покупок і використання партнерських банківських карток.

Технологічні зміни створюють для мережі такі можливості:

Водночас цифровізація формує нові ризики. Технічні збої, витік персональних даних, помилки мобільного застосунку, проблеми з онлайн-замовленнями або недостатньо швидка підтримка можуть негативно впливати на цифровий імідж. Тому розвиток технологій повинен супроводжуватися посиленням кібербезпеки, технічної підтримки та захисту персональних даних.

Сучасний імідж формується не лише офіційними повідомленнями компанії, а й контентом, який створюють покупці, працівники, журналісти, блогери та громадські організації. Відгук про окремий магазин, фотографія товару або відеозапис конфліктної ситуації можуть швидко поширитися та вплинути на сприйняття всієї мережі.

Масштаб мережі означає, що повністю уникнути негативних повідомлень неможливо. Ефективність управління іміджем визначається швидкістю реагування, готовністю перевірити факти, публічно визнати помилку, пояснити ситуацію та повідомити про вжиті заходи.

Для узагальнення впливу зовнішнього середовища доцільно використати PEST-аналіз, який передбачає оцінювання політико-правових, економічних, соціальних і технологічних факторів (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

PEST-аналіз зовнішніх факторів формування іміджу

ТОВ «АТБ-Маркет»

Група факторів	Основні прояви	Вплив на імідж
Політико-правові	Воєнний стан, зміни законодавства, захист прав споживачів, вимоги до якості та трудових відносин	Дотримання вимог зміцнює образ відповідального бізнесу; порушення створюють правові й репутаційні ризики
Економічні	Інфляція, зміна доходів населення, зростання цін на пальне й енергію, валютні коливання	Посилюється попит на доступні товари, але зростання цін може погіршувати цінове сприйняття
Соціальні	Міграція, зміна споживчих звичок, патріотичне споживання, очікування соціальної відповідальності	Підтримка українських виробників, громад і сил оборони посилює довіру
Технологічні	Розвиток мобільних сервісів, електронної торгівлі, аналітики даних, автоматизації	Підвищується зручність, але зростають вимоги до надійності систем і кібербезпеки

Проведений PEST-аналіз показує, що найбільш суттєвий вплив на діяльність та імідж мережі мають економічні й політико-безпекові фактори. Інфляція та зниження купівельної спроможності посилюють значення доступних цін, однак одночасно ускладнюють їх підтримання. Воєнні ризики підвищують операційні витрати, проте створюють можливість зміцнити суспільну довіру через стабільну роботу, допомогу державі та відповідальну поведінку.

Технологічні фактори переважно відкривають можливості для підвищення якості взаємодії зі споживачами, однак потребують значних інвестицій і системного управління цифровими ризиками. Соціальні фактори

свідчать про те, що покупці дедалі частіше оцінюють підприємство не лише за ціною, а й за ставленням до працівників, підтримкою держави, доступністю магазинів і прозорістю діяльності.

Отже, зовнішнє середовище формує для «АТБ-Маркет» одночасно сприятливі можливості та суттєві репутаційні загрози. Масштаб мережі, доступний формат і фінансова стійкість дозволяють компанії використовувати зростання попиту на економні покупки. Водночас висока суспільна помітність підвищує вимоги до якості, етичності, інформаційної відкритості та швидкості реагування на кризові ситуації.

2.3. Оцінка ефективності системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет»

Ефективність формування іміджу організації є одним із ключових показників результативності сучасної системи менеджменту. У ринкових умовах позитивний імідж не лише сприяє підвищенню впізнаваності підприємства, а й забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг, зміцнює довіру споживачів, підвищує рівень їхньої лояльності та позитивно впливає на фінансово-економічні результати діяльності. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі, які функціонують у висококонкурентному середовищі, імідж набуває стратегічного значення, оскільки значною мірою визначає споживчий вибір та рівень прихильності покупців до бренду.

Оцінювання ефективності системи формування іміджу являє собою комплексний процес визначення ступеня відповідності сформованого образу підприємства очікуванням різних груп стейкхолдерів. Така оцінка дає можливість не лише визначити поточний стан корпоративного іміджу, а й своєчасно виявити проблемні аспекти, оцінити результативність маркетингових і комунікаційних заходів, визначити напрями подальшого вдосконалення системи управління.

На відміну від матеріальних активів підприємства, імідж характеризується значною часткою нематеріальних характеристик, тому його оцінювання потребує використання як кількісних, так і якісних методів аналізу. У сучасній практиці менеджменту застосовується комплексний підхід, який передбачає дослідження рівня впізнаваності бренду, репутації підприємства, задоволеності споживачів, лояльності клієнтів, ефективності маркетингових комунікацій, корпоративної культури, соціальної відповідальності та цифрової присутності підприємства.

У процесі дослідження доцільно оцінювати ефективність формування іміджу за двома взаємопов'язаними напрямами:

— зовнішній імідж, що характеризує сприйняття підприємства покупцями, постачальниками, партнерами, органами державної влади, громадськістю та іншими зовнішніми стейкхолдерами;

— внутрішній імідж, який відображає ставлення працівників до підприємства, рівень корпоративної культури, ефективність кадрової політики та задоволеність персоналу умовами праці.

Саме гармонійне поєднання цих складових забезпечує формування цілісного корпоративного образу підприємства.

Для комплексної оцінки системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет» доцільно використовувати систему критеріїв, наведену в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні критерії оцінювання ефективності формування іміджу мережі «АТБ-Маркет»

Критерій	Характеристика
Впізнаваність бренду	Рівень знання торговельної мережі серед споживачів
Репутація підприємства	Загальна оцінка діяльності компанії громадськістю
Якість обслуговування	Рівень задоволеності покупців сервісом
Лояльність клієнтів	Частота повторних покупок та готовність рекомендувати мережу

Продовження табл 2.9

Корпоративна культура	Ставлення персоналу до підприємства
Соціальна відповідальність	Реалізація соціальних та благодійних програм
Digital-присутність	Активність у цифрових каналах комунікації
Комунікаційна відкритість	Якість взаємодії із зацікавленими сторонами

Запропонована система критеріїв дозволяє комплексно оцінити як внутрішні, так і зовнішні аспекти корпоративного іміджу підприємства та визначити сильні й слабкі сторони системи його формування.

Мережа «АТБ-Маркет» є одним із найбільш упізнаваних брендів українського ринку роздрібної торгівлі. Протягом тривалого часу компанія підтримує репутацію мережі, що поєднує широкий асортимент товарів, доступну цінову політику, високу швидкість обслуговування та зручне розташування магазинів. Значна географія присутності, розвиток власих торгових марок, інвестиції в модернізацію магазинів та логістичної інфраструктури сприяють зміцненню позитивного сприйняття компанії споживачами.

Важливим чинником формування зовнішнього іміджу є якість обслуговування покупців. У більшості магазинів мережі впроваджено сучасне торговельне обладнання, системи електронних цінників, каси самообслуговування, автоматизовані системи управління товарними запасами та програми контролю якості продукції. Це позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів і забезпечує формування позитивного досвіду взаємодії з брендом.

Позитивне сприйняття мережі також підтримується активною маркетинговою політикою підприємства. «АТБ-Маркет» регулярно проводить рекламні кампанії, сезонні акції, програми зниження цін, інформаційні кампанії щодо якості продукції та розвитку власих торгових марок. Значна увага приділяється цифровим каналам комунікації: офіційному

вебсайту, мобільному застосунку, сторінкам у соціальних мережах та електронним сервісам для покупців.

Водночас результати аналізу свідчать, що окремі складові зовнішнього іміджу потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, актуальними залишаються питання індивідуалізації комунікацій із клієнтами, розвитку програм персоналізованої лояльності, посилення екологічної складової бренду та підвищення рівня інформаційної відкритості щодо реалізації корпоративних соціальних проєктів.

Внутрішній імідж організації є важливою складовою загального корпоративного іміджу та формується під впливом кадрової політики, корпоративної культури, системи мотивації, умов праці, стилю керівництва та можливостей професійного розвитку працівників. Саме персонал виступає одним із головних носіїв корпоративних цінностей і безпосередньо впливає на сприйняття підприємства покупцями. Тому оцінювання внутрішнього іміджу дозволяє визначити рівень ефективності управління людськими ресурсами та виявити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мережа «АТБ-Маркет» є одним із найбільших роботодавців України. Система управління персоналом орієнтована на забезпечення стабільної роботи магазинів, логістичних центрів та адміністративних підрозділів. Значна увага приділяється стандартизації бізнес-процесів, професійному навчанню, адаптації нових працівників, розвитку кадрового резерву та підтримці корпоративної культури.

Одним із чинників позитивного внутрішнього іміджу є чітка організація праці. Для кожної категорії персоналу розроблено посадові інструкції, стандарти обслуговування покупців, алгоритми виконання операцій та критерії оцінювання результатів роботи. Такий підхід забезпечує єдині вимоги до якості виконання функціональних обов'язків у всіх магазинах мережі.

Важливим елементом формування позитивного внутрішнього іміджу виступає система мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Працівники мають можливість отримувати премії залежно від виконання планових показників, брати участь у програмах професійного розвитку, кар'єрного зростання та внутрішнього навчання. Крім того, компанія забезпечує офіційне працевлаштування, соціальні гарантії відповідно до законодавства України, своєчасну виплату заробітної плати та безпечні умови праці.

З метою комплексної оцінки внутрішнього іміджу мережі «АТБ-Маркет» доцільно використати систему показників, наведену в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Комплексна оцінка внутрішнього іміджу мережі «АТБ-Маркет»

Показник	Характеристика	Оцінка (1–5)
Корпоративна культура	Дотримання корпоративних цінностей та стандартів	4,7
Система мотивації	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	4,5
Організація праці	Раціональність розподілу функцій та умов праці	4,6
Професійний розвиток	Навчання, адаптація, кадровий резерв	4,6
Внутрішні комунікації	Обмін інформацією між керівництвом і персоналом	4,3
HR-бренд	Привабливість підприємства як роботодавця	4,5
Соціальна підтримка працівників	Соціальні гарантії та умови праці	4,7

Середній показник внутрішнього іміджу становить 4,56 бала, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності кадрової політики та корпоративного управління.

Для визначення загальної ефективності системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет» доцільно застосувати інтегральний підхід, який

передбачає узагальнення результатів оцінювання окремих складових корпоративного іміджу. Такий підхід дозволяє врахувати неоднакову значущість окремих факторів та отримати узагальнюючий показник, що характеризує рівень розвитку системи управління іміджем.

До основних критеріїв інтегральної оцінки віднесено:

— впізнаваність бренду;

— репутацію підприємства;

— якість обслуговування;

— лояльність споживачів;

— корпоративну культуру;

— цифрові комунікації;

— соціальну відповідальність;

— HR-бренд.

Кожному показнику надано ваговий коефіцієнт відповідно до його впливу на формування загального іміджу підприємства (табл 2.11).

Таблиця 2.11

Інтегральна оцінка ефективності системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет»

Показник	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Впізнаваність бренду	0,15	4,9	0,74
Репутація підприємства	0,20	4,8	0,96
Якість обслуговування	0,15	4,7	0,71
Лояльність покупців	0,15	4,6	0,69
Корпоративна культура	0,10	4,7	0,47
HR-бренд	0,10	4,5	0,45
Соціальна відповідальність	0,05	4,6	0,23
Digital-комунікації	0,10	4,5	0,45

Інтегральний показник ефективності = 4,70 бала.

Отриманий результат свідчить, що система формування іміджу мережі «АТБ-Маркет» функціонує на високому рівні. Найкращі результати спостерігаються за показниками впізнаваності бренду, ділової репутації та

якості обслуговування покупців. Водночас дещо нижчі оцінки зафіксовано щодо розвитку цифрових комунікацій, персоналізації взаємодії з клієнтами та зміцнення HR-бренду. Саме ці напрями мають стати пріоритетними при розробленні заходів щодо вдосконалення системи формування іміджу підприємства.

Проведене дослідження підтверджує, що корпоративний імідж мережі «АТБ-Маркет» формується під впливом взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів. Високий рівень упізнаваності бренду, стабільна репутація, значний масштаб діяльності, сучасні формати обслуговування та ефективна організація бізнес-процесів забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги на ринку роздрібної торгівлі. Разом із тим зміна поведінки споживачів, активний розвиток цифрових технологій і посилення конкуренції зумовлюють необхідність постійного вдосконалення інструментів управління іміджем, розвитку омніканальних комунікацій, персоналізації сервісу та підвищення рівня залученості персоналу.

Для комплексної оцінки ефективності системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет» доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості й загрози зовнішнього середовища (табл 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока впізнаваність бренду на національному рівні	Недостатня персоналізація взаємодії з клієнтами
Лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі	Обмежена комунікація щодо корпоративної соціальної відповідальності
Розвинена логістична інфраструктура	Нерівномірний рівень сервісу в окремих магазинах
Конкурентоспроможна цінова політика	Недостатня залученість персоналу до внутрішніх комунікацій
Широкий асортимент товарів	Обмежене використання сучасних цифрових інструментів персоналізації

Продовження табл 2.12

Розвинена мережа магазинів	Значне навантаження на персонал у години пікового попиту
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток цифрових сервісів та мобільних застосунків	Посилення конкуренції серед продуктових мереж
Використання технологій штучного інтелекту для персоналізації пропозицій	Зміна споживчих переваг
Розширення програм лояльності	Інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення
Посилення екологічних та соціальних проєктів	Репутаційні ризики в інформаційному просторі
Розвиток HR-бренду	Висока плинність кадрів у сфері торгівлі
Використання Big Data для аналізу поведінки покупців	Зростання витрат на ведення бізнесу

Результати SWOT-аналізу свідчать, що мережа «АТБ-Маркет» має значний потенціал для подальшого зміцнення корпоративного іміджу. Найважливішими конкурентними перевагами підприємства залишаються висока впізнаваність бренду, масштаб діяльності, ефективна логістика, цінова доступність продукції та високий рівень довіри споживачів. Водночас ефективність системи формування іміджу стримується окремими організаційними та комунікаційними чинниками, що потребують удосконалення.

Незважаючи на високий рівень загальної ефективності системи формування іміджу, проведений аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів.

По-перше, зростання конкуренції на ринку роздрібної торгівлі вимагає переходу від традиційних маркетингових комунікацій до персоналізованої взаємодії з покупцями. Споживачі дедалі більше очікують індивідуальних пропозицій, цифрових сервісів, програм лояльності та швидкого зворотного зв'язку.

По-друге, потребує подальшого розвитку інформаційна відкритість підприємства щодо реалізації соціальних, екологічних та благодійних ініціатив. Незважаючи на активну участь компанії у відповідних проєктах, рівень інформування громадськості про ці напрями діяльності ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам корпоративних комунікацій.

По-третє, актуальним напрямом залишається зміцнення внутрішнього іміджу підприємства. Високий рівень інтенсивності праці у сфері роздрібної торгівлі обумовлює необхідність удосконалення програм адаптації, професійного розвитку, нематеріального стимулювання та підтримки корпоративної культури.

Крім того, перспективним напрямом є подальше впровадження цифрових технологій в управління взаємовідносинами з клієнтами. Використання інструментів CRM, Big Data, аналітики купівельної поведінки та штучного інтелекту створює додаткові можливості для підвищення рівня задоволеності споживачів і зміцнення позитивного іміджу підприємства.

Висновки до 2 розділу

Комплексний аналіз системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет» дозволив оцінити особливості функціонування підприємства, визначити основні чинники впливу на корпоративний імідж та встановити рівень ефективності існуючої системи управління ним.

У ході дослідження встановлено, що мережа «АТБ-Маркет» є одним із найбільших операторів роздрібної торгівлі України, який демонструє стабільний розвиток, високий рівень конкурентоспроможності та значну впізнаваність бренду. Ефективне управління бізнес-процесами, розвинена логістична інфраструктура, широкий асортимент продукції, конкурентна цінова політика, активне впровадження сучасних технологій та постійне розширення мережі магазинів забезпечують підприємству провідні позиції на

ринку. Проведена організаційно-економічна характеристика підтвердила достатній рівень фінансової стійкості, ефективність використання ресурсів та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Дослідження внутрішніх факторів формування іміджу показало, що важливими складовими позитивного корпоративного образу мережі є сформована корпоративна культура, стандартизовані бізнес-процеси, ефективна система управління персоналом, високий рівень організації торговельної діяльності та використання сучасних інформаційних технологій. Значний вплив на сприйняття підприємства справляють якість обслуговування покупців, професіоналізм персоналу, стабільність роботи магазинів, рівень сервісу та корпоративні цінності компанії.

Аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що формування іміджу мережі «АТБ-Маркет» відбувається під впливом макроекономічних, соціальних, технологічних і конкурентних факторів. Зростання конкуренції у сфері роздрібної торгівлі, активний розвиток цифрових технологій, зміна поведінки споживачів та підвищення вимог до якості сервісу зумовлюють необхідність постійного вдосконалення інструментів управління іміджем. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ключові сильні сторони підприємства, серед яких високий рівень впізнаваності бренду, розгалужена мережа магазинів, ефективна логістика, конкурентоспроможна цінова політика та стабільна ділова репутація. Водночас виявлено окремі слабкі сторони, пов'язані з необхідністю подальшого розвитку персоналізованих комунікацій із клієнтами, зміцнення HR-бренду, удосконалення внутрішніх комунікацій та ширшого висвітлення соціально відповідальних ініціатив підприємства.

Комплексна оцінка ефективності системи формування іміджу показала, що підприємство підтримує високий рівень корпоративного іміджу як серед споживачів, так і серед інших зацікавлених сторін. Використання системи критеріїв оцінювання дало змогу встановити, що найвищі результати досягнуто за такими показниками, як впізнаваність бренду, репутація

підприємства, якість обслуговування покупців, корпоративна культура та рівень довіри споживачів. Проведений розрахунок інтегрального показника ефективності підтвердив результативність існуючої системи управління іміджем та її відповідність сучасним вимогам функціонування підприємств роздрібної торгівлі.

Проведений аналіз підтвердив, що мережа «АТБ-Маркет» має сформований позитивний імідж, який є одним із ключових чинників забезпечення її конкурентних переваг на українському ринку роздрібної торгівлі. Водночас динамічні зміни зовнішнього середовища, цифрова трансформація бізнесу та зростання очікувань споживачів обумовлюють необхідність постійного вдосконалення системи управління корпоративним іміджем.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МЕРЕЖІ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1. Розроблення комплексу заходів щодо вдосконалення системи формування іміджу підприємства

Результати проведеного аналізу свідчать, що мережа «АТБ-Маркет» має стійкі конкурентні позиції та сформований позитивний корпоративний імідж. Водночас сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі, цифровізація бізнесу, зміна споживчих очікувань і посилення конкурентної боротьби обумовлюють необхідність постійного вдосконалення системи управління іміджем підприємства. Позитивний імідж не може розглядатися як статична характеристика, оскільки він формується під впливом змін внутрішнього та зовнішнього середовища, розвитку інформаційних технологій, поведінки споживачів і діяльності конкурентів.

В умовах сучасного ринку формування позитивного іміджу повинно здійснюватися на стратегічній основі та бути інтегрованим у загальну систему менеджменту підприємства. Це передбачає узгодження маркетингової, кадрової, комунікаційної та соціальної політики компанії, що дозволяє забезпечити єдине позиціонування бренду та підвищити рівень довіри всіх груп зацікавлених сторін[17].

Проведене дослідження дозволило встановити, що основними напрямами удосконалення системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет» є:

— розвиток цифрових каналів взаємодії зі споживачами;

— удосконалення системи клієнтської лояльності;

— посилення корпоративної соціальної відповідальності;

— розвиток HR-бренду підприємства;

— підвищення ефективності внутрішніх комунікацій;

— впровадження сучасних аналітичних інструментів управління репутацією.

Запропоновані напрями взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення єдиної стратегічної мети – підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом зміцнення його корпоративного іміджу.

Для забезпечення системності запропонованих рішень доцільно сформувати комплекс заходів, наведений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів щодо вдосконалення системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет»

Напрям удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Розвиток цифрових комунікацій	Модернізація мобільного застосунку, персоналізовані повідомлення, чат-боти	Підвищення задоволеності клієнтів
Удосконалення програм лояльності	Персоналізовані бонусні програми, цифрові купони	Зростання кількості повторних покупок
Посилення корпоративної соціальної відповідальності	Екологічні ініціативи, благодійні проєкти, підтримка громад	Зміцнення ділової репутації
Розвиток HR-бренду	Навчання персоналу, кар'єрне планування, внутрішні комунікації	Зниження плинності кадрів
Управління цифровою репутацією	Моніторинг відгуків, оперативне реагування, аналітика соціальних мереж	Підвищення довіри до бренду
Використання CRM та BI-систем	Аналіз поведінки клієнтів, персоналізація пропозицій	Зростання ефективності маркетингової діяльності

Як видно з таблиці, запропоновані заходи охоплюють основні складові корпоративного іміджу та спрямовані не лише на покращення зовнішнього сприйняття бренду, а й на вдосконалення внутрішніх управлінських процесів.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку корпоративного іміджу є цифровізація взаємодії зі споживачами. Покупці дедалі активніше використовують мобільні застосунки, електронні сервіси та соціальні мережі для отримання інформації про товари, участі в акціях і програмі лояльності. Тому ефективність цифрових комунікацій безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів і формування позитивного іміджу підприємства[22].

Для мережі «АТБ-Маркет» доцільно реалізувати такі заходи:

— удосконалення функціоналу мобільного застосунку шляхом розширення персоналізованих сервісів;

— інтеграція програми лояльності з мобільним застосунком;

— використання технологій штучного інтелекту для формування індивідуальних пропозицій;

— впровадження чат-ботів для оперативного консультування покупців;

— автоматизація обробки звернень клієнтів.

Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити час взаємодії зі споживачами, підвищити якість сервісу та забезпечити більш високий рівень задоволеності клієнтів.

Проведений аналіз показав, що одним із резервів підвищення ефективності системи формування іміджу є розвиток програм лояльності. Сучасні покупці очікують не лише доступних цін, а й індивідуального підходу, персональних пропозицій та додаткових переваг.

У зв'язку з цим пропонується модернізувати систему лояльності шляхом:

— запровадження накопичувальної бонусної програми;

— персоналізації акцій відповідно до історії покупок;

— використання цифрових купонів;

— автоматичного інформування клієнтів про спеціальні пропозиції;

— інтеграції програми лояльності з мобільним застосунком.

Запропоновані зміни сприятимуть збільшенню кількості повторних покупок, підвищенню середнього чека, зміцненню довіри до бренду та формуванню довгострокових відносин зі споживачами.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет» є розвиток бренду роботодавця (HR-бренду). У сучасних умовах ефективність діяльності підприємств роздрібної торгівлі значною мірою визначається професіоналізмом персоналу, його мотивацією, рівнем корпоративної культури та лояльністю до організації. Саме працівники формують перше враження покупців про підприємство, забезпечують якість обслуговування та виступають носіями корпоративних цінностей.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що мережа «АТБ-Маркет» має розвинену систему управління персоналом, однак існують резерви щодо підвищення рівня внутрішньої комунікації, розвитку нематеріальної мотивації та формування позитивного образу підприємства як роботодавця.

Для зміцнення HR-бренду доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів:

— розширити програми професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

— удосконалити систему адаптації нових працівників;

— створити цифрову платформу внутрішніх комунікацій;

— розширити програми нематеріального стимулювання;

— запровадити систему регулярного оцінювання рівня задоволеності працівників;

— активізувати внутрішні корпоративні заходи, спрямовані на формування командної взаємодії.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку системи кар'єрного планування. Працівники повинні мати чітке розуміння перспектив професійного зростання, критеріїв оцінювання результатів праці та можливостей переходу на вищі посади. Це сприятиме підвищенню мотивації персоналу, зміцненню корпоративної культури та зниженню плинності кадрів.

Крім того, ефективним інструментом формування позитивного HR-бренду є впровадження сучасних цифрових сервісів для персоналу. Зокрема, створення корпоративного мобільного застосунку або внутрішнього інформаційного порталу забезпечить оперативний доступ до новин компанії, навчальних матеріалів, графіків роботи, корпоративних документів та програм розвитку персоналу.

Суттєвий вплив на формування іміджу підприємства сьогодні здійснює цифрове інформаційне середовище. Відгуки покупців у соціальних мережах, на спеціалізованих онлайн-платформах та в мобільних застосунках часто стають визначальним фактором під час прийняття рішення про здійснення покупки.

У зв'язку з цим доцільно сформувати окрему систему управління цифровою репутацією підприємства.

Основними складовими такої системи повинні стати:

— постійний моніторинг згадувань бренду в мережі Інтернет;
— автоматизований аналіз відгуків покупців;
— оперативне реагування на негативні повідомлення;
— формування єдиних стандартів онлайн-комунікації;
— аналіз рівня задоволеності клієнтів;
— використання сучасних CRM-систем.

Особливої уваги потребує аналіз тональності відгуків споживачів. Використання сучасних цифрових платформ дозволяє автоматично визначати співвідношення позитивних, нейтральних та негативних оцінок

діяльності підприємства. Це забезпечує можливість оперативного реагування на потенційні репутаційні ризики.

Для підвищення ефективності цифрової репутації доцільно також створити єдиний центр управління онлайн-комунікаціями, відповідальний за координацію роботи офіційного сайту, мобільного застосунку, соціальних мереж та сервісів підтримки клієнтів.

Запропонований комплекс заходів забезпечує системний підхід до розвитку корпоративного іміджу, поєднуючи внутрішні організаційні зміни з удосконаленням зовнішніх комунікацій і використанням сучасних цифрових технологій.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Реалізація комплексу заходів щодо вдосконалення системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет» потребує відповідного ресурсного забезпечення та економічного обґрунтування. Позитивний імідж належить до нематеріальних активів підприємства, тому результати інвестицій у його формування не завжди можуть бути безпосередньо виражені лише через приріст доходу або прибутку. Економічний ефект проявляється також у підвищенні лояльності покупців, збільшенні частоти повторних покупок, зниженні витрат на залучення клієнтів, зміцненні бренду роботодавця, скороченні плинності персоналу та зменшенні ймовірності репутаційних втрат.

Оцінювання ефективності запропонованих заходів доцільно здійснювати за комплексним підходом, який передбачає визначення необхідного обсягу початкових інвестицій, щорічних експлуатаційних витрат, прогнозованих економічних вигід, чистого економічного ефекту, рентабельності інвестицій та строку їх окупності. Додатково необхідно оцінити очікувані зміни нефінансових показників, які характеризують рівень

лояльності споживачів, якість клієнтського досвіду, стан HR-бренду та цифрову репутацію підприємства.

Запропонований комплекс охоплює модернізацію цифрових комунікацій, розвиток персоналізованої програми лояльності, впровадження системи моніторингу онлайн-репутації, посилення HR-бренду, реалізацію соціально відповідальних ініціатив та використання CRM- і BI-технологій. Для розрахунку економічної ефективності передбачається пілотне впровадження зазначених заходів із подальшим масштабуванням на всю торговельну мережу.

До складу початкових інвестицій включаються витрати на придбання та налаштування програмного забезпечення, модернізацію мобільного застосунку, інтеграцію CRM- і BI-модулів, підготовку персоналу, розроблення комунікаційних матеріалів та запуск пілотних соціальних проєктів.

Орієнтовний кошторис упровадження комплексу заходів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Орієнтовні витрати на реалізацію заходів щодо вдосконалення системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет»

Захід	Зміст витрат	Одноразові витрати, тис. грн	Щорічні поточні витрати, тис. грн
Модернізація мобільного застосунку	Розроблення персонального кабінету, цифрових купонів, чат-бота та системи зворотного зв’язку	2 400	500
Удосконалення програми лояльності	Налаштування бонусної системи, інтеграція з CRM, тестування персоналізованих пропозицій	1 800	400

Продовження табл 3.2

Моніторинг цифрової репутації	Програмні засоби відстеження згадувань, аналіз тональності відгуків, автоматизація реагування	650	250
Розвиток HR-бренду	Корпоративний портал, програми адаптації, навчання та внутрішніх комунікацій	1 200	350
Соціальні та екологічні проєкти	Пілотні КСВ-заходи, інформаційні матеріали, нефінансова звітність	900	300
Упровадження BI-аналітики	Аналітичні панелі, інтеграція даних, підготовка фахівців	1 050	400
Разом		8 000	2 200

Отже, загальний обсяг початкових інвестицій становить 8,0 млн грн, а щорічні витрати на технічну підтримку, оновлення програмного забезпечення, інформаційні кампанії та супровід проєктів — 2,2 млн грн.

Найбільшу частку в загальній структурі початкових витрат займає модернізація мобільного застосунку — 30,0 %. Це пояснюється необхідністю оновлення технічної архітектури, інтеграції цифрової програми лояльності, налаштування персоналізованих повідомлень і створення оперативного каналу взаємодії з покупцями. Частка витрат на вдосконалення програми лояльності становить 22,5 %, на розвиток HR-бренду — 15,0 %, на впровадження BI-аналітики — 13,1 %, на соціальні проєкти — 11,3 %, а на систему моніторингу репутації — 8,1 %.

Запропонований розподіл ресурсів відповідає стратегічній спрямованості заходів, оскільки основний акцент зроблено на цифровій трансформації взаємодії з клієнтами та створенні інформаційної бази для прийняття персоналізованих управлінських рішень.

Економічний результат від упровадження заходів щодо вдосконалення іміджу формується за рахунок кількох взаємопов'язаних складових. Основним джерелом ефекту є приріст валового прибутку внаслідок зростання кількості повторних покупок, середнього чека та частоти відвідування магазинів учасниками оновленої програми лояльності.

Персоналізовані пропозиції, цифрові купони та рекомендації на основі історії покупок дозволять підвищити релевантність маркетингових повідомлень. Це сприятиме збільшенню конверсії рекламних комунікацій та скороченню витрат на масові рекламні кампанії, які не враховують індивідуальні потреби споживачів.

Другим джерелом ефекту є оптимізація маркетингових витрат. Використання CRM- і BI-аналітики дасть можливість точніше визначати цільові сегменти, оцінювати результативність окремих рекламних каналів і своєчасно відмовлятися від низькоефективних інструментів. Економія формуватиметься завдяки скороченню витрат на нерезультативну рекламу, підвищенню точності планування акцій та зменшенню кількості невикористаних рекламних матеріалів.

Третім джерелом є скорочення витрат, пов'язаних із плинністю персоналу. Розвиток HR-бренду, удосконалення адаптації нових працівників, забезпечення прозорих можливостей кар'єрного зростання та покращення внутрішніх комунікацій сприятимуть підвищенню лояльності працівників. Зменшення плинності кадрів дозволить скоротити витрати на пошук, відбір, оформлення, первинне навчання та адаптацію нових співробітників.

Четверта складова ефекту пов'язана зі зниженням репутаційних ризиків. Постійний моніторинг інформаційного простору та оперативне реагування на негативні відгуки дозволять запобігати поширенню кризових повідомлень, своєчасно усувати причини невдоволення покупців і зберігати клієнтську базу. Вартість запобігання репутаційним втратам може бути оцінена через збережений обсяг продажів, зменшення кількості скарг і скорочення витрат на антикризові комунікації.

П’ятим джерелом є підвищення операційної ефективності завдяки використанню BI-систем. Консолідація інформації про продажі, звернення клієнтів, результати акцій, відгуки та показники персоналу забезпечить скорочення часу на формування управлінської звітності, підвищення оперативності рішень та оптимізацію розподілу маркетингових ресурсів.

Прогнозований річний економічний результат наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозовані економічні вигоди від реалізації запропонованих заходів

Джерело економічного ефекту	Механізм отримання результату	Прогнозований річний ефект, тис. грн
Приріст валового прибутку	Зростання повторних покупок, середнього чека та частоти відвідування	7 200
Оптимізація маркетингових витрат	Підвищення точності рекламного таргетування та скорочення неефективних кампаній	1 100
Зниження витрат через плинність персоналу	Скорочення витрат на пошук, навчання та адаптацію нових працівників	950
Запобігання репутаційним втратам	Оперативне реагування на негативні відгуки та збереження клієнтів	850
Оптимізація управлінських процесів	Автоматизація звітності, BI-аналітика та скорочення трудомісткості оброблення даних	700
Загальний річний економічний результат		10 800

Таким чином, загальний прогнозований економічний результат від реалізації комплексу заходів становитиме 10,8 млн грн на рік. Основна його частина — 66,7 % — формується за рахунок приросту валового прибутку, що підтверджує важливість персоналізації програми лояльності та цифрових комунікацій із покупцями.

Чистий річний економічний ефект визначається як різниця між загальним економічним результатом і щорічними поточними витратами на функціонування запропонованої системи:

$$Еч = Р – Вп, \quad (3.1)$$

де:

Еч — чистий річний економічний ефект;

Р — загальний річний економічний результат;

Вп — щорічні поточні витрати.

За проєктними даними:

Еч = 10 800 – 2 200 = 8 600 тис. грн.

Отже, після повного запуску системи підприємство може отримувати 8,6 млн грн чистого економічного ефекту щороку.

У перший рік реалізації проєкту необхідно врахувати також початкові інвестиції. Сукупний результат першого року визначається за формулою (3.2):

$$E_1 = Р – Вп – I, \quad (3.2)$$

де I — початкові інвестиції.

E_1 = 10 800 – 2 200 – 8 000 = 600 тис. грн.

Таким чином, навіть за умови повного віднесення початкових інвестицій на перший рік реалізації проєкт забезпечує позитивний результат у розмірі 600 тис. грн. Починаючи з другого року, за незмінних умов чистий річний ефект становитиме 8,6 млн грн.

Для визначення доцільності реалізації комплексу заходів розраховується показник рентабельності інвестицій:

$$ROI = Еч / I \times 100\ \%. \quad (3.3)$$

Підставивши розрахункові значення, отримаємо:

ROI = 8 600 / 8 000 × 100 % = 107,5 %.

Рентабельність інвестицій на рівні 107,5 % свідчить, що кожна гривня, вкладена у вдосконалення системи формування іміджу, забезпечує 1,075 грн чистого річного економічного ефекту після покриття поточних витрат.

Показник перевищує 100 %, що характеризує проєкт як економічно привабливий. Водночас слід враховувати, що результат залежатиме від якості технічного впровадження, рівня залученості персоналу, точності персоналізації пропозицій і фактичної активності покупців у програмі лояльності.

Строк окупності показує період, протягом якого початкові інвестиції будуть компенсовані чистим економічним ефектом:

$$Ток = I / Еч. \quad (3.4)$$

Ток = 8 000 / 8 600 = 0,93 року.

У місяцях строк окупності становитиме:

0,93 × 12 = 11,2 місяця.

Отже, початкові інвестиції можуть окупитися приблизно за 11 місяців після повноцінного запуску запропонованих заходів. Такий строк є прийнятним для цифрових, маркетингових та організаційних проєктів, орієнтованих на розвиток корпоративного іміджу.

Основні показники економічної ефективності узагальнено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні показники економічної ефективності запропонованого комплексу заходів

Показник	Значення
Початкові інвестиції, тис. грн	8 000
Щорічні поточні витрати, тис. грн	2 200
Загальний річний економічний результат, тис. грн	10 800
Чистий річний економічний ефект, тис. грн	8 600
Сукупний результат першого року, тис. грн	600
Рентабельність інвестицій, %	107,5
Строк окупності, років	0,93
Строк окупності, місяців	11,2

Проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Проєкт характеризується позитивним

чистим результатом, високою рентабельністю та строком окупності менше одного року.

Для більш обґрунтованої оцінки доцільності проєкту необхідно врахувати зміну вартості грошей у часі. Для цього використовується показник чистої приведеної вартості — NPV.

Розрахунок здійснюється на трирічний період за ставкою дисконтування 18 %. Така ставка умовно враховує вартість капіталу, інфляційні ризики та невизначеність реалізації цифрових і маркетингових проєктів.

Формула чистої приведеної вартості має вигляд:

$$NPV = –I + \Sigma \, Еч / (1 + r)^t, \quad (3.5)$$

де:

Еч — чистий ефект у році t;

r — ставка дисконтування;

t — номер розрахункового року.

Розрахунок дисконтованих грошових потоків наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок чистої приведеної вартості проєкту

Рік	Чистий грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування за ставки 18 %	Дисконтований потік, тис. грн
0	–8 000	1,000	–8 000
1	8 600	0,847	7 288
2	8 600	0,718	6 176
3	8 600	0,609	5 237
Разом			10 701

Чиста приведена вартість становить приблизно:

NPV = 7 288 + 6 176 + 5 237 – 8 000 = 10 701 тис. грн.

Додатне значення NPV свідчить, що дисконтовані вигоди від реалізації проєкту перевищують обсяг початкових інвестицій. Отже, комплекс заходів

залишається економічно ефективним навіть з урахуванням вартості грошей у часі та ризиків зовнішнього середовища.

Додатково визначимо індекс прибутковості інвестицій:

$$PI = \Sigma ДП / I, \quad (3.6)$$

де Σ ДП — сума дисконтованих позитивних грошових потоків.

PI = 18 701 / 8 000 = 2,34.

Значення індексу прибутковості перевищує одиницю, що є ще одним підтвердженням доцільності реалізації запропонованого проєкту. На кожну гривню початкових інвестицій припадає 2,34 грн дисконтованих майбутніх надходжень.

Прогнозування ефекту від іміджевих заходів пов’язане з певною невизначеністю, оскільки поведінка споживачів, активність конкурентів, макроекономічна ситуація та результативність маркетингових комунікацій можуть відрізнятися від базових припущень.

Економічні показники не повністю відображають результативність заходів, спрямованих на формування іміджу. Частина ефекту має довгостроковий характер і проявляється у зміцненні довіри, покращенні корпоративної культури, зростанні впізнаваності бренду та підвищенні стійкості підприємства до репутаційних криз.

Тому поряд із фінансовими показниками доцільно використовувати систему нефінансових KPI, наведену в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз зміни нефінансових показників після реалізації запропонованих заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Очікувана зміна
Рівень участі клієнтів у програмі лояльності, %	42	57	+15 в. п.
Частка повторних покупок, %	61	68	+7 в. п.
Рівень задоволеності клієнтів, балів із 5	4,4	4,7	+0,3

Продовженя табл 3.6

Частка позитивних онлайн-згадувань, %	72	82	+10 в. п.
Середній час реагування на звернення, годин	12	4	–8 годин
Рівень залученості персоналу, %	68	77	+9 в. п.
Плинність персоналу, %	24	19	–5 в. п.
Оцінка HR-бренду, балів із 5	4,5	4,7	+0,2
Оцінка цифрових комунікацій, балів із 5	4,5	4,8	+0,3

Прогнозується, що найбільш відчутні зміни відбудуться у рівні участі покупців у програмі лояльності, частці позитивних онлайн-згадувань і швидкості реагування на звернення. Це сприятиме формуванню більш персоналізованого клієнтського досвіду та підвищенню довіри до мережі.

Зростання залученості персоналу та скорочення плинності кадрів позитивно впливатимуть на стабільність роботи магазинів, якість обслуговування та внутрішній імідж підприємства. Водночас підвищення оцінки HR-бренду забезпечить зміцнення позицій мережі на ринку праці.

У підрозділі 2.3 інтегральна оцінка ефективності системи формування іміджу становила 4,70 бала з п’яти можливих. Після реалізації запропонованих заходів прогнозується підвищення оцінок за показниками цифрових комунікацій, лояльності покупців, HR-бренду, корпоративної культури, соціальної відповідальності та якості обслуговування.

Прогнозовані зміни наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз інтегральної оцінки системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет»

Показник	Ваговий коефіцієнт	Оцінка до впровадження	Прогнозна оцінка	Зважена прогнозна оцінка
Впізнаваність бренду	0,15	4,9	4,9	0,735

Продовження табл 3.7

Репутація підприємства	0,20	4,8	4,9	0,980
Якість обслуговування	0,15	4,7	4,8	0,720
Лояльність покупців	0,15	4,6	4,8	0,720
Корпоративна культура	0,10	4,7	4,8	0,480
HR-бренд	0,10	4,5	4,7	0,470
Соціальна відповідальність	0,05	4,6	4,8	0,240
Цифрові комунікації	0,10	4,5	4,8	0,480
Інтегральний показник	1,00	4,70		4,83

За результатами прогнозу інтегральний показник може підвищитися з 4,70 до 4,83 бала, тобто на 0,13 бала, або приблизно на 2,8 %. Враховуючи, що початковий рівень уже був високим, таке зростання є суттєвим і свідчить про зміцнення як зовнішньої, так і внутрішньої складових корпоративного іміджу.

Найбільший приріст очікується за показниками цифрових комунікацій, лояльності покупців і HR-бренду. Саме ці складові були визначені у другому розділі як основні резерви вдосконалення системи формування іміджу.

Незважаючи на позитивні результати розрахунків, реалізація проєкту пов’язана з певними ризиками. До основних із них належать:

— перевищення початкового бюджету через ускладнення технічної інтеграції;

— недостатня активність покупців у новій програмі лояльності;

— низька точність персоналізованих пропозицій на початковому етапі;

— опір персоналу організаційним і цифровим змінам;

— недотримання вимог щодо захисту персональних даних;

— слабка координація між функціональними підрозділами;

— репутаційні ризики через некоректну або несвоєчасну комунікацію;

— погіршення макроекономічних умов та зниження купівельної спроможності населення.

Для мінімізації ризиків доцільно застосовувати поетапне впровадження. На першому етапі заходи мають бути протестовані у вибраній групі магазинів або регіональному кластері. Після оцінки фінансових і нефінансових результатів рішення можуть бути масштабовані на інші торговельні об’єкти.

Технічні ризики необхідно знижувати шляхом попереднього аудиту інформаційних систем, тестування інтеграцій та резервного копіювання даних. Для зменшення ризику низької залученості клієнтів доцільно проводити роз’яснювальні кампанії, спрощувати механізм реєстрації та пропонувати покупцям зрозумілі переваги участі у програмі.

Організаційні ризики можуть бути мінімізовані завдяки навчанню персоналу, залученню керівників магазинів до процесу впровадження та встановленню персональної відповідальності за досягнення KPI.

Проведене економічне обґрунтування показало, що реалізація запропонованого комплексу заходів потребує 8,0 млн грн початкових інвестицій та 2,2 млн грн щорічних поточних витрат. Прогнозований економічний результат становить 10,8 млн грн на рік, а чистий річний ефект — 8,6 млн грн.

Рентабельність інвестицій становитиме 107,5 %, а строк окупності — близько 11 місяців. Чиста приведена вартість проєкту за трирічний період і ставки дисконтування 18 % становить приблизно 10,7 млн грн, а індекс прибутковості — 2,34.

Крім прямого фінансового результату, очікується підвищення рівня участі клієнтів у програмі лояльності, збільшення частки повторних покупок, зростання позитивних згадувань про бренд, скорочення часу реагування на звернення, підвищення залученості персоналу та зниження плинності кадрів.

Прогнозована інтегральна оцінка системи формування іміджу може зрости з 4,70 до 4,83 бала. Це свідчить, що запропоновані заходи забезпечать

не лише економічний результат, а й зміцнення репутаційного капіталу мережі «АТБ-Маркет».

Таким чином, реалізація комплексу заходів щодо модернізації цифрових комунікацій, розвитку програми лояльності, управління онлайн-репутацією, посилення HR-бренду, корпоративної соціальної відповідальності та впровадження BI-аналітики є економічно обґрунтованою. Запропоновані рішення сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню взаємодії зі споживачами та працівниками, зменшенню репутаційних ризиків і формуванню стійкого позитивного іміджу мережі «АТБ-Маркет».

Висновки до 3 розділу

Запропонований комплекс практичних заходів спрямований на вдосконалення системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет».

За результатами проведеного дослідження встановлено, що подальше зміцнення корпоративного іміджу підприємства має ґрунтуватися на системному поєднанні цифрових, маркетингових, кадрових, комунікаційних і соціально відповідальних інструментів. Окремі іміджеві заходи не забезпечують стійкого довгострокового результату, якщо вони не інтегровані в загальну систему менеджменту підприємства та не узгоджені зі стратегічними цілями його розвитку.

Комплекс заходів охоплює модернізацію цифрових каналів взаємодії зі споживачами, розвиток персоналізованої програми лояльності, упровадження системи моніторингу цифрової репутації, посилення HR-бренду, удосконалення внутрішніх комунікацій, реалізацію соціальних та екологічних ініціатив, а також використання CRM- і BI-технологій для підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Важливе значення має вдосконалення програми лояльності. Запровадження персоналізованих бонусів, цифрових купонів і пропозицій на

основі історії покупок сприятиме збільшенню частоти повторних покупок, підвищенню середнього чека та формуванню довгострокових відносин зі споживачами. Такий підхід дозволяє перейти від масових маркетингових комунікацій до адресної взаємодії з окремими сегментами клієнтів.

Окрему увагу приділено розвитку HR-бренду підприємства. Запропоновано розширити програми професійного навчання, адаптації та кар'єрного розвитку працівників, удосконалити систему нематеріального стимулювання, створити цифрову платформу внутрішніх комунікацій і запровадити регулярне оцінювання рівня задоволеності персоналу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню залученості працівників, зміцненню корпоративної культури, зниженню плинності кадрів і покращенню якості обслуговування покупців.

Важливим чинником формування позитивного іміджу є корпоративна соціальна відповідальність. У зв'язку з цим запропоновано розширити екологічні, благодійні та соціальні програми, активізувати підтримку місцевих громад, українських виробників, військовослужбовців і внутрішньо переміщених осіб. Доцільним є також регулярне оприлюднення нефінансової звітності, що підвищить інформаційну відкритість підприємства та зміцнить довіру зацікавлених сторін.

Значний потенціал має впровадження системи управління цифровою репутацією. Постійний моніторинг онлайн-згадувань, аналіз тональності відгуків, оперативне реагування на критичні повідомлення та формування єдиних стандартів комунікації дозволять мінімізувати репутаційні ризики й підвищити рівень довіри до бренду. Координацію зазначених процесів доцільно покласти на міжфункціональну групу, до складу якої мають входити представники маркетингового, PR-, HR-, IT- та аналітичного підрозділів.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів засвідчило доцільність їх реалізації. Це підтверджує високу економічну привабливість

комплексу заходів і свідчить про те, що вкладені ресурси можуть бути компенсовані менш ніж за один рік після повноцінного запуску системи.

Крім прямого економічного ефекту, очікується покращення низки нефінансових показників. Зокрема, прогнозується зростання рівня участі покупців у програмі лояльності, збільшення частки повторних покупок, підвищення рівня задоволеності клієнтів, скорочення часу реагування на звернення, збільшення частки позитивних онлайн-згадувань, підвищення залученості персоналу та зниження плинності кадрів.

Розроблені заходи мають комплексний характер і поєднують удосконалення зовнішнього та внутрішнього іміджу підприємства. Їх реалізація сприятиме зміцненню довіри споживачів, покращенню взаємодії з персоналом, підвищенню ефективності маркетингових комунікацій, зниженню репутаційних ризиків і посиленню конкурентних позицій мережі «АТБ-Маркет».

Отримані результати підтверджують, що системне управління іміджем має розглядатися не як допоміжний напрям діяльності, а як важлива складова стратегічного менеджменту підприємства. Інвестування у цифрові сервіси, персоналізацію комунікацій, розвиток HR-бренду, соціальну відповідальність і репутаційну аналітику здатне забезпечити мережі «АТБ-Маркет» стійкий економічний та репутаційний ефект у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів формування іміджу підприємства та розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи формування іміджу мережі супермаркетів «АТБ-Маркет». Проведене дослідження підтвердило, що в сучасних умовах розвитку економіки позитивний імідж є одним із ключових нематеріальних активів підприємства, який суттєво впливає на його конкурентоспроможність, ринкову стійкість, рівень довіри споживачів, інвестиційну привабливість та ефективність господарської діяльності.

За результатами виконаного дослідження можна сформулювати такі основні висновки.

По-перше, узагальнення наукових підходів до визначення сутності поняття «імідж організації» дозволило встановити, що він являє собою комплексне соціально-економічне явище, яке формується під впливом результатів діяльності підприємства, якості продукції та послуг, корпоративної культури, маркетингових комунікацій, кадрової політики, корпоративної соціальної відповідальності та взаємодії із зовнішнім середовищем. На відміну від репутації, яка формується протягом тривалого часу, імідж характеризується більшою динамічністю та потребує системного управління й постійного коригування відповідно до змін ринкового середовища.

По-друге, встановлено, що формування позитивного іміджу є багатофакторним процесом, який залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. До найбільш значущих внутрішніх факторів належать якість продукції та послуг, рівень сервісу, корпоративна культура, професіоналізм персоналу, ефективність менеджменту, фінансова стійкість, цифровізація бізнес-процесів і реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності. Серед зовнішніх факторів визначальне значення мають конкурентне середовище, купівельна спроможність населення, законодавче

регулювання, розвиток цифрових технологій, суспільні очікування, діяльність засобів масової інформації та соціальних мереж, а також воєнні й економічні виклики, що впливають на функціонування українського бізнесу.

По-третє, доведено, що ефективне управління іміджем повинно базуватися на комплексному використанні сучасних управлінських інструментів, серед яких особливе місце займають брендинг, маркетингові комунікації, зв'язки з громадськістю (PR), цифровий маркетинг, соціальні мережі, HR-брендинг, корпоративна культура та корпоративна соціальна відповідальність. Їх узгоджене застосування забезпечує формування стійкого позитивного сприйняття підприємства різними групами стейкхолдерів, сприяє підвищенню рівня довіри до бренду та зміцненню конкурентних переваг.

По-четверте, у роботі проаналізовано сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності формування іміджу організації. Обґрунтовано, що окреме використання зазначених методик не забезпечує комплексної оцінки іміджу підприємства. З цією метою запропоновано інтегральний підхід до оцінювання, який поєднує маркетингові, репутаційні, кадрові, соціальні, цифрові та фінансові показники, що дозволяє більш об'єктивно оцінити рівень сформованості іміджу підприємства.

По-п'яте, проведено організаційно-економічний аналіз діяльності мережі супермаркетів «АТБ-Маркет». Встановлено, що підприємство є найбільшим оператором продовольчої роздрібної торгівлі в Україні, має розвинену логістичну інфраструктуру, ефективну систему централізованого управління, сучасну інформаційно-технологічну базу та значний кадровий потенціал. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства у 2023–2025 роках, що проявилося у зростанні чистого доходу, відновленні прибутковості, збільшенні товарообігу, розширенні мережі магазинів та зміцненні ринкових позицій.

По-шосте, у процесі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів формування іміджу мережі «АТБ-Маркет» визначено основні конкурентні

переваги підприємства, серед яких — висока впізнаваність бренду, доступна цінова політика, широкий асортимент товарів, ефективна логістична система, розвиток власих торгових марок, масштабність діяльності та активне впровадження цифрових технологій. Водночас виявлено низку факторів, що можуть негативно впливати на формування іміджу підприємства, зокрема високий рівень операційного навантаження на персонал, неоднорідність якості обслуговування в окремих магазинах, репутаційні ризики цифрового середовища, інфляційні процеси, воєнні виклики та посилення конкуренції на ринку роздрібної торгівлі.

По-сьоме, за результатами проведеного дослідження розроблено комплекс практичних заходів щодо вдосконалення системи формування іміджу мережі «АТБ-Маркет». Запропоновано реалізувати систему інтегрованих маркетингових комунікацій, посилити розвиток цифрових каналів взаємодії зі споживачами, удосконалити HR-брендинг, розширити програми корпоративної соціальної відповідальності, активізувати використання сучасних інструментів управління репутацією та запровадити систему постійного моніторингу громадської думки із застосуванням цифрової аналітики.

По-восьме, здійснено оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів. Результати проведених розрахунків підтверджують, що реалізація запропонованого комплексу управлінських рішень сприятиме підвищенню рівня впізнаваності бренду, зміцненню довіри покупців, покращенню корпоративної репутації, підвищенню лояльності персоналу та збільшенню конкурентоспроможності підприємства. Очікуваний економічний ефект проявлятиметься у зростанні товарообігу, збільшенні кількості постійних покупців, підвищенні продуктивності праці, зменшенні витрат на залучення персоналу та зміцненні ринкових позицій підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані керівництвом мережі супермаркетів «АТБ-Маркет» для

вдосконалення системи управління корпоративним іміджем, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, розвитку бренду роботодавця, удосконалення взаємодії зі споживачами та зміцнення конкурентних переваг підприємства. Окремі положення роботи можуть бути використані й іншими підприємствами роздрібної торгівлі під час розроблення власних стратегій формування позитивного корпоративного іміджу.

Отже, поставлена у дипломній роботі мета досягнута, а визначені завдання виконані в повному обсязі. Проведене дослідження підтвердило, що системне управління іміджем є важливою складовою стратегічного розвитку сучасного підприємства. В умовах цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів позитивний імідж стає не лише інструментом маркетингової політики, а й одним із ключових чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стійкості та сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text

3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text

4. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text

5. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text

6. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text

7. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. https://certificate182.com/ua/g18558056-sertifikatsiya-sistem-upravleniya?gad_source=1&gad_campaignid

8. Аакер Д. А. Створення сильних брендів / пер. з англ. Київ : Фабула, 2020. 352 с.

9. Артьомова Д. І. Чинники, що впливають на імідж підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://intkonf.org/ artomova-d-i-chinniki-scho-vplivayut-na-imidzh-pidpriemstva/.(дата звернення – 12.06.2026 р)

10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

11. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 612 с.

12. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 332 с.

13. Булгакова О. В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку / О.В. В. Булгакова // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 13 (1). С. 31-36.

14. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 400 с.

15. Використання потенціалу корпоративної соціальної відповідальності в процесі формування іміджу підприємства [Електронний ресурс] Ю. М. Бурлакова. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2021_33_sv1/SOURCE/8.pdf (дата звернення - 20.07.2026 р)

16. Говорун І.В., Макарова В.В. Напрями формування позитивного іміджу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 37. С. 204–209

17. Дяченко Т. А. Необхідність формування позитивного іміджу як основного фактора в підвищенні конкурентоспроможності компанії // *Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право*. 2019. № 4. С. 42-47.

18. Дячук М., Буга Н. Формування та підтримка іміджу підприємства. *Науковий вісник мну імені в. О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки.* № 2 (9). 2020. С. 12—16. URL: http://mdu.edu.ua/wpcontent/ uploads/Economicvisnik 920174.pdf (дата звернення – 20.07.2026 р)

19. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2019. 334 с.

20. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 368 с.

21. Капферер Ж.-Н. Бренд назавжди. Створення, розвиток, підтримка цінності бренду. Харків : Ранок, 2021. 496 с.

22. Ковалевська А. В. Аналіз ринку як передумова вдосконалення процесу іміджбілдінгу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. No 3. С. 459-469

23. Колодка А. В. Імідж організації як економічна категорія: сутність зміст, основні етапи формування / А. В. Колодка, С.М. Ілляшенко // *Прометей.* 2012. №2(38). с. 164-170;

24. Колянко О. В. Імідж підприємства як фактор його конкурентоспроможності. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 93-97.

25. Костюк Г. В. Формування позитивного іміджу підприємства / Г. В. Костюк, В. В. Сторожук // *Вісник КНУТД.* 2020. № 1. С. 176-181.

26. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2022. 880 с.

27. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Київ : Хімджест, 2021. 720 с.

28. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 352 с.

29. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2021. 824 с.

30. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

31. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Наш формат, 2020. 672 с.

32. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник. Київ : Академія, 2020. 656 с.

33. Окландер М. А. Маркетингові комунікації підприємств : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 288 с.

34. Палеха Ю. І. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 528 с.

35. Паньків Н. Іміджелогія та PR: навч.-метод. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 120 с

36. Почепцов Г. Г. Іміджелогія. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2020. 320 с.

37. Портер М. Конкурентна перевага. Київ : Наш формат, 2020. 624 с.

38. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 510 с.

39. Семенчук Т.Б., Гера О.Г. Сучасна модель форму вання іміджу організації. *Науковий вісник Херсонсько го державного університету*. 2019. Ч. 3. С. 178—181.

40. Синиця С.М., Вакун О.В., Фурса Т.П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38–1. С. 147–151

41. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Маркетинг : підручник. Київ : Знання, 2020. 568 с.

42. Терещенко О. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 554 с.

43. 5. Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоратив ної культури. *Економіка та держава.* 2019. № 9. С. 59— 61.

44. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2021. 608 с.

45. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2021. 687 с.

46. Ясінська Ю. Р. Імідж підприємства: визначення, структура, особливості формування / *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2015. Вип. 48. С. 98-103. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2015_48_19 (дата звернення - 20.07.2026 р)

47. Aaker D. A. Building Strong Brands. New York : Free Press, 2019. 380 p.

48. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard. Harvard Business Review Press, 2020.

49. Keller K. L. Strategic Brand Management. 5th ed. Pearson, 2020.

50. Kotler P. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken : Wiley, 2021.

51. Офіційний сайт мережі АТБ-Маркет. https://www.atb.ua/page/atb_market

52. Офіційний сайт Державної служби статистики України. https://stat.gov.ua/

53. Офіційний сайт Міністерства економіки України. https://me.gov.ua/?lang=uk-UA

54. Офіційний сайт Національного банку України. https://bank.gov.ua/

55. Офіційний сайт Верховної Ради України. https://www.rada.gov.ua/