

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

***на тему: «Колаборації як інструменти підвищення
ефективності маркетингової діяльності підприємства»***

(за матеріалами ТОВ «АТБ-Маркет»)

Студента 2 курсу, 707 групи
другого (магістерського) рівня вищої
освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

підпис

Романа
Віктора Геннадійовича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Круглянко
Андрій Вікторович

Завідувачка кафедри,
к.е.н., доцент

підпис

Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота присвячена комплексному дослідженню теоретико-методологічних засад, практичних підходів та інструментів застосування маркетингових колаборацій у діяльності сучасних підприємств. Було проведено систематизацію теоретичних підходів до визначення поняття «маркетингова колаборація», розкрито еволюцію його змістових характеристик у вітчизняних і зарубіжних наукових дослідженнях. Проаналізовано види колаборацій у системі маркетингової діяльності підприємства. Сформовано комплексну модель оцінювання ефективності колабораційних проєктів.

Аналітична частина роботи присвячена дослідженню особливостей функціонування та маркетингової стратегії мережі «АТБ» як найбільшого національного ритейлера України. Проведено оцінку ефективності колабораційних проєктів «АТБ», охарактеризовано їх вплив на лояльність споживачів, впізнаваність бренду та формування доданої цінності.

Узагальнено зарубіжний досвід застосування маркетингових колаборацій у провідних міжнародних компаній та обґрунтовано можливості адаптації успішних практик до українського ринку. На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення партнерської політики та впровадження інноваційних форматів взаємодії зі споживачами і бізнес-партнерами в Україні.

Ключові слова: маркетингова колаборація, ко-брендинг, маркетингова стратегія, private label, ритейлер.

ABSTRACT

The master's thesis is devoted to a comprehensive study of the theoretical and methodological principles, practical approaches and tools for applying marketing cooperation in the activities of modern enterprises. The theoretical approaches to defining the concept of «marketing cooperation» were systematized, the evolution of its content characteristics in domestic and foreign scientific research was revealed. The types of cooperation in the system of marketing activities of the enterprise were analyzed. A comprehensive model for assessing the effectiveness of collaborative projects was formed.

The analytical part of the work is devoted to the study of the features of the functioning and marketing strategy of the «ATB» network as the largest national retailer of Ukraine. The effectiveness of «ATB» collaborative projects was assessed, their impact on consumer loyalty, brand recognition and the formation of added value was characterized.

The foreign experience of applying marketing cooperation in leading international companies was summarized and the possibilities of adapting successful practices to the Ukrainian market were substantiated. Based on the analysis, practical recommendations were developed for improving partnership policy and implementing innovative formats of interaction with consumers and business partners in Ukraine.

Keywords: marketing collaboration, co-branding, marketing strategy, private label, retailer.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОЛАБОРАЦІЙ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Еволюційні трансформації сутності та змістових характеристик поняття «маркетингова колаборація».....	7
1.2. Класифікація видів колаборацій у системі маркетингової діяльності підприємства	12
1.3. Теоретичні підходи до визначення ролі та оцінювання ефективності колаборацій у маркетингу підприємства	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ КОЛАБОРАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ «АТБ».....	22
2.1. Дослідження особливостей функціонування та маркетингової стратегії мережі ТОВ «АТБ-маркет».....	22
2.2. Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на маркетингову діяльність ТОВ «АТБ-маркет».....	26
2.3. Оцінка ефективності колабораційних проєктів мережі ТОВ «АТБ-маркет».....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» НА ОСНОВІ КОЛАБОРАЦІЙ	40
3.1. Застосування зарубіжного досвіду маркетингових колаборацій мережею ТОВ «АТБ-маркет».....	40
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення підвищення ефективності взаємодії ТОВ «АТБ-маркет» з партнерами та споживачами через колабораційні проєкти ...	48
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні економічні процеси характеризуються високим рівнем динамічності ринку, посиленою цифровізацією бізнес-процесів та зростанням конкурентного тиску, що зумовлює необхідність удосконалення методів взаємодії підприємств із споживачами та партнерами. Одним із найбільш ефективних інструментів, що відповідає сучасним викликам, є колаборації, котрі на тлі зростання ролі брендів, персоналізації комунікацій і переорієнтації бізнесу на інноваційні моделі поведінки стали одним із ключових напрямів, що впливають на результативність маркетингової діяльності підприємств.

Актуальність дослідження підсилюється умовами функціонування українських підприємств у період воєнного стану, що вимагає від бізнесу оперативної адаптації, пошуку нових партнерств і застосування нестандартних комунікаційних рішень.

Науковий інтерес до проблематики маркетингових колаборацій проявляється у працях як зарубіжних авторів (Ф. Котлер, Дж. Траут, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, А. Пейн), так і вітчизняних дослідників (О. Зозульова, І. Литовченка, Т. Камінської, Н. Чухрай). Науковці розглядають різні форми стратегічних партнерств, кобрендингу та кооперації, аналізують механізми створення спільної цінності та вплив таких практик на конкурентні позиції підприємств. Водночас недостатньо розробленим залишається питання оцінки ефективності маркетингових колаборацій та адаптації зарубіжного досвіду до умов українського ринку роздрібної торгівлі, що обґрунтовує необхідність проведення подальшого дослідження.

Об’єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства.

Предметом дослідження є колаборації як інструменти підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Мета дослідження полягає у науково-методологічному обґрунтуванні засад застосування маркетингових колаборацій та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства на основі партнерських проєктів.

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

1) обґрунтувати теоретико-методологічні засади маркетингових колаборацій, уточнити їхню сутність, класифікаційні ознаки та підходи до оцінювання ефективності;

2) проаналізувати особливості функціонування та маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, а також визначити результативність впроваджених колабораційних проєктів;

3) розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності колаборацій у маркетинговій діяльності підприємства та визначити можливості адаптації зарубіжного досвіду до умов українського ринку.

Методологію дослідження складають загальнонаукових та спеціальних методів: аналізу, синтезу, систематизації, індукції та дедукції (для формування теоретико-методологічних засад); економічного та стратегічного аналізу (для оцінки діяльності обраного для дослідження підприємства); PEST- та SWOT-аналізу (для аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на маркетингову діяльність «АТБ»); метод порівняльного аналізу (для оцінки зарубіжного досвіду застосування колаборацій у маркетинговій діяльності підприємств); структурно-логічного методу (для формування практичних пропозицій).

Інформаційна база дослідження включає наукові праці українських та зарубіжних дослідників, навчальні та навчально-методичні посібники, підручники, наукові видання (публікації) з економіки та маркетингу, внутрішні документи та звітність ТОВ «АТБ», аналітичні огляди ринку FMCG, матеріали періодичних видань, а також інформаційні матеріали з Інтернет-ресурсів, що стосуються маркетингової діяльності підприємств.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для

Практичне значення отриманих результатів. Результати напрацювань кваліфікаційної роботи можуть бути ефективно використані для:

- для вивчення сучасних форм партнерської взаємодії підприємств студентами у межах навчальних дисциплін, таких як «Маркетинг», «Маркетингові комунікації», «Стратегічний маркетинг», «Брендинг», «Маркетинговий менеджмент»;
- оптимізації стратегічного та операційного планування маркетингових комунікацій підприємств роздрібної торгівлі шляхом запровадження ефективних партнерських програм і комунікаційних стратегій;
- підготовки корпоративних стандартів, спрямованих на підвищення компетентності фахівців маркетингових підрозділів у сфері партнерської взаємодії та управління брендом.

Мета та завдання визначили **структуру кваліфікаційної роботи**. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної сягає 52 сторінки, список використаних джерел містить 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОЛАБОРАЦІЙ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюційні трансформації сутності та змістових характеристик поняття «маркетингова колаборація»

У сучасній економічній науці поняття «маркетингова колаборація» посідає особливе місце серед концептів, що відображають еволюцію маркетингової діяльності підприємств в умовах високої динаміки ринкового середовища. Формування теоретико-методологічних засад цього терміна є результатом тривалого розвитку поглядів на природу взаємодії між економічними суб'єктами, що походить від класичних моделей кооперації, стратегічних альянсів, партнерських відносин і поглиблюється під впливом цифровізації бізнес-процесів та зміни характеру комунікацій із цільовою аудиторією.

Перші концептуальні підходи, які заклали фундамент для сучасного розуміння маркетингових колаборацій, сформувалися у працях Філіпа Котлера. У класичних працях ученого взаємодія між компаніями у сфері маркетингу розглядається як інструмент створення додаткової споживчої цінності, що виникає завдяки поєднанню унікальних характеристик продуктів або брендів [15]. Автор наголошував, що сучасна конкуренція розгортається не лише між окремими компаніями, а між мережами партнерств, які забезпечують вищий рівень комплексності пропозиції для споживача. Таким чином, у теоретичний дискурс поступово входить поняття міжорганізаційної кооперації у маркетингу як інструментарію формування конкурентоспроможності.

Подальший розвиток категоріального апарату відбувався у працях Жан-Жака Ламбена, який наголошував, що ключовою цінністю для підприємства стає не стільки його продукт, скільки здатність вибудовувати тривалі відносини у ринковому просторі [16]. У такому контексті партнерства розглядаються вже не як

тимчасові тактичні об'єднання, а як стратегічні механізми довгострокового утримання ринкових позицій. Він підкреслював необхідність переходу від транзакційного маркетингу до маркетингу відносин, де співпраця між суб'єктами ринку є ключовою складовою формування цінності.

На початку XXI століття під впливом цифрових технологій та глобалізації бізнесу поняття співпраці між брендами отримало значного осучаснення. Зокрема, Адріан Пейн, аналізуючи моделі співстворення цінності, підкреслює роль клієнтів як активних учасників партнерських процесів [22]. У таких умовах маркетингова діяльність підприємств дедалі більше зміщується у бік інтеграційних комунікацій, де для досягнення ефекту синергії використовуються унікальні компетенції різних партнерів.

Водночас у науковій літературі формується окрема категорія - «co-branding», яка стала однією з найбільш досліджених форм взаємодії між брендами. За дефініцією Д. Ейкера, кобрендинг є спільною діяльністю двох або більше брендів із метою створення розширеної комерційної пропозиції, здатної підвищити сприйману споживачем цінність товару [1]. Проте варто зауважити, що попри популярність цього підходу, він не охоплює повного спектра можливостей міжфірмових взаємодій у маркетингу.

У вітчизняній економічній літературі питання сутності маркетингових партнерств набуває більш стратегічно-інноваційного характеру у працях українських дослідників. До прикладу, О. Зозульов акцентує увагу на стратегічній природі маркетингової взаємодії та підкреслює, що ефективність партнерств визначається їх здатністю генерувати нові ринкові можливості [49]. І. Литовченко та Т. Камінська розвивають тезу про те, що коопераційні моделі у маркетингу є основою формування інноваційних бізнес-процесів, особливо в умовах цифрової трансформації економіки [11; 19].

Сучасне розуміння поняття «маркетингова колаборація» інтегрує попередні концепції, але виходить за їх межі. На відміну від класичних партнерств,

маркетингові колаборації передбачають не лише інтеграцію ресурсів чи компетенцій, але й активне формування нових комунікаційних форматів, створення спільної символічної та культурної цінності, а також розширення меж взаємодії через цифрові платформи, соціальні мережі та спільноти споживачів. Таким чином, маркетингова колаборація є феноменом, що включає як економічні, так і соціокультурні аспекти сучасного бізнес-середовища.

Загалом, сучасні наукові підходи трактують маркетингову колаборацію як скоординовану взаємодію двох або більше суб'єктів ринку, що спрямована на спільне створення та просування цінності, оптимізацію витрат, доступ до нових сегментів ринку та підвищення конкурентних переваг. Такий підхід дає змогу розглядати колаборації як складну систему міжорганізаційних відносин, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей партнерів.

Подальший розвиток концепту «маркетингова колаборація» пов'язаний із ускладненням ринкового середовища, зростанням інтенсивності конкуренції та появою нових форм споживчих практик. У другій половині 2010-х років особливої актуальності набувають дослідження, що пояснюють взаємодію між підприємствами не лише як раціональне поєднання ресурсів, а як соціально обумовлений процес співстворення цінності («value co-creation»). У цьому контексті важливий внесок зробили праці Стефен Варго та Роберта Лаш, авторів сервісно-домінантної логіки маркетингу, які трактують ринок як мережу взаємодіючих акторів, що разом формують цінність у процесі обміну [46]. Цей підхід значно розширює зміст поняття колаборації, наголошуючи на тому, що соціальна взаємодія, досвід споживача та комунікаційні зв'язки є невід'ємними складовими маркетингових партнерств.

У межах сервісно-домінантної логіки маркетингу співпраця між компаніями розглядається як спосіб інтеграції компетенцій для спільної розробки рішень, зорієнтованих на потреби цільових аудиторій. Цей підхід відрізняється від традиційного розуміння маркетингових об'єднань тим, що передбачає активну участь споживачів у процесі співстворення, що значно ускладнює структуру взаємодії

та відкриває нові можливості для брендів. Завдяки цьому маркетингові колаборації набувають гнучкості та дозволяють адаптувати комунікаційні стратегії до індивідуалізованих запитів ринку.

З огляду на це, можна стверджувати, що маркетингові колаборації виконують системну стратегічну функцію, яка охоплює: формування брендової цінності та емоційного зв'язку зі споживачами, створення інноваційних продуктів і сервісів, підвищення адаптивності до ринкових змін, зміцнення конкурентних позицій і розширення ринків, посилення репутації та соціального капіталу бренду, залучення нових компетенцій і ресурсів через партнерські мережі [3]. Усе це підтверджує, що колаборації не лише трансформують маркетингову діяльність підприємства, а й стають фундаментом для його довгострокового розвитку.

Особливої уваги заслуговує роль колаборацій у формуванні інноваційного потенціалу підприємств. Більшість сучасних інновацій розробляється у співпраці між компаніями або ж у форматі відкритих інновацій, принципи яких передбачають циркуляцію знань і технологій через партнерські зв'язки. Маркетингові колаборації сприяють інтеграції інновацій у товарну та комунікаційну політику підприємства, оскільки дозволяють синтезувати креативні ідеї, технології та медійні інструменти різних ринкових акторів. Завдяки цьому колаборації стають інтелектуальним ресурсом розвитку інновацій у сфері маркетингової діяльності.

Також важливою є культурно-комунікаційна функція колаборацій. У постмодерних суспільствах бренди перестають виконувати суто економічні функції, перетворюючись на носії культурних значень, стилів, символів і соціальних практик. У цьому контексті колаборації діють як механізм культурного артефакту, що формує спільні цінності та створює «культурні події» у взаємодії між брендами та споживачами. На думку дослідників Н. Бачинської і В. Касьяна [2], такі проєкти можуть мати значно більший вплив, ніж традиційні рекламні інструменти, оскільки формують тривалий емоційний та соціальний досвід взаємодії.

Дедалі більшого значення набуває соціальний вимір колаборацій,

пов'язаний із корпоративною соціальною відповідальністю (CSR) та концепцією сталого розвитку (SDGs) [5]. Компанії все частіше об'єднуються з громадськими організаціями, фондами, міжнародними інституціями для реалізації соціальних або екологічних проєктів, що підсилюють їхню репутацію та суспільну легітимність. Такі колаборації виконують одразу декілька функцій: створення соціальної цінності, розширення цільових аудиторій, зменшення соціальних ризиків і розвиток відповідального брендингу.

Додатковим аспектом, який визначає еволюцію колаборацій, є розвиток цифрових каналів комунікації. Соціальні мережі, інтерактивні платформи, стрімінгові сервіси та онлайн-спільноти створили нову архітектуру взаємодії між брендами та споживачами. Поява цифрових інструментів дозволила реалізовувати колаборації у форматах, що раніше були неможливими: інтеграції бренду у цифрові події, спільні AR/VR-проєкти, партнерства з інфлюенсерами та мікроінфлюенсерами, а також колаборації у сфері геймінгу [9]. Це розширило сферу застосування колаборацій далеко за межі класичного маркетингу взаємодії брендів.

Узагальнюючи еволюційний розвиток сутності маркетингової колаборації, можна зазначити, що її змістові характеристики сформувалися під впливом глибоких трансформацій ринкового середовища, змін у поведінці споживачів та цифровізації комунікаційних процесів. Сучасне розуміння цього поняття відображає комплексний характер міжорганізаційних взаємодій, що поєднують економічні, інноваційні, поведінкові, культурні та соціальні аспекти. На відміну від традиційних форм партнерства, маркетингові колаборації є гнучкими, динамічними, здатними до швидкої адаптації та створення високої доданої вартості на основі синергії ресурсів і компетенцій партнерів.

1.2. Класифікація видів колаборацій у системі маркетингової діяльності підприємства

Поглиблення теоретичних розробок у сфері маркетингу супроводжувалося формуванням різноманітних класифікаційних підходів до типологізації маркетингових колаборацій. Більшість науковців погоджується, що класифікація залежить від критеріїв, покладених в основу аналізу: стратегічна мета, тривалість взаємодії, структура партнерів, форма реалізації та ступінь інтегрованості маркетингових активностей. Так, Д.А. Ейкер і К.Л. Келлер пропонують поділ колаборацій на горизонтальні та вертикальні, поділ залежить від того, чи взаємодіють партнери з однієї галузі або ж представляють різні сегменти ринку [1; 14].

Горизонтальні колаборації характеризуються тим, що компанії мають подібний товарний профіль або працюють у близьких сегментах ринку. У таких форматах синергія досягається за рахунок спільного охоплення цільової аудиторії, поділу маркетингових витрат та використання спільних комунікаційних каналів. Найбільш поширеною формою горизонтальної колаборації є кобрендинг, коли об'єднуються унікальні риси двох брендів для створення одного спільного продукту, наприклад співпраця компаній одягу та взуття Nike та Off-White з 2017 року задля реновації 10 культових брендових кросівок [42].

Вертикальні колаборації, своєю чергою, передбачають співпрацю компаній, що займають різні місця у ланцюгу створення цінності. Це можуть бути виробники та роздрібні мережі, логістичні компанії, маркетингові агентства або дистриб'ютори. Такий формат дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність логістики та забезпечити стабільнішу присутність продукту на ринку. Для роздрібного сектора, зокрема FMCG (Fast Moving Consumer Goods), тобто сектору товарів повсякденного попиту, вертикальні колаборації є ключовими при формуванні асортиментної політики та спеціальних партнерських промоакцій. До прикладу, колаборація Spotify та Starbucks у 2015 році, у рамках якої працівники Starbucks отримали преміум-

підписку на Spotify для створення власних плейлистів для закладів, та їх клієнти також отримали можливість впливу на вибір музики, за що отримували бонуси у програмі лояльності My Starbucks Rewards [42].

Поряд із класичними горизонтальними та вертикальними моделями, у сучасній літературі дедалі частіше виокремлюють конгломератні колаборації, що об'єднують компанії, діяльність яких не має прямого відношення одна до одної. Цей тип взаємодії зумовлений потребою у креативних комунікаційних рішеннях, орієнтованих на привернення уваги нових сегментів ринку. Яскравим прикладом є партнерство між ІКЕА та художником-авангардистом Беном Горхемом у 2020 році, у результаті чого випустили колекцію з 13 ароматичних свічок з двох кольорів, що представляють її інгредієнти.

Українські науковці пропонують власні підходи до класифікації колаборацій, адаптовані до умов трансформаційної економіки. Так, Наталія Чухрай пропонує розрізняти колаборації за ступенем інноваційності, а саме: традиційні, інноваційні та цифрові [6]. Традиційні колаборації пов'язані зі класичними інструментами маркетингу, такими як спільна реклама чи комерційні акції. Інноваційні передбачають створення нових продуктів або сервісів, часто з підвищеним рівнем технологічності. Цифрові колаборації є результатом появи соціальних мереж, інфлюенс-маркетингу та платформових бізнес-моделей.

Ці колаборації формують нові механізми взаємодії з аудиторіями, зокрема через залучення користувачького контенту (UGC), партнерські інтеграції у соціальних мережах, спільні рекламні кампанії в інтернеті та використання цифрових сервісів для спільного просування продукції. В умовах цифрової економіки такі моделі стають ключовими, оскільки дозволяють підприємствам швидко масштабувати маркетингові активності без значних фінансових інвестицій.

Важливою складовою класифікації є розподіл колаборацій за стратегічною тривалістю: короткострокові та довгострокові. Короткострокові колаборації реалізуються у вигляді маркетингових кампаній, сезонних промоакцій або

спеціальних пропозицій. Довгострокові передбачають глибшу інтеграцію бізнес-процесів, зокрема розробку нових спільних товарів, спільні програми лояльності чи створення окремих брендів («ingredient branding») [12]. Наприклад, технологічний бренд Intel тривалий час використовує партнерські програми з виробниками комп'ютерів.

Ще одним важливим підходом до розуміння природи маркетингових колаборацій є аналіз мотивів компаній щодо вступу у партнерства. Науковці виділяють декілька основних мотивів: доступ до нових ринків, зниження маркетингових витрат, підвищення впізнаваності бренду, посилення конкурентних позицій та створення унікальної цінності для споживачів. Деякі дослідження зазначають, що колаборації можуть слугувати механізмом зниження ризиків, оскільки дозволяють компаніям розподіляти пов'язані з маркетинговими кампаніями витрати та відповідальність [7].

У сучасних умовах маркетингові колаборації дедалі частіше розглядаються як інтегрований елемент брендингової стратегії. Підприємства використовують партнерства не лише для розширення ринків збуту, але і для створення емоційного зв'язку зі споживачами - явища, яке стало центральним у концепції бренд-менеджменту ХХІ століття. На думку Майкла Портера, ключовим завданням сучасних компаній є не лише конкуренція, а пошук можливостей співпраці у тих сферах, де це дозволяє створювати додану вартість [24]. Таким чином, партнерства перестають бути виключно інструментом просування і перетворюються на стратегічний ресурс.

Сучасні реалії демонструють, що колаборації стають важливою частиною екосистемного підходу до управління організацією. У межах цього підходу підприємства відходять від моделі «одна колаборація для однієї кампанії» та формують цілі мережі співпраці. Компанії формують мережі партнерств, які включають не лише традиційних учасників ринку, а й креативні індустрії, медіа-платформи, цифрових інфлюенсерів та навіть державні інституції. Це відповідає

концепції «відкритих інновацій», згідно з якою компанії залучають зовнішні ресурси для розробки нових маркетингових рішень [27]. Розвиток таких екосистем забезпечує масштабованість партнерських рішень, прискорює інноваційні процеси та дозволяє будувати стійкі конкурентні позиції.

Узагальнена класифікація маркетингових колаборацій, що ґрунтується на поєднанні теоретичних підходів класичних маркетингових шкіл та сучасних аналітичних моделей, запропонованих консалтинговими компаніями, графічно зображена у вигляді таблиці (див. Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація маркетингових колаборацій у системі діяльності підприємства

Критерій класифікації	Тип колаборації	Характеристики
<i>За рівнем стратегічної інтеграції</i>	Тактичні (операційні)	Короткострокові партнерства для промоакцій, спільних знижок, рекламних кампаній
	Стратегічні	Довгострокові проекти зі спільним плануванням, об'єднанням ресурсів, створенням партнерських платформ
<i>За функціональною спрямованістю</i>	Креативний ко-брендинг	Спільне створення дизайну, продукту чи кампанії для емоційного ефекту
	Продуктові партнерства	Спільне розроблення товару, private label, інноваційної лінійки
	Логістичні та операційні колаборації	Кооперація у постачанні, складуванні, доставці, ІТ-інтеграціях
<i>За маркетинговою метою</i>	Колаборації лояльності	Спільні програми бонусів, цифрових челенджів, аналізу даних
	Комунікаційні партнерства	Спільні медіакомпанії, використання фан-баз та перехресних каналів
<i>За інноваційністю</i>	Технологічні колаборації	Партнерства у штучному інтелекті, аналітиці, автоматизації
	Дані-орієнтовані (data-driven)	Обмін аналітикою, CDP, ідентифікація попиту на основі big data
<i>За територіальним охопленням</i>	Локальні	Партнерства з місцевими громадами та виробниками
	Міжнародні	Інтеграції з глобальними корпораціями або брендами

Джерело: розроблено автором на основі аналізу джерел (3;5;49)

Таким чином, дана класифікація демонструє, що сучасні маркетингові

колаборації охоплюють не лише традиційні рекламні чи продуктові взаємодії, а формують складні багатовекторні механізми партнерства, у яких інтегруються дані, технології, стійкість, логістика та емоційний капітал бренду. У такий спосіб колаборації трансформуються у стратегічний інструмент розвитку підприємства, підсилюючи його конкурентоспроможність та адаптивність у динамічному ринковому середовищі.

1.3. Теоретичні підходи до визначення ролі та оцінювання ефективності колаборацій у маркетингу підприємства

Ускладнення ринкових процесів і підвищення вимог до результативності маркетингової діяльності підприємств зумовили необхідність формування науково обґрунтованих підходів до оцінювання ефективності колаборацій у маркетинговій діяльності підприємств. На відміну від традиційних інструментів маркетингу, ефективність яких часто визначається прямими фінансовими показниками, колаборації мають комплексну природу й охоплюють широкий спектр як економічних, так і соціально-поведінкових ефектів. Це потребує багатовимірного підходу до оцінки результативності, що включає аналіз фінансових, комунікаційних, стратегічних та іміджевих результатів взаємодії партнерів.

Питання оцінювання результативності міжорганізаційної співпраці знайшло відображення у роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних учених. Важливий внесок у цю сферу зробив Д. Вільсон, який запропонував розглядати партнерства як динамічні системи взаємодії, ефективність яких визначається рівнем довіри, узгодженістю цілей та здатністю партнерів до адаптації [47]. Автор підкреслює, що економічні результати співпраці формуються не відразу, а є наслідком накопичення ефектів від тривалих комунікаційних та організаційних процесів.

Класичні підходи до оцінювання маркетингових партнерських взаємодій ґрунтуються на вимірюванні ринкових показників, таких як частка ринку, рівень продажу, прибутковість чи інвестиційна віддача (ROI). Проте у випадку

маркетингових колаборацій ці показники є недостатніми, оскільки не відображають якісних змін у сприйнятті бренду, рівні лояльності споживачів або іміджевих трансформаціях, що є критично важливими в умовах сучасного ринку. Згідно з дослідженнями К.Л. Келлера, бренд є складною структурою символічних та психологічних асоціацій, тому зміни у його позиціонуванні та капіталі не завжди мають миттєвий фінансовий ефект [14]. У цьому аспекті маркетингові колаборації стають одним із найефективніших механізмів впливу на сприйняття бренду, але їхній результат потребує оцінки за розширеним набором критеріїв.

Науковці пропонують різні підходи до систематизації таких критеріїв. Один із найбільш поширених - збалансована система показників, запропонована Р. Капланом та Д. Нортоном. У межах цієї моделі ефективність партнерства оцінюється за чотирма групами показників: фінансовими, клієнтськими, внутрішніми бізнес-процесами та інноваційним потенціалом [13]. Проте застосування цього підходу до маркетингових колаборацій має певні обмеження, оскільки не враховує специфічних характеристик міжбрендової та міжорганізаційної комунікації.

До вагомих наукових підходів також належить концепція оцінювання спільної створеної цінності, запропонована Майклом Портером та М. Креймером [24]. У межах цього підходу підкреслюється, що партнерства є ефективними тоді, коли вони створюють значення не лише для бізнесу, але й для суспільства, зокрема через інноваційні товари, розвиток соціальних програм або формування сталих бізнес-практик. Для маркетингових колаборацій цей підхід є надзвичайно релевантним, оскільки багато сучасних партнерських проєктів спрямовані на соціальну взаємодію, створення креативних продуктів чи формування культурної ідентичності брендів.

Важливу роль у формуванні методології оцінки відіграють поведінкові аспекти сприйняття партнерств споживачами. У роботах Джека Траута підкреслюється, що ефективність маркетингової взаємодії залежить від здатності партнерів створити новий унікальний образ у свідомості споживачів, який би вирізнявся серед конкурентів [45]. Відтак колаборації оцінюють за критерієм диференціації -

наскільки новий продукт або комунікаційна пропозиція привертає увагу, створює емоційний ефект і змінює поведінкові наміри аудиторії.

Поведінкові аспекти оцінювання колаборацій також включають аналіз взаємодії зі спільнотами бренду. У працях Л. Ларки та С. Чернобровкіної наголошується, що сучасні бренди функціонують як соціальні системи, в яких споживачі відіграють активну роль у виробництві смислів [17]. Колаборація в такому випадку стає не лише інструментом просування, а механізмом включення споживачів у спільну діяльність, що посилює емоційний зв'язок і збільшує тривалість відносин між брендом та аудиторією.

У роботах Р. Блекуела та П. Енгеля зазначено, що споживча поведінка ґрунтується на системі мотивацій, цінностей, норм та емоційних очікувань [8]. Колаборації, що набувають форми культурних, соціальних або креативних партнерств, здатні впливати на цю систему значно глибше, ніж традиційні маркетингові інструменти. У сучасному медійному просторі бренд стає частиною культурного контексту, а колаборація - способом формування цього контексту.

Крім того, колаборації посідають важливе місце у механізмах формування брендової капіталізації. Згідно з підходом Д. Айекера, бренд є стратегічним активом, який забезпечує фінансову результативність підприємства завдяки впізнаваності, асоціативному ряду та якості взаємодії зі споживачами [1]. Колаборації дозволяють посилювати капітал бренду за рахунок поєднання символічних ресурсів партнерів. Наприклад, об'єднання інноваційного іміджу технологічної компанії з емоційною привабливістю бренду у сфері моди здатне створити новий рівень цінності для цільової аудиторії. У такий спосіб формується подвійний ефект: зростання впізнаваності та посилення асоціацій.

У цьому контексті важливу роль відіграють фактори культурної сумісності партнерів. За В.В. Татаріновим та В.С. Татаріновим, успішні колаборації базуються на близьких ціннісних орієнтаціях компаній [28]. Якщо бренди мають спільну систему культурних кодів, їх взаємодія стає переконливішою та натхненною для

споживачів. Натомість колаборації між несумісними за цінностями партнерами можуть створити репутаційні ризики, що вже відзначалися у низці досліджень про іміджеві ефекти.

У межах сучасної конкуренції важливою стає здатність підприємства швидко адаптуватися до змін попиту та технологічних інновацій. З погляду теорії ресурсної залежності, підприємства, які не володіють достатніми ресурсами для самостійного розвитку, використовують партнерства як механізм компенсації [4]. Це означає, що колаборації стають стратегічним шляхом залучення відсутніх компетенцій: технологій, креативних рішень, маркетингових платформ, каналів комунікації. Колаборація з інфлюенсерами, до прикладу, дозволяє брендам проникати у молодіжні аудиторії, формувати нові стилі споживання та проводити кампанії, які традиційні канали більше не забезпечують [10].

У контексті цифрової трансформації маркетингові колаборації виступають ключовими елементами платформних бізнес-моделей. Платформні компанії, які функціонують за принципом мережевої взаємодії, зокрема Amazon, Uber або TikTok, демонструють, що партнерства між різними групами учасників платформи формують мережеву цінність. У такому випадку колаборація перестає бути традиційним інструментом і перетворюється на механізм розвитку екосистеми.

Важливо також звернути увагу на роль інновацій у формуванні стратегічної значущості колаборацій. У межах теорії відкритих інновацій Г. Чесброя зазначено, що компанії можуть створювати конкурентні продукти лише тоді, коли їхня інноваційна діяльність виходить за межі внутрішніх ресурсів [6]. Маркетингові колаборації створюють основу для обміну ідеями, креативними концепціями та технологіями, що сприяє розробці інноваційних продуктів.

У наукових дослідженнях також активно розвивається підхід до оцінювання ефективності на основі моделей аналітики великих даних. Цей напрям дозволяє проведення точного аналізу поведінки споживачів, результатів рекламних кампаній, динаміки продажів, впливу соціальних мереж та інших цифрових показників у

межах партнерської взаємодії [21]. Використання великих даних значно підвищує точність оцінювання як коротко-, так і довгострокових результатів колаборацій, а також дозволяє передбачати майбутні ринкові тенденції.

Деякі автори пропонують використовувати мультикритеріальні моделі, що дозволяють об'єднати як кількісні, так і якісні показники. Наприклад, метод аналізу ієрархій (АНР), запропонований Т. Іріхом та Ю. Заїкою, застосовується для оцінювання пріоритетності різних напрямів партнерських активностей [48]. Цей метод дозволяє структурувати складний процес прийняття рішень і визначити, які фактори є найбільш важливими для стратегічних цілей підприємства.

Цікавим є також підхід до оцінювання ефективності на основі соціальних індикаторів взаємодії, таких як рівень залученості споживачів, кількість згадувань у соціальних мережах, зростання цифрової аудиторії та індекс емоційної реакції споживачів на колаборацію. Ці метрики стали особливо актуальними після 2020 року, коли соціальні мережі та цифрові платформи стали ключовим каналом комунікації між брендами та аудиторією [23].

З огляду на комплексність маркетингових колаборацій, у сучасній науковій практиці сформувалася інтегральна модель оцінювання, яка поєднує різні підходи (див. Рис. 1.1).

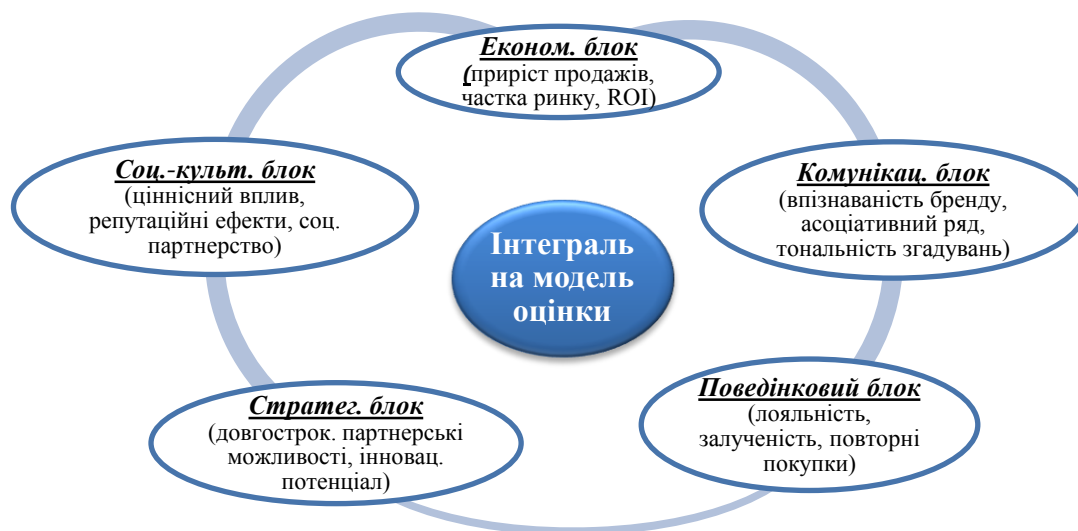


Рис. 1.1. Інтегральна модель оцінювання ефективності колаборацій

Джерело: розроблено автором на основі аналізу джерел (8;30)

Комплексний характер такої моделі дозволяє оцінити маркетингові колаборації з урахуванням усіх можливих наслідків і забезпечує більш точне управління партнерськими стратегіями.

Отже, теоретичні підходи до визначення ролі та оцінювання маркетингових колаборацій демонструють багатовимірний характер цього феномену. Колаборації стають не лише інструментом просування або тактичною формою взаємодії, а повноцінним стратегічним ресурсом, що впливає на брендову ідентичність, споживчі практики, інноваційність бізнесу та соціальне середовище. Їхнє оцінювання потребує використання спеціалізованих методик, які враховують економічні, поведінкові, комунікаційні та стратегічні аспекти, що формують результативність корпораційних проєктів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ КОЛАБОРАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Дослідження особливостей функціонування та маркетингової стратегії мережі ТОВ «АТБ-маркет»

Розвиток сучасного роздрібного ринку України характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою трансформацією бізнес-моделей та необхідністю оперативної адаптації до соціально-економічних та геополітичних змін. У цьому контексті мережа ТОВ «АТБ-маркет» (надалі – «АТБ») виступає унікальним дослідницьким прикладом, оскільки вона поєднує масштабність роботи, інноваційні логістичні рішення, стандартизовану бізнес-модель м'якого дискаунтера та активне впровадження маркетингових партнерств і колаборацій. Діяльність «АТБ» дозволяє простежити, як українські ритейл-компанії адаптуються до турбулентного середовища та вибудовують конкурентні переваги на основі ефективності операційних процесів і розширення маркетингових практик.

Корпорація «АТБ», заснована у 1993 році шістьма гастрономами міста Дніпропетровськ, почала масштабну розбудову мережі магазинів формату дискаунтера з 1998 року. Станом на 2024 рік компанія має понад 1300 торговельних об'єктів у 24 областях України [40]. Мережа є найбільшим ритейлером України за кількістю магазинів, охопленням території, товарообігом і кількістю споживачів, що формує підґрунтя для створення та реалізації масштабних маркетингових стратегій та партнерських проєктів.

Функціонування торговельної мережі «АТБ» у сучасному конкурентному середовищі демонструє поєднання класичних принципів дискаунтерського формату з елементами інноваційного стратегічного управління. Мережа діє відповідно до концепції м'якого дискаунтера («soft-discount»), що передбачає поєднання доступних цін, широкого асортименту та оптимізованих операційних процесів [40]. Вибір

стратегії дискаунтера не є випадковим, оскільки він відповідає як економічній структурі попиту українських домогосподарств, так і ментальним особливостям споживача, який прагне співвідношення «ціна–якість» у широкому асортименті товарів першої необхідності. Такий формат відповідає найкращим європейським аналогам, зокрема Aldi та Lidl, і забезпечує мережі можливість поєднувати низькі ціни зі підтримкою високої частоти покупок.

В українських реаліях модель м'якого дискаунтера стала особливо актуальною, оскільки забезпечує споживачам можливість отримувати товари першої необхідності за нижчими цінами, ніж у традиційних супермаркетах. Асортимент торгових точок «АТБ» охоплює значну частку товарів повсякденного вжитку - від продуктів харчування до побутової хімії та товарів першої необхідності, що дозволяє споживачеві отримати «все в одному місці».

З позиції теорії ритейлу, «АТБ» демонструє приклад класичної моделі масового ринку з високою частотою повторних покупок і низькою еластичністю попиту щодо брендкових характеристик товарів. Саме тому значна частина маркетингової стратегії спрямована не на емоційне позиціонування, а на раціональне сприйняття споживачем цінових переваг і стабільності якості. Така орієнтація визначає ключові елементи маркетингової діяльності мережі: стандартизованість планування торгових площ, стабільну цінову політику, обмежений перелік комунікацій та максимальну концентрацію на приватних торгових марках.

Формат дискаунтера передбачає стандартизацію торговельного простору, оптимізацію витрат на персонал, лаконічний дизайн магазинів, обмеження на необов'язкові елементи сервісу та інтенсивне використання «private label» - товарів власних торгових марок, що формують стратегічний каркас конкурентних переваг мережі. Їхня роль значно ширша, ніж просто зниження ціни - вони дають змогу створювати унікальні товарні пропозиції, оптимізувати ланцюги постачання та впроваджувати колаборації з локальними виробниками, які працюють на ексклюзивних умовах. Так, приватні торгові марки «Своя Лінія», «Розумний вибір»,

«DeLuxe» стають ціною альтернативою й інструментом маркетингового вирішення, оскільки ексклюзивність цих продуктів формує лояльність покупців саме до мережі, а не до зовнішніх виробників. Це уможливлює зміцнення регіональних економічних зв'язків, дозволяє мережі реагувати на коливання ринку, варіювати асортимент залежно від регіону й ефективно управляти маржинальністю. Приватні торгові марки фактично стають інструментом маркетингових інновацій, а їх розвиток - одним із напрямів колаборацій, що зумовлює зміну традиційного підходу до роздрібно́ї торгівлі.

Важливим компонентом політики «АТБ» є цифрова трансформація логістики, що проявляється у впровадженні багаторівневих логістичних центрів, автоматизованих систем моніторингу запасів і регулярних поставок. Усе це значно зменшує операційні витрати та дає змогу підтримувати низький рівень цін. Така модель, відповідно до теорії управління ланцюгами постачання [44], формує ефект масштабування, знижує транзакційні витрати та забезпечує стійкість у періоди нестабільності. Для «АТБ» логістика не лише підтримує операційну ефективність, але й дозволяє реалізовувати колаборації з локальними виробниками, для яких мережа виступає системним каналом збуту.

З позиції маркетингових комунікацій мережа не використовує агресивних рекламних кампаній. Натомість вона акцентує увагу на точкових промоційних активностях, акціях на окремі категорії товарів, сезонних знижках і соціальних ініціативах. Така стриманість у комунікаціях компенсується масштабністю мережі, органічною впізнаваністю магазину у просторі та високою частотою відвідувань споживачів. Фактично маркетинг «АТБ» виконує підтримувальну роль, формуючи інформативне поле для покупця, який уже має сформовану бренд-лояльність. Масштабність мережі, частота повторних покупок та географічне охоплення фактично замінюють класичний емоційний брендинг, формуючи імідж доступної мережі, орієнтованої на базові потреби споживачів.

Слід зауважити, що маркетингова стратегія мережі «АТБ» базується на кількох

ключових компонентах:

- а) цінова доступність завдяки оптимізації витрат, логістики та масштабам;
- б) уніфікований формат магазинів гарантує споживачам передбачуваний досвід;
- в) розгалужена мережа із присутністю не лише у великих містах, а й у невеликих населених пунктах;
- г) інноваційна логістика з сучасними розподільчими центрами та оптимізованими поставками;
- г) асортиментна стратегія, побудована на балансі світових брендів, локальних виробників і приватних торгових марок;
- д) маркетингові комунікації, орієнтовані на інформування, промо-акції, цінові переваги та партнерські ініціативи.

Із маркетингової точки зору, «АТБ» використовує чотири ключових стратегічних важелів (див. Рис.2.2).

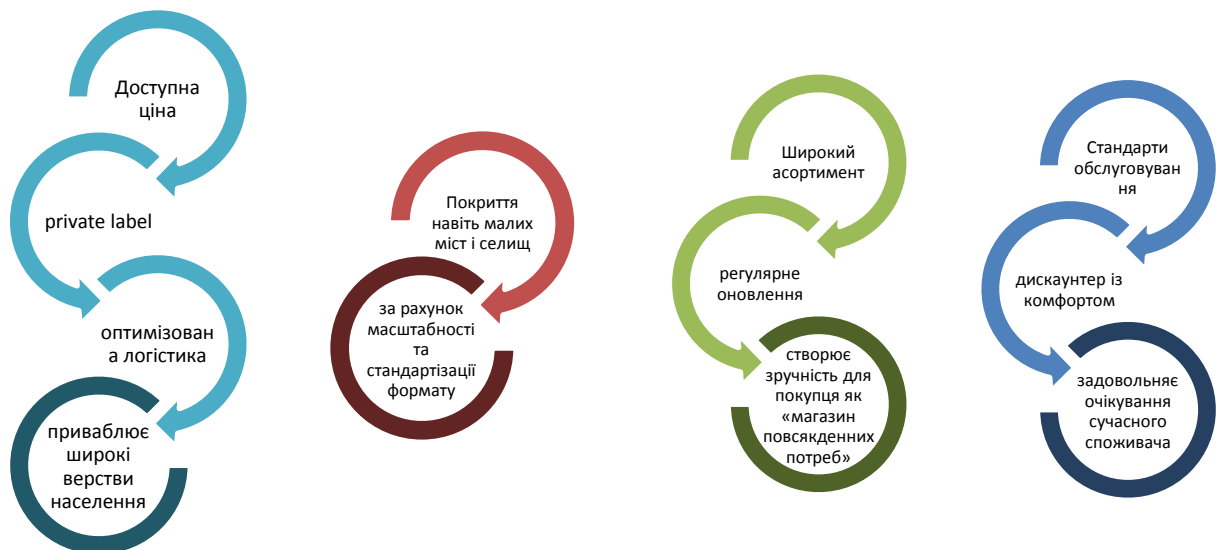


Рис. 2.2. Стратегічні важелі маркетингової діяльності «АТБ»

Джерело: розроблено автором на основі аналізу джерела (20)

Завдяки цій стратегії, «АТБ» став не просто ритейлером, а системним гравцем на ринку, який впливає на стандарти ритейлу в Україні та на поведінку споживачів.

Таким чином, вище наведені елементи функціонування та маркетингової діяльності формують стратегічний профіль мережі «АТБ» - висока операційна ефективність, стандартизований формат, потужна логістика, гнучка асортиментна політика, що базується на партнерствах, та поміркована маркетингова комунікація. Саме така конфігурація стає фундаментом для впровадження колабораційних проєктів, які можуть впливати як на комерційні показники, так і на стратегічні орієнтири компанії.

2.2. Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на маркетингову діяльність ТОВ «АТБ-маркет»

Функціонування маркетингової системи ритейлера визначається як комплексом внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх чинників, що формують можливості та обмеження для розвитку. Аналіз зовнішнього середовища «АТБ» демонструє, що діяльність мережі відбувається у складних умовах національної економіки, що потребує адаптивних управлінських рішень.

Для глибшого розуміння умов, у яких формуються маркетингові рішення мережі «АТБ», доцільно використати методологію PEST-аналізу (Табл. 2.2.). Вона дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники макросередовища, що впливають на формування маркетингової стратегії та можливості колаборацій.

Політичні чинники в Україні у 2022–2025 рр. визначалися насамперед введенням воєнного стану, геополітичними викликами, зміною логістичних потоків і регуляторною трансформацією. З 2022 року ритейл-галузь зазнала величезних втрат: частина магазинів була зруйнована, логістичні маршрути перекриті, зросли витрати на безпеку та енергетику. «АТБ» втратила десятки магазинів і декілька логістичних

об'єктів, що підтверджено звітом компанії [29].

Таблиця 2.2.

PEST-аналіз зовнішнього середовища мережі ТОВ «АТБ-маркет»

Чинники	Зміст	Вплив на маркетингову діяльність «АТБ»
<i>P – Політичні</i>	- воєнний стан, руйнування магазинів; - необхідність забезпечення продовольчої безпеки; - зміна логістичних маршрутів; - підвищення витрат на безпеку та енергетику; - стратегічна роль мережі у постачанні товарів у зонах ризику.	- формування соц...-орієнтованого маркетингу; - фокус на стабільності цін і доступності товарів; - активізація партнерств для підтримки регіонів; - необхідність адаптивних логістичних і комунікаційних стратегій.
<i>E – Економічні</i>	- висока інфляція; нестабільність курсу; - падіння купівельної спроможності; - зростання собівартості продовольства; - підвищення цінової чутливості споживачів; - привабливість формату дискаунтера; - зростання ролі private label.	- посилення орієнтації на низькі ціни; - розширення private label; партнерства з локальними виробниками; - зміщення маркетингових акцентів на економічну вигоду; - акцент на контролі цінової політики.
<i>S – Соціальні</i>	- зміна стилю життя населення під час війни; - мобільність домогосподарств; - зниження доходів; фокус на товарах першої потреби; - попит на доступність і зручність; - зростання важливості сервісів доставки.	- розвиток колаборацій з Glovo, Ukrposhta; - орієнтація на базовий асортимент; - акцент на стабільності та надійності; - комунікація «доступності» як елемент лояльності; - поява нових форматів обслуговування.
<i>T – Технологічні</i>	- цифровізація логістики; - автоматизація контролю запасів; - прогнозування попиту; - впровадження аналітики в маркетинг; - технологічні інтеграції з партнерами (Glovo).	- підвищення ефективності маркетингових рішень; - можливість персоналізації; - пришвидшення логістичних циклів; - формування технологічної основи для колаборацій; - розвиток data-driven маркетингу.

Джерело: розроблено автором

Проте мережа змогла швидко відновити поставки, переорієнтувати логістику та навіть відкрити нові магазини, що свідчить про її операційну стійкість [30].

До ключових аспектів належить необхідність забезпечення продовольчої безпеки населення, особливо у зонах бойових дій та прифронтових регіонах. Держава частково передає цю функцію великому ритейлу, і «АТБ» стала одним з основних елементів інфраструктури критичного постачання [44]. У таких умовах маркетинг набуває соціально орієнтованого характеру: компанія має забезпечувати стабільність цін, доступність базового асортименту та підтримку локальних

виробників.

Економічні чинники є другим важливим блоком, який характеризується високим рівнем інфляції, нестабільністю валютного курсу, збільшенням цін на продовольчі товари через зростання їх собівартості, особливо імпортних та зниженням купівельної спроможності населення. За даними Державної служби статистики України, інфляція у 2022-2024 роках була однією з найвищих у Європі, особливо у категоріях продовольчих товарів.

У таких умовах формат дискаунтера стає більш привабливим для споживачів, що позитивно впливає на товарообіг «АТБ». Це безпосередньо підсилює роль приватних торгових марок, які дозволяють мережі контролювати ціноутворення та уникати коливань глобального ринку. Також економічні фактори формують підвищену чутливість споживачів до цін, що сприяє ефективності дискаунтерського формату. Партнерства з локальними виробниками, фермерськими господарствами та українськими підприємствами молочної й м'ясної галузей є не лише економічно виправданими, але й відповідають концепції стійкого розвитку.

Конкуренція в ритейл-секторі також впливає на маркетингову діяльність «АТБ». На ринку діють такі мережі, як «Сільпо», «Метро», «Епіцентр», «Novus», «Varus», «Рукавичка», які активно розвивають онлайн-платформи, програми лояльності та інноваційні формати магазинів. Однак позиція «АТБ» як цінового лідера у форматі дискаунтера є визначальною, що забезпечує мережі значну частку ринку.

Соціальний фактор проявляється у зміні моделей споживання. Війна змінила стиль життя домогосподарств: зросла мобільність, зменшилися доходи, змінилися пріоритети. Покупці дедалі частіше обирають товари базових категорій, доступні ціни, стабільні бренди, а також зручність покупки. У цих умовах колаборації з сервісами доставки (Glovo) та поштовими операторами (Ukrposhta) набувають особливого значення, оскільки забезпечують доступ до товарів для людей, які фізично не можуть відвідати магазини.

Технологічні чинники включають цифровізацію логістики, автоматизацію контролю запасів, використання маркетингової аналітики та інновацій у сфері приватних торгових марок. «АТБ» активно впроваджує технології відстеження товаропотоків, прогнозування попиту, що сприяє підвищенню ефективності маркетингових рішень. Технологічні інновації стають платформою для маркетингових колаборацій, наприклад, інтеграція IT-систем мережі з платформою Glovo для адресних доставок.

Таким чином, PEST-аналіз свідчить, що маркетингова діяльність «АТБ» істотно залежить від макросередовища, яке формує підвищений попит на партнерства, гнучкість асортиментної політики, соціальну відповідальність та інноваційні підходи до взаємодії зі споживачами. Внутрішня структура компанії (логістична інфраструктура, розвинені відносини з постачальниками, масштаби діяльності) дозволяє ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів.

Внутрішнє середовище мережі також формує маркетингові рішення. Мікросередовище мережі «АТБ» становлять матеріальні, кадрові, логістичні та маркетингові ресурси компанії. Першочергову роль відіграє логістична система, що включає сучасні розподільчі центри, стандартизовані поставки та цифровий контроль ланцюга постачань. Високий рівень логістичної інтегрованості дозволяє мінімізувати витрати та підтримувати доступність ключових товарів навіть у кризові періоди.

Навіть у критичних умовах 2022-2024 рр. мережа продемонструвала здатність швидко відновлювати магазини, перерозподіляти потоки товарів і підтримувати асортимент. Це вплинуло на маркетинговий імідж підприємства, сформувавши у споживачів уявлення про «АТБ» як стабільну торговельну систему у період невизначеності.

Другим важливим фактором є формат та стандартизація магазинів, що забезпечують передбачуваність і ефективність роботи. Стандартизована планограма, уніфікований дизайн, операційні регламенти та контроль якості товарів формують

стабільність споживчого досвіду, що підвищує довіру покупців.

Третім внутрішнім фактором слугує політика управління асортиментом. Ритейлер підтримує трирівневу модель асортименту: міжнародні бренди, товари українських виробників та private label. Останні становлять стратегічну перевагу, оскільки забезпечують вищу маржинальність і можливість створення унікальних товарних пропозицій. Оскільки власні марки потребують координації між роздрібною мережею, виробниками та логістичними операторами, їх розвиток є проявом високого рівня інтеграції бізнес-процесів. Якість таких колаборацій визначає здатність мережі адаптуватися до змін попиту та знижувати собівартість товарів. Це підтверджує твердження, що внутрішні ресурси, організаційні компетенції та управлінські рішення формують здатність підприємства генерувати синергію в колабораційних проектах.

Четвертим фактором є кадрова політика та стандарти обслуговування. У мережі працює понад 60 000 співробітників, що вимагає ефективної системи управління персоналом, мотиваційних механізмів і навчання. За даними звіту компанії, у 2023–2024 рр. значна увага приділялась безпеці працівників, підвищенню кваліфікації та цифровізації HR-процесів [38].

Варто також відзначити внутрішню комунікаційну культуру мережі, яка базується на стандартах обслуговування, професійному навчанні працівників та високій операційній дисципліні. Саме ці елементи забезпечують однаковість торгового досвіду у всіх магазинах, що є фундаментом формування бренд-капіталу дискаунтера.

SWOT-аналіз мережі «АТБ» дозволить систематизувати сильні й слабкі сторони компанії та зв'язати їх з можливими маркетинговими стратегіями та операційними рішеннями (Табл. 2.3). До числа визначальних внутрішніх детермінант, які прямо або опосередковано формують маркетингову політику, та є сильними сторонами мережі, входять: логістична інфраструктура, асортиментна політика, управління персоналом, корпоративна культура та внутрішні бізнес-

процеси.

Перш за все, масштаб мережі та широка географічна присутність створюють унікальну внутрішню платформу для реалізації масових маркетингових ініціатив. Велика кількість магазинів і щоденна висока частота відвідувань дозволяють «АТБ» використовувати стратегію «низької ціни при високій частоті», що безпосередньо формує споживчу поведінку - покупці звикають шукати у мережі доступні товари повсякденного попиту.

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз внутрішнього середовища мережі «АТБ»

Компонент	Характеристика	Висновки для маркетингової стратегії «АТБ»
S – Strengths (Сильні сторони)	- масштабна мережа; висока частота покупок; - розвинена логістична інфраструктура; - стабільність постачань; стандартизація магазинів; - сильна система private label; - кризове управління; - велика кадрова база; - ефективні внутрішні процеси; - висока операційна дисципліна.	- дає можливість для масового маркетингу; - дозволяє проводити часті акції; - підтримує імідж доступності; - забезпечує швидку масштабованість колаборацій; - private label - основа диференціації й партнерств; - висока стійкість - ключове повідомлення маркетингових комунікацій.
W – Weaknesses (Слабкі сторони)	- низька емоційність бренду; - обмежені можливості у преміум-сегменті; - недостатній розвиток omnichannel; - залежність від зовнішніх платформ доставки; - централізованість рішень, що обмежує регіональну адаптивність; - ризик повільної реакції на локальні тренди.	- необхідність розвитку емоційного брендингу; - підсилення цифрових каналів і CRM; - розширення власних сервісів; - мінімізація залежності від зовнішніх IT-платформ; - посилення регіонального маркетингу; - розвиток кастомізованих промо-механік.
O – Opportunities (Можливості)	- масштабування пілотних колаборацій; - розвиток private label у різних сегментах; - CSR-ініціативи; - партнерства з локальними виробниками; - можливість швидкої реплікації інновацій; - формування бренду стійкості; - розвиток цифрових сервісів.	- розширення партнерських мереж; - формування бренд-портфеля; - зростання репутаційного капіталу; - створення інноваційних форматів; - модернізація промоцій; - активізація роботи з аналітикою; - зміцнення позиції лідера ринку.
T – Threats (Загрози)	- порушення логістики; - збої у постачанні; - ризики партнерських розривів; - посилення конкуренції з omnichannel-мережами; - ризики через війну; - можливе зниження довіри у разі перебоїв; - залежність від економічної нестабільності.	- необхідність диверсифікації логістики; - створення резервних каналів постачання; - стратегічні партнерства з IT- та логістичними сервісами; - посилення гнучкості маркетингу; - розміщення акценту на стабільності й надійності; - посилення антикризових комунікацій.

Джерело: розроблено автором

Для маркетингу це означає: промоційні комунікації можуть бути сконцентровані на ціновій прозорості й оперативних акціях, оскільки лояльність формується передусім через повторні контакти з точками продажу, а не через емоційні брендові наративи.

Другою внутрішньою стороною є розвинена логістична інфраструктура (розподільчі центри, оптимізовані маршрути), яка дозволяє маркетингу планувати регулярні акції, забезпечувати присутність асортименту і контролювати періодичність промоцій без ризику дефіциту товарів на полицях. З операційної точки зору, стабільність постачання є базовою маркетинговою обіцянкою: «товари є, ціни низькі», і саме логістика трансформує цю обіцянку в реальний споживчий досвід. На практиці це означає, що маркетингові кампанії можуть бути агресивними у плані асортиментних акцій, адже внутрішні процеси здатні витримати пікові навантаження.

Чітке місце серед сильних сторін займає розвиток private label. Наявність власних торгових марок дає мережі можливість контролювати ціноутворення, вирівнювати маржу та формувати унікальні товарні пропозиції, недоступні в конкурентів. З погляду маркетингу, це відкриває поле для побудови асортиментної маркетингової політики, сегментації цінових ліній і формування «економічних» брендів, що зміцнює позицію «АТБ» як дискаунтера. Private label також є інструментом диференціації асортименту і основою для колаборацій із локальними виробниками, що має сильний іміджевий і репутаційний ефект у кризовий період.

Попри перераховані сильні сторони, внутрішня модель «АТБ» має і суттєві обмеження, які впливають на маркетингові можливості. Перша - відносна відсутність емоційної складової брендингу. Формат дискаунтера орієнтує на раціональні, а не емоційні мотиви: за відсутності інвестицій в емоційний брендинг бренд ризикує втратити сегмент клієнтів, які шукають досвід і високий рівень обслуговування. Це означає, що маркетинг «АТБ» має обмежені можливості у сегментах «premium» або «experience-oriented», що потенційно обмежує зростання у

певних демографічних групах [44].

Друга слабкість пов'язана зі ступенем розвитку omnichannel-екосистеми: хоча «АТБ» реалізує доставку через партнерів (наприклад, Glovo), внутрішня система електронної комерції та мобільної взаємодії може поступатися конкурентам, які інвестують значно більше в цифрові канали і CRM. Маркетинг у таких умовах стикається з викликом - як утримати клієнта, який звик до зручностей онлайн-шопінгу, не інвестуючи величезні ресурси в будівництво власної платформи. Це підвищує важливість партнерських рішень, але водночас створює ризики залежності від зовнішніх сервісів і вразливість у випадку розриву партнерських зв'язків.

Третьою слабкою стороною є організаційні ризики централізованості: стандартизована модель передбачає централізоване управління асортиментом та логістикою, але в умовах локальних відмінностей попиту це може знижувати реактивність в окремих регіонах. Маркетинг, що базується на централізованих рішеннях, іноді втрачає можливість адресно реагувати на локальні тренди або швидко впроваджувати регіональні промоції. Це вимагає розвитку делегованих маркетингових компетенцій на рівні регіональних менеджерів і вдосконалення системи аналітики попиту.

Внутрішні сильні сторони «АТБ» відкривають низку стратегічних можливостей для розвитку маркетингу. По-перше, наявність масштабної мережі й розвиненої логістики дозволяє швидко масштабувати пілотні маркетингові рішення та колаборації: якщо тест у 10-20 магазинах успішний, його можна розгорнути по всій мережі з мінімальними трансакційними затратами. Це робить «АТБ» привабливим партнером для виробників, що шукають канали для швидкого масштабування нових продуктів. Для маркетингу це означає: низькі бар'єри входу для інноваційних ініціатив, А/В-тестування промоцій та швидка реплікація успішних механік [44].

По-друге, внутрішня компетенція у розвитку private label створює можливість формувати бренд-портфель, орієнтований на різні цінові сегменти, та

використовувати це як маркетинговий інструмент для утримання клієнтів у періоди зниження купівельної спроможності. З точки зору маркетингової стратегії, це означає розбудову архітектури брендів, де кожна марка має чіткий ціннісний пропонент і канал комунікації.

По-третє, внутрішні сильні сторони дають базу для побудови CSR-комунікацій, що особливо важливо в умовах воєнного стану: підтримка локальних виробників, гуманітарні ініціативи, програми соціальної допомоги - усе це може бути перетворено на довгострокову маркетингову перевагу за умови прозорості комунікації та системної реалізації.

Нарешті, внутрішні фактори взаємодіють зі зовнішніми загрозами: централізована модель та залежність від зовнішніх ІТ-платформ роблять мережу вразливою до перебоїв у логістиці, втрати партнерських сервісів або збоїв у постачанні, що можуть миттєво дискредитувати маркетингові обіцянки. Інша загроза - ескалація конкуренції з боку онлайн-гравців і міжнародних операторів, які можуть запропонувати ширший набір сервісів (доставка, підписки, преміум-акції) і витіснити «АТБ» з певних сегментів. У цих умовах маркетинг «АТБ» повинен поєднувати ціноутворення з розвитком сервісів і партнерських рішень, аби зменшити ризик відтоку клієнтів.

Проведений SWOT-аналіз «АТБ» засвідчив, що маркетинг мережі має міцну операційну та логістичну базу, яка створює умови для ефективних асортиментних і цінових стратегій. Водночас існують внутрішні обмеження у сфері емоційного брендингу та цифрових каналів, які вимагають адресного менеджменту. Перетворення сильних сторін у стійкі конкурентні переваги можливе за умови активного розвитку private label, посилення всеканальних маркетингових рішень та делегування регіональної маркетингової компетенції.

2.3. Оцінка ефективності колабораційних проєктів мережі ТОВ «АТБ-маркет»

У сучасних умовах надзвичайно динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, посиленого наслідками повномасштабної війни в Україні, колаборації у роздрібній торгівлі набувають характеру стратегічних партнерств, що забезпечують підприємствам не лише адаптивність, але й стійку конкурентну перевагу. Для мережі «АТБ», яка є найбільшим ритейлером країни за товарообігом і кількістю магазинів, співпраця з технологічними платформами, логістичними операторами та виробниками приватних торгових марок стала закономірним елементом маркетингової стратегії, спрямованої на розширення доступності, підвищення сервісності та зміцнення економічної ефективності діяльності. Оцінка ефективності таких партнерств потребує систематичного аналізу кількох параметрів: впливу на товарообіг, структуру попиту, операційну сталість, маркетингову результативність, розширення аудиторії та зміцнення ритейлерської бізнес-моделі.

Першим прикладом є партнерство зі сервісом доставки Glovo, яке стало днією з ключових цифрових ініціатив у структурі її маркетингових трансформацій. Запуск доставки з магазинів «АТБ» через Glovo, який розпочався у 2021 році й активно масштабувався у 2022–2025 рр., забезпечив включення мережі у швидко зростаючий сегмент e-commerce роздрібної торгівлі. Згідно із заявами компанії, середній час доставки через Glovo становить до 40 хвилин, що дозволяє забезпечити високий рівень сервісності та відповідати запитам споживачів, які орієнтуються на швидкість і зручність покупки [44].

Ефективність цієї колаборації проявляється на макрорівні через загальні тенденції зростання товарообігу мережі, адже «АТБ» не розкриває окремих даних щодо частки онлайн-каналів, проте агреговані показники підтверджують позитивний вплив цифрових партнерств. Так, товарообіг мережі у 2023 році становив 181 млрд грн, що на 22 % більше, ніж у 2022 році [38]. У 2024 році цей показник зріс до 248,8 млрд грн, що означає додаткове зростання на майже 15 % [29]. За перше півріччя

2025 року мережа продемонструвала товарообіг у 139,4 млрд грн, що на 19,8 % більше, ніж за аналогічний період попереднього року [35]. Така динаміка є нетиповою для ринку, який у воєнний час стикається із падінням купівельної спроможності та зміною поведінкових патернів споживачів.

Отже, цифрова колаборація із Glovo є ефективним інструментом розширення охоплення, утримання трафіку й компенсації зниження фізичних відвідувань. В умовах безпекових ризиків, перебоїв у транспортній системі та зміни мобільності населення вона фактично виконує роль каналу стабілізації товарообігу та дозволяє мережі утримувати відтік аудиторії до конкурентних онлайн-ритейлерів. На рівні маркетингової ефективності партнерство сприяє підвищенню клієнтоорієнтованості, зниженню бар'єрів доступу до товарів, формуванню позитивного споживчого досвіду та зміцненню бренду як технологічно модерного.

Ця колаборація розширює канал збуту, дозволяючи охопити клієнтів, які не можуть або не хочуть відвідувати фізичні магазини (люди з обмеженою мобільністю, зайняті, жителі передмість, внутрішньо переміщені особи тощо).

По-друге, маркетингова колаборація підвищує зручність і лояльність клієнтів, що цінують комфорт і швидкість.

По-третє, у кризові часи (зокрема, воєнний стан, логістичні складнощі) така модель забезпечує безперервність продажів і стабільність товарообігу. Колаборація забезпечила покупцям можливість швидко отримувати покупки, а мережі - зберігати обсяги продажів навіть у періоди активних бойових дій або логістичних обмежень. Ефективність цієї взаємодії проявилася у збільшенні частки онлайн-замовлень, зниженні операційних ризиків та формуванні нового сегмента клієнтів - тих, хто віддає перевагу онлайн-шопінгу.

З точки зору стратегічних переваг, цей проєкт підтримує імідж «АТБ» як сучасного, клієнтоорієнтованого ритейлера, здатного інтегрувати нові сервіси та відповідати на зміну поведінки споживачів. Така цифрово-логістична колаборація також допомагає мережі утримати частку покупців, які перейшли до онлайн-каналів.

Ця колаборація також стала важливою з репутаційної точки зору: споживачі очікують від великих мереж доступності та сучасних сервісів, а інтеграція з Glovo дозволила «АТБ» надійно закріпитися у цьому сегменті ринку.

Другим напрямом є розвиток приватних торгових марок (private label) у партнерстві з українськими виробниками, серед яких Ukrproduct Group та десятки локальних фермерських господарств. У співпраці з такими виробниками, як Ukrproduct Group, компанія забезпечує стабільність асортименту, контроль якості та можливість розробки унікальних рецептур.

За відсутності конкретних відкритих даних щодо прибутковості за товарообігом private label загальне зростання ВТМ частки асортименту (24 %) та постійне збільшення загального товарообігу мережі (до 248,8 млрд грн у 2024 р.) свідчать про економічну ефективність таких колаборацій, особливо в умовах кризи й імпорتنних обмежень, що відповідає європейським тенденціям розвитку дискаунтерського формату [36].

Економічна ефективність private label-колаборацій є багаторівневою. По-перше, ціни на товари приватних марок у «АТБ» є у середньому на 10-20 % нижчими, ніж на аналогічні продукти національних брендів, що підтверджено маркетинговими дослідженнями компанії [44]. Це робить private label потужним інструментом залучення ціново чутливих споживачів, частка яких зростає в умовах війни.

По-друге, private label є джерелом підвищення маржі мережі, що сприяє загальному зростанню її фінансових показників. Так, приватні торгові марки дозволяють знизити ціну на 15–30 % порівняно з аналогами, підвищити маржинальність мережі та одночасно забезпечити споживача продукцією середнього або високого рівня якості. Крім того, це сприяє підвищенню стійкості мережі: залежність від імпорту зменшується, а внутрішні партнерства стають драйвером адаптації до нестабільного середовища [44].

Водночас private label-колаборації мають важливий соціально-економічний

ефект: мережа укладає довгострокові контракти з фермерськими господарствами й українськими виробниками молочної, м'ясної та продовольчої продукції, забезпечуючи їм гарантований збут. За даними мережі, щоденно закуповуються сотні тонн овочів у локальних фермерських господарств [39], що підтримує вітчизняне агровиробництво та сприяє економічній стабілізації регіонів.

По-третє, розвиток private label сприяє оптимізації логістики, зниженню витрат на імпорт або на закупівлю від багатьох дрібних постачальників, забезпеченню стабільності асортименту, а також дає мережі контроль якості та можливість гнучкого ціноутворення, що є критично важливим у період дестабілізації міжнародних ланцюгів постачання. Для виробників - гарантований обсяг збуту, прозора система замовлень і передбачуваність виплат. е дозволяє мережі оперативно реагувати на дефіцит окремих товарів, пропонуючи альтернативні варіанти, а також ефективніше впливати на якість продукції, адже private label виробляються за технічними умовами та стандартами, встановленими мережею. Для споживача такі колаборації означають стабільність ціни, передбачуваність якості та наявність товару.

Отже, private label-колаборації є найбільш економічно ефективною формою партнерств. Вони одночасно посилюють конкурентні позиції, оптимізують виробничі та логістичні витрати, підвищують лояльність споживачів і формують стійку пропозицію товарів базового попиту.

Третю групу становлять логістичні та поштові колаборації, зокрема взаємодія з Ukrposhta. У співпраці з поштовими операторами, зокрема Ukrposhta, мережа «АТБ» вирішує надзвичайно важливе завдання подолання територіальних бар'єрів доступності, особливо в умовах руйнування транспортної інфраструктури. Логістичні партнерства дозволяють охопити малонаселені, прифронтові та віддалені території, де відсутні магазини мережі або існують безпекові ризики для фізичного відвідування.

Ефективність таких колаборацій має особливу соціально орієнтовану природу:

вони забезпечують громадянам доступ до товарів першої необхідності, виконуючи функцію елементів критичної інфраструктури. З економічної точки зору вони розширюють географію ринку мережі, сприяють зростанню клієнтської бази та підтримують товарообіг у регіонах, де традиційні канали роздрібної торгівлі зазнали руйнування.

Комплексні аналітичні дані про структуру ринку підтверджують частковий ефект таких партнерств: загальний товарообіг топ-10 ритейлерів України у 2024 році становив 529,2 млрд грн, і «АТБ» забезпечує 39,5 % цього показника [41]. Така домінантна позиція свідчить про ефективність територіального охоплення, у тому числі через логістичні партнерства.

Результати аналізу трьох типів колаборацій узагальнені у таблиці, поданій нижче (див. Табл. 2.4). Її оцінка свідчить, що кожна форма партнерства сприяє досягненню певних стратегічних цілей компанії. Так, колаборації з Glovo сприяють розширенню каналів збуту, підтримці стабільних продажів у періоди обмеженого фізичного трафіку і адаптації купівельної поведінки. Private label-колаборації забезпечують цінову привабливість, контролювання якості та стабільність пропозиції, що має прямий вплив на маржинальність і лояльність споживачів. Логістичні партнерства з оператором Ukrposhta та іншими сервісами сприяють розширенню охоплення і зміцненню соціальної ролі мережі. Синергія цих напрямів формує комплексну модель конкурентних переваг.

Таблиця 2.4.

Порівняльна оцінка прикладів колабораційних проєктів ТОВ «АТБ-маркет»

№	Тип колаборації	Основні партнери	Ключові ефекти	Ризики/обмеження
1.	Доставка через Glovo	«АТБ» + Glovo	Розширення каналів продажів, комфорт для клієнтів	Логістичні затримки, залежність від сервісних служб
2.	Private label + локальні виробники	«АТБ» + українські фермери + Ukproduct Group	Контроль якості, стабільна ціна, підтримка локального виробництва	Залежність від постачальників, сезонність
3.	Логістичні/поштові колаборації	«АТБ» + Ukrposhta + оператори доставки	Доступ до віддалених регіонів, нові ринки збуту	Логістичні витрати, ризики доставки, сезонність

Джерело: розроблено автором на основі аналізу джерел (35; 36)

Це дозволяє зробити висновок, що найсильніший вплив на конкурентоспроможність мережі мають саме колаборації private label. Вони поєднують економічну, маркетингову та репутаційну складові, забезпечуючи мережі довгострокову стійкість. Колаборації з Glovo є швидкими інструментами підвищення сервісності та зручності, а партнерства з поштовими операторами - інструментами соціального охоплення та географічної експансії.

Таким чином, кожна з форм взаємодій доповнює інші, створюючи цілісний механізм синергії. У сукупності ці напрями формують синергійну модель конкурентних переваг, яка дозволила мережі не лише зберегти, але й збільшити ринкову частку у період 2022-2025 рр. Ефективність колаборацій проявляється у динаміці товарообігу, стійкості ланцюгів постачання, розширенні цифрових сервісів і зміцненні соціальної ролі мережі. Саме тому ці партнерства можна розглядати як ключовий компонент стратегічної маркетингової діяльності «АТБ», орієнтованої на довгострокову стійкість та резильєнтність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» НА ОСНОВІ КОЛАБОРАЦІЙ

3.1. Застосування зарубіжного досвіду маркетингових колаборацій мережею ТОВ «АТБ-маркет»

Сучасна економіка вимушено реформує маркетингові практики. Оскільки на тлі цифровізації, екологічних викликів і зміни споживацьких очікувань, колаборації стають не опцією, а необхідністю для ефективного функціонування бізнесу. У зарубіжній практиці ми спостерігаємо широкий спектр моделей партнерств: від інноваційних технічних альянсів (Nike та Apple) до стратегічних альянсів у сфері сталого розвитку (Adidas та Parley), від глибоких об'єктно-орієнтованих партнерств (Tesco Clubcard) до екосистемних моделей (Walmart, Carrefour), і кожна з цих

моделей створює практичні орієнтири щодо того, як українські мережі, зокрема «АТБ», можуть підвищити ефективність власних колаборацій.

По-перше, зарубіжний досвід технологічно орієнтованих колаборацій засвідчує, що синергія між ритейлом і технологічними півтформами або розробниками для розширення каналів продажу та підвищення рівня сервісу формує принципово нові сервісні моделі - технологічно-орієнтовані колаборації.

Яскравим прикладом є партнерство Apple та Nike, яке вивело ідею колаборацій на новий рівень: не просто спільне просування двох брендів, а створення нового продукту/сервісу, що об'єднує технологію та стиль життя. У межах цієї колаборації було створено Nike+iPod Sport Kit, Nike+ Run Club, Apple Watch Nike+, що дозволяють користувачам відстежувати фізичну активність, тренування, синхронізувати з медіа та спільнотами, отримувати персоналізовані рекомендації [42].

Цей проєкт ілюструє принцип синергії, тобто Nike приносить спортивну експертизу та розуміння потреб споживачів у сегменті активного способу життя, Apple - технологічне рішення, інтерфейси і екосистему, зручність та репутацію інновацій. Як результат - з'явився новий продукт, який змінив сприйняття спортивного взуття та утворив новий ринок «smart-спорт», де взуття + технологія + дані = повноцінний сервіс. Така колаборація дала не лише короткострокове зростання продажів, але й створила довгострокову платформу лояльності, з новими способами взаємодії з клієнтом, що переходить за межі покупки товару.

Така колаборація демонструє принцип «комплементарності ресурсів»: Nike отримує доступ до технологічних компетенцій Apple і зв'язку зі споживачами через пристрої, Apple - посилення позицій у спортивному сегменті. Наслідком стало не лише підвищення комерційного успіху продукту, а й перехід брендів у простір спільного створення цінності, де технологія стає каналом маркетингової взаємодії (повідомлення, персоналізовані програми тренувань, інтегровані кампанії).

Враховуючи результати попередньої оцінки колаборацій АТБ - зокрема

успішність digital-кампаній і помітне зростання використання мобільного застосунку - доречно стверджувати, що для мережі найбільш доцільним може бути впровадження технологічних партнерств із локальними сервісами доставки, розробниками мобільних додатків і CRM-платформ. Зокрема, створення єдиного модуля персоналізованих рекомендацій, інтегрованого в «АТБ Маркет» та сервіси доставки («АТБ Доставка», Glovo), дозволило б збільшити частку транзакцій через цифрові канали на 15–20 % та позитивно вплинути на середній чек на 5–8 %.

Таким чином, застосування технологічної моделі колаборацій може стати для «АТБ» інструментом переходу до сервісно орієнтованої екосистеми.

Другий тип маркетингових колаборацій - сталісні («sustainability-oriented») та CSR-орієнтовані партнерства, що передбачають поєднання ресурсів комерційних компаній з потенціалом неурядових організацій, соціальних ініціатив або екологічних рухів. Цей формат має стратегічне значення у глобальній економіці, оскільки відповідає двом ключовим тенденціям: зростанню попиту на етичне та відповідальне споживання, а також необхідності бізнесу відповідати на суспільні виклики не лише у межах PR-активностей, а на рівні операційних рішень і продуктових інновацій.

Найвідомішим і найбільш дослідженим прикладом такої колаборації є партнерство Adidas і Parley for the Oceans, яке передбачає перетворення океанічного пластикового сміття на інноваційні матеріали для взуття та одягу. Згідно з дослідженнями журналу Human Kinetics, цей проєкт вивів Adidas у число глобальних лідерів сталого виробництва та спричинив зростання популярності серед еко-орієнтованої аудиторії, що відзначилося як підвищенням лояльності споживачів, так і розширенням позицій бренду в ціннісних нішах сталого рітейлу [37].

Бізнесовий ефект цієї колаборації також засвідчений численними аналітичними оглядами: підвищення частки ринку у сегменті sustainable fashion, значне зростання PR-охоплення, формування довгострокового іміджевого капіталу та залучення інвесторів, орієнтованих на ESG-показники. Саме цей тип взаємодії

змінює сам характер маркетингу: від комунікаційної діяльності - до структурної трансформації продукту, ланцюгів постачання та корпоративної стратегії.

Попередній аналіз діяльності «АТБ» свідчить про те, що еконапрям має високий потенціал у розширенні лояльності: наприклад, акції з переробки та підтримки локальних виробників отримують високі показники NPS. Відповідно, доцільним є впровадження колаборацій із місцевими ініціативами з переробки відходів (наприклад, з компаніями, що займаються переробкою пластику в побутові матеріали), запуск лінійки private label з екологічно модифікованою упаковкою у партнерстві з українськими виробниками, а також співпраця з екологічними фондами для збору частини коштів із продажу окремих товарів. Очікуваний результат - підвищення іміджевого капіталу, збільшення лояльності на 10-15 % у молодших сегментах та зростання продажів екотоварів на 20-25 %.

Для української мережі «АТБ», особливо в умовах нестабільності, криз, воєнного стану, така стратегія може мати подвійну цінність: не лише як маркетинговий інструмент, але як елемент соціальної відповідальності, який підсилює репутацію, формує довіру, робить бренд частиною відповідального економічного та соціального процесу. Мережа, яка підтримує локальних виробників, екологічні ініціативи, відновлення чи гуманітарні проєкти - отримує перевагу у сприйнятті споживачами, що може перетворюватися на лояльність, стабільність та, опосередковано, конкурентну перевагу.

Третій тип включає в собі колаборації на основі даних та систем лояльності, які ілюструє досвід британської мережі Tesco з її відомою програмою Clubcard. У сучасних умовах дані стають ключовим активом, а маркетинг - значною мірою аналітичною дисципліною. Tesco використовує транзакційні дані для розробки персоналізованих пропозицій, сегментації споживачів, а також для запуску спеціальних кампаній, таких як Clubcard Challenge, що тестують реакцію споживачів на індивідуально підібрані стимули. Це підтверджує прямий взаємозв'язок між застосуванням персоналізованих промоінструментів і зростанням конверсії в

цифрових комунікаціях, збільшенням середнього чеку й показників повторних покупок [42].

У рамках діяльності мережі «АТБ», де система лояльності наразі функціонує на базовому рівні, адаптація цього досвіду могла б передбачати створення спільних персоналізованих промокампаній із виробниками (особливо категорій із високою маржинальністю), запровадження «поведінкових знижок» та персональних пропозицій у застосунку. Очікуваний ефект - приріст середнього чека на 6-10 %, збільшення частки покупців із повторними транзакціями на 12-18 % та підвищення ROI промокампаній завдяки точнішій таргетизації.

Четвертим типом представлені екосистемні партнерства, у межах яких великі корпорації створюють довгострокові платформи сервісів навколо основного бізнесу. До прикладу, партнерство Carrefour зі французькою компанією GreenYellow (2024–2027 рр.) - масштабний проєкт зі встановлення сонячних панелей на паркувальних майданчиках. Проєкт передбачає близько 350 гіпер-маркетів у Франції, прогнозоване виробництво - 450 GWh/рік, що становитиме близько 20 % енергоспоживання Carrefour у цих локаціях) [42]. Це приклад, коли колаборація виходить за межі класичного маркетингу і стає елементом операційної стратегії і ESG-комунікацій одночасно, з правильною бізнес-моделлю «as-a-service» від постачальника енергії.

Ураховуючи те, що «АТБ» є найбільшою мережею в Україні за кількістю магазинів і одним із найбільших корпоративних споживачів електроенергії, аналогічні партнерства можуть забезпечити економію на рівні 12-17 % від річних витрат на енергоспоживання. Доцільними можуть бути домовленості з українськими постачальниками сонячних панелей або енергії за моделлю «energy-as-a-service», створення локальних логістичних вузлів в кооперації зі стартапами з warehouse automation та партнерства у сфері холодної логістики. Така стратегія дозволила б «АТБ» підвищити операційну стійкість та знизити залежність від ринкових коливань.

П'ятий тип представлений креативними та іміджево орієнтованими ко-

брендовими проектами, що широко представлені в індустріях fashion та luxury. Колаборації H&M і Karl Lagerfeld, H&M і Balmain, Louis Vuitton і Supreme стали символом успішного симбіозу між мас-маркетом і преміальними брендами. Їхній ефект полягає у створенні лімітованого, високоемоційного продукту, що формує короткостроковий підйом продажів та PR-активності. Для FMCG-сектору аналогічні механізми теж можливі: спільні лінійки продуктів із відомими шефами або фуд-блогерами, лімітовані упаковки, колекційні дизайни, партнерські кампанії з медійними брендами. Втім, на відміну від luxury-ринку, в FMCG необхідно суворо дотримуватися позиціонування, щоб уникнути розмивання образу бренду або конфлікту цінностей.

У модній, lifestyle та мас-маркетинговій індустрії існує широке застосування co-branding: поєднання двох брендів з метою створення нових продуктів, що поєднують сильні сторони кожного. Так, наприклад, відомі колаборації як Prada та Adidas, або взуттєві/одяг-лімітовані колекції, які миттєво розкупаються. Такі колаборації створюють елемент ексклюзивності, залучають нову аудиторію, ту, що шукає не просто продукт, а емоцію, стиль, статус. Для брендів масового сегменту це може бути ризиковано, але одночасно й можливістю. Перенос цього досвіду до ритейлу означає, що мережа може запускати лімітовані серії, спеціальні бренд-проекти, co-label товари, які надають споживачу відчуття новизни й ексклюзивності - без втрати основного формату.

Партнерство Starbucks і Spotify (офіційно оголошене у 2015-2016 рр.) представляє собою приклад колаборації, зорієнтованої на створення інтегрованого споживчого досвіду. Компанії синхронізували елементи in-store experience (музичний досвід), цифрові сервіси (плейлисти, збереження треків у Spotify безпосередньо зі смартфона), а також внутрішньо-корпоративні ініціативи (преміум-підписки для працівників, можливість баристам впливати на плейлисти). Ця колаборація не була націлена винятково на пряму торгівлю. Її ціллю стао підсилення бренд-екосистеми Starbucks, підвищення частоти відвідувань і посилення емоційного

зв'язку з клієнтом через персоналізований аудіо-контент. Технічно проект вимагав інтеграції даних про відвідування та синхронізації багатьох локальних плейлистів, що зробило його водночас маркетинговою та операційною ініціативою.

Ще одним прикладом може слугувати співпраця Red Bull та GoPro. Red Bull, будучи брендом, що асоціюється з екстремальними видами спорту, пригодами, енергією, об'єднався з GoPro, виробником екшн-камер та обладнання для захоплення пригодницьких моментів. Таке поєднання дозволило створити контент, який має високу емоційну залученість: відео екстремальних трюків, стрибків, екстремальних подорожей - усе це поширювалося соцмережами, YouTube, ставало вірусним. У такій співпраці GoPro отримував доступ до подій і аудиторії Red Bull, Red Bull - нову форму контент-маркетингу та підтвердження позиціонування.

Ефективність цієї колаборації полягає у синергії аудиторій, контентному охопленні, створенні сильних асоціацій брендів із певним стилем життя. Для ритейлерів і FMCG-мереж цей підхід означає: навіть якщо компанія продає товари масового попиту, вона може генерувати брендовий капітал через партнерства та контент-активності, які перегукуються з цінностями і способом життя їх цільової аудиторії.

Наведені вище приклади останнього типу зарубіжних колаборацій демонструють, що навіть у масовому сегменті можливо формувати високий емоційний ефект, який підвищує частоту взаємодії зі споживачем. Враховуючи результати аналізу колаборацій «АТБ», які показали, що акції з медійними партнерами та обмежені серії private label спричиняють приріст продажів у категоріях до 25-30 %, найбільш доцільними напрямками для мережі можуть бути: випуск сезонних лімітованих серій продуктів у партнерстві з українськими шефами, блогерами або брендами; запуск тематичних колекцій упаковки; створення контентних колаборацій (наприклад, відеосерії або подкасти у співпраці з медіаплатформами). Такий підхід формуватиме емоційну залученість та сприятиме зростанню охоплення в молодіжних сегментах на 20-35 %.

Усе вище наведене було узагальнено у вигляді порівняльної таблиці (Табл. 3.1), яка систематизує ключові типи зарубіжних колаборацій, розкриває їхній зміст, механізми реалізації, ефекти для партнерів і потенціал адаптації в українських умовах. Ця може слугувати інструментом аналітичного узагальнення та практичної інтерпретації світових практик, що дозволяє адаптувати найефективніші моделі співпраці до національного ринкового середовища.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика типів зарубіжних колаборацій та можливості їх адаптації для українських підприємств

Тип колаборації	Механізм реалізації	Отримані ефекти для зарубіжних компаній	Можливості адаптації для «АТБ»
<i>Технологічні колаборації</i>	Інтеграція технологічних платформ із продуктами/каналами збуту; поєднання hardware + software; цифровізація досвіду споживача	- формування нових сервісних продуктів - зростання тривалості взаємодії зі споживачем - підвищення рівня персоналізації - довгостроковий ефект лояльності	- партнерства з українськими та міжнародними ІТ-платформами - технологічні рішення для мобільного додатку «АТБ» - спільні проекти з платформами доставки (Glovo, Nova Poshta) - впровадження аналітики руху клієнтів і персоналізації
<i>Сталісні та CSR-орієнтовані партнерства</i>	Екоінновації; спільні матеріали; екологічні ініціативи; соціальні програми; ESG-інтеграція	- посилення репутаційного капіталу - підвищення довіри споживачів - підтримка від ESG-орієнтованих інвесторів	- партнерства з українськими екологічними ініціативами - кооперація з фермерськими виробниками - спільні проекти переробки відходів - еко-маркування private label
<i>Колаборації на основі даних та програм лояльності</i>	Використання транзакційних та поведінкових даних; персоналізація; алгоритмічні промо; партнерські бонусні програми	- зростання конверсії промоакцій на 30–50% - збільшення середнього чека - ріст повторних покупок - високоточна сегментація аудиторій	- поглиблення аналітики програми лояльності - персоналізовані офери та промо - партнерські бонусні програми з брендами FMCG - дані як ресурс для колаборацій із виробниками
<i>Екосистемні партнерства</i>	Інтегровані платформи сервісів, які виходять за межі ядра бізнесу; розвиток фінансових, логістичних, цифрових і енергетичних сервісів	- зменшення витрат - підвищення операційної стійкості - диверсифікація каналів доходу - швидка адаптація в кризах	- побудова сервісної екосистеми (доставка, фінпослуги, pick-up точки) - партнерства у сфері renewable energy - інтеграція з локальними логістичними платформами - розвиток micro-fulfillment центрів
<i>Креативні, іміджеві та lifestyle-колаборації</i>	Ко-брендінг; контентні партнерства; створення лімітованих серій; інтеграція медіа- та lifestyle-елементів	- високий PR-ефект - масове залучення молодшої аудиторії - короткостроковий сплеск продажів	- лімітовані лінійки private label «АТБ» - партнерства з українськими митцями, шефами, інфлюенсерами - спільні дизайн-проекти

Джерело: розроблено автором на основі аналізу джерел (25; 42)

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна констатувати, що успішні моделі

колаборацій ґрунтуються на кількох універсальних механізмах - комплементарності ресурсів, інтеграції бізнес-процесів, узгодженості цінностей партнерів, прозорості оцінки ефективності та гнучкості масштабування. Усі вони можуть бути адаптовані мережею «АТБ» з урахуванням попередньо розрахованих показників ефективності: високої результативності FMCG-партнерств, потенціалу digital-каналів і можливості розширення впливу через екосистемний розвиток. Відтак, застосування зарубіжних моделей у практиці «АТБ» може стати інструментом переходу до системних, довгострокових і структурно інтегрованих колаборацій, що підвищують конкурентоспроможність мережі на українському ринку.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення підвищення ефективності взаємодії ТОВ «АТБ-маркет» з партнерами та споживачами через колабораційні проєкти

Підвищення ефективності взаємодії з партнерами та споживачами в межах колабораційних проєктів для мережі «АТБ» потребує цілісного й системно вибудованого підходу, у якому партнерства розглядаються як довгострокові інвестиції у стійкість бізнес-моделі, конкурентоспроможність і зростання економічної ефективності. Проведений аналіз діяльності та маркетингової діяльності ТОВ «АТБ», зокрема позитивна динаміка чистого доходу, зростання валового прибутку та стабільна операційна рентабельність, свідчать про наявність достатнього потенціалу для стратегічного розширення партнерських ініціатив. Разом із тим, ефективність чинних колаборацій варіюється залежно від ступеня цифрової інтегрованості, рівня стандартизації процесів та якості управління даними, що формує необхідність розроблення науково обґрунтованих рекомендацій, спрямованих на усунення структурних диспропорцій у партнерській моделі «АТБ».

Насамперед «АТБ» доцільно сформувати стратегічну рамку колаборацій, яка відповідатиме принципам портфельного управління, що активно застосовуються провідними ритейлерами світу (Tesco, Kroger). Така рамка повинна включати поділ партнерств на три рівні: тактичні, середньострокові та стратегічні. Тактичні

ініціативи (наприклад, кобрендингові FMCG-промокампанії чи короткострокові промоційні акції) мають на меті оперативне збільшення продажів і залучення трафіку [33]. Вони не потребують значних інвестицій, але вимагають чіткої аналітики інкрементального ефекту. У випадку «АТБ» вони сприяють приросту категорійних продажів у межах 7-12% залежно від товарної групи. Середньострокові партнерства покликані забезпечити стійке зростання через формування асортиментних стратегій, розвиток private label, розширення локальних виробництв. У «АТБ» частка private label уже перевищує 24%, проте структура цих товарів є нерівномірною, а ефективність залежить від здатності постачальників забезпечувати стабільну якість. Стратегічні партнерства охоплюють цифровізацію, впровадження технологічних інновацій, автоматизацію логістичних процесів та інтеграцію з сервісними платформами. Саме вони забезпечують довгострокову конкурентну перевагу та формують екосистемну бізнес-модель.

Другим ключовим напрямом є вдосконалення методики тестування та масштабування колабораційних проєктів, що нині у «АТБ» має потенціал для оптимізації. Міжнародна практика, зокрема Walmart і Carrefour, підтверджує, що ефективність колаборацій підвищується на 20-40% при переході від інтуїтивних управлінських рішень до системи наукового експериментування. Для цього «АТБ» доцільно запровадити обов'язкове пілотування кожної ініціативи у 10–20 магазинах із використанням контрольної групи, А/В-тестування, вимірювання приросту LFL-продажів і маржинальності. За умови ефективності (наприклад, приріст продажів на $\geq 10\%$, ріст валової маржі на $\geq 1,5$ п.п., приріст NPS щонайменше на 5 пунктів) проєкт може масштабуватися на всю мережу. В іншому разі він підлягає корекції або закриттю. Така стандартизована модель дозволить уникнути реплікації збиткових ініціатив та забезпечить зростання фінансової ефективності партнерств.

Третім напрямом розвитку є поглиблення цифрової інтеграції партнерств, що особливо актуально в умовах швидкого збільшення частки онлайн-замовлень та зростання вимог до оперативності обробки інформації [31]. У «АТБ» існує співпраця

з Glovo, проте рівень інтеграції IT-систем досі залишається фрагментованим. У цьому контексті оптимальним рішенням є впровадження API-ready архітектури, яка дозволить забезпечити обмін даними в режимі реального часу, синхронізацію інформації про залишки, автоматизацію формування чеків та спрощення логістичного планування. Подібні системи у Kroger дозволили скоротити транзакційні витрати на 18% та зменшити кількість логістичних помилок на 30%. Для «АТБ» інтеграція такої моделі означатиме підвищення точності прогнозування попиту, оптимізацію товарних запасів та скорочення операційних втрат, що особливо важливо у воєнних умовах, коли стабільність логістичних ланцюгів є критичною.

Четвертим пріоритетом є формування багатовимірної системи критеріїв відбору партнерів, яка дасть можливість мінімізувати ризики та підвищити ефективність інтеграції. Для «АТБ» така система може включати оцінювання:

- а) стратегічної сумісності (збіг цінностей, репутації, цільових сегментів);
- б) операційної готовності (наявність IT-систем, що підтримують API; відповідність стандартам НАССР/ISO; рівень логістичної дисципліни);
- в) фінансової надійності (стабільність грошових потоків, рентабельність, кредитний рейтинг);
- г) репутаційної чистоти (відсутність скандалів, стабільна присутність на ринку) [43].

Зарубіжні мережі застосовують бальну шкалу 0-5 за кожним критерієм. Для «АТБ» рекомендовано встановити мінімальний поріг у 14-15 балів для включення партнера до співпраці. Це дозволить уникати партнерств з високими ризиками дефіциту товарів, нестабільності поставок або репутаційних втрат.

П'ятим важливим напрямом є формування архітектури private label як стратегічної платформи колаборацій. Проте сьогодні private label у «АТБ» має надмірну концентрацію в економ-сегменті. Міжнародна практика (Aldi, Lidl) доводить, що найбільш успішними є трирівневі private label-системи: «економ»,

«стандарт» і «преміум». Для «АТБ» важливо розширити асортимент у середньому та преміальному сегментах, інтегрувавши локальних виробників в довгострокові програми спільного розвитку (co-development). Це може включати R&D-проекти щодо формул рецептур, модернізації пакування, екологічних інновацій. Наявність таких партнерств дозволить мережі підвищити маржинальність (орієнтовно на 2-4 п.п.) та знизити залежність від імпорту.

Не менш суттєвим є створення аналітичної моделі оцінювання ефективності колаборацій. Для цього «АТБ» доцільно сформувати спеціалізований підрозділ - Cross-Collaboration Performance Unit, який відповідатиме за оцінку KPI, аналітику проєктів та управління життєвим циклом партнерств. Основні метрики мають включати: ROI, LFL-динаміку, приріст NPS, збільшення частки PL, частку продажів через партнерські канали, індекс задоволеності партнерів (PSI - Partner Satisfaction Index). Така модель є стандартом у Tesco та Carrefour і забезпечує підвищення точності управлінських рішень на 25-30% [34].

Наступним елементом є побудова уніфікованої архітектури даних, яка забезпечить розвиток персоналізованих партнерських пропозицій. Для цього «АТБ» слід розробити Customer Data Platform, здатну інтегрувати всі джерела даних - касові операції, поведінкові патерни в додатку, товарні залишки, промоактивність - у єдину інформаційну екосистему. Доступ до таких даних дозволить формувати сегментовані партнерські кампанії та суттєво підвищити їхню ефективність.

Окрему роль відіграє комунікаційна стратегія партнерств, яка повинна підкреслювати унікальність спільних проєктів та їхню соціальну/екологічну цінність. Наприклад, у колабораціях з локальними виробниками варто акцентувати підтримку української економіки; у проєктах з екотоварами - мінімізацію впливу на довкілля; у технологічних партнерствах - підвищення зручності й швидкості сервісу. Для «АТБ» це є можливістю сформувати додатковий символічний капітал бренду.

Дев'ятим напрямом є вдосконалення договірної моделі партнерств. Для короткострокових FMCG-колаборацій «АТБ» доцільно впроваджувати performance-

based контракти, де винагороди постачальника залежать від фактичних результатів продажів. Для стратегічних проектів, як-от ІТ-інтеграції або спільні інновації, оптимально застосовувати моделі co-investment та co-development, які рівномірно розподіляють ризики й вигоди.

Завершальним елементом є сценарне планування та управління ризиками, що набуває критичного значення в умовах воєнної економіки. Для «АТБ» актуально впровадити багаторівневу матрицю ризиків, що враховуватиме логістичну нестабільність, можливі перебої з електропостачанням, регіональні порушення ланцюгів поставок, а також зміни в споживчих настроях. Розроблена в такий спосіб модель забезпечить стійкість партнерств і дозволить мережі адаптивно реагувати на непередбачувані зовнішні фактори. Особливу увагу в умовах воєнного стану слід приділяти ризикам нестабільності логістики та змін у поведінці споживачів, які напряму впливають на партнерські програми.

Тому ефективність партнерських колаборацій «АТБ» залежить від інтегрованості стратегічних, технологічних, логістичних, аналітичних, юридичних та комунікаційних вимірів у єдину систему управління. Адаптація найкращих міжнародних практик у поєднанні з переосмисленням чинної партнерської політики дозволить мережі створити повноцінну екосистему взаємодії з виробниками, технологічними компаніями та споживачами, що забезпечить зростання прибутковості, операційної стійкості й довгострокового ринкового лідерства.

Узагальнюючи вищенаведене, можемо стверджувати, що ефективність партнерської взаємодії підприємства залежить від глибини інтеграції між стратегічними, технологічними, юридичними, фінансовими та комунікаційними аспектами. Колаборації стають не лише інструментом маркетингового просування, а й механізмом формування екосистемного мислення, яке відкриває можливість створювати складні мережеві структури взаємодії, у межах яких підприємство може розширювати межі свого впливу, оптимізувати операційні процеси, забезпечувати стійкість у мінливих середовищах і формувати довгостроковий бренд-капітал.

ВИСНОВКИ

По-перше, розглянуто еволюцію сутності поняття маркетингової колаборації, її сучасні трактування, а також її сутнісних характеристик. У кваліфікаційній роботі також було обґрунтовано на основі аналізу наукових джерел, що ключовою ознакою маркетингових колаборацій є комплементарність ресурсів партнерів та їх здатність генерувати інкрементальну ринкову цінність порівняно з автономною діяльністю кожного з учасників.

Здійснено класифікацію видів колаборацій зі визначенням їх особливостей, що дозволило структурувати їх за рівнем інтеграції, стратегічною спрямованістю та функціональним призначенням, що стало теоретичним підґрунтям для подальшого аналізу на конкретних прикладах. Графічно-зображено у формі схеми інтегральну модель оцінки, за допомогою якої можна оцінити маркетингові колаборації з урахуванням усіх можливих наслідків і забезпечити більш точне управління партнерськими стратегіями.

Окреслено теоретичні підходи до оцінювання ефективності колаборацій та визначено їхню роль у розвитку підприємства. Важливо підкреслити, що цифрові інструменти дали змогу значно точніше оцінювати ефективність колаборацій. Сучасні алгоритми аналітики великих даних дозволяють вимірювати взаємодію користувачів з контентом, відстежувати поведінкові зміни та прогнозувати ефективність проєктів у реальному часі. Це змінило підхід компаній до планування партнерств, у тому числі й колаборацій - вони дедалі більше покладаються на аналітичні прогнози, сегментацію аудиторії, моделі персоналізованого маркетингу.

По-друге, здійснено аналіз особливостей функціонування та маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Поглиблене вивчення організаційно-функціональної структури та маркетингової стратегії мережі показало, що «АТБ» є прикладом підприємства, яке активно застосовує партнерські механізми для посилення конкурентних переваг.

Було здійснено оцінку впливу зовнішніх (за допомогою PEST-аналізу) і

внутрішніх (через SWOT-аналіз) факторів на маркетингову діяльність «АТБ». Аналіз функціонування, зовнішніх та внутрішніх факторів у діяльності «АТБ-Маркет» демонструє, що мережа має міцні стратегічні основи: масштаб, стандартизацію, приватні торгові марки, ефективну логістику та адаптивну бізнес-модель, які забезпечують стабільність навіть у кризові періоди.

У межах аналізу колабораційних проєктів «АТБ-Маркет» виявлено, що значний потенціал мають спільні промоакції з виробниками FMCG, колаборації у сфері приватних торгових марок та інтеграційні цифрові партнерства, які дозволяють компанії підвищувати показники залучення, формувати емоційну складову лояльності та оптимізувати витрати на маркетинг.

Оцінювання ефективності таких проєктів показало, що найбільш результативними є ініціативи, у яких технологічна, логістична та комунікаційна складові максимально узгоджені між партнерами. Водночас встановлено, що існує потреба у вдосконаленні системи метрик та переході до моделі інкрементальної оцінки, яка дозволить вимірювати реальний приріст продажів, вплив на категорійний розвиток та зміну поведінки споживачів.

По-третє, розглянуто ключові зарубіжні практики колабораційних проєктів, механізми їх застосування, які можуть бути адаптовані мережею «АТБ».

Узагальнення результатів аналізу світових кейсів колаборацій Nike, Carrefour, Tesco, Aldi, Amazon та інших провідних компаній дає підстави стверджувати, що сучасні партнерські моделі трансформувалися у складні багатовимірні екосистеми, в яких поєднуються цифровізація, інноваційні сервіси, кобрендинг, сталість та аналітика даних. Дослідження засвідчило, що найуспішніші колаборації вирізняються стратегічною узгодженістю партнерів, високим рівнем технологічної сумісності, застосуванням науково обґрунтованих підходів до вимірювання інкрементального ефекту, а також здатністю формувати для споживача унікальний ціннісний досвід, недоступний для ізольованих учасників ринку.

Системний аналіз поточного стану та потенціалу партнерських колаборацій

мережі «АТБ» засвідчив наявність значного стратегічного ресурсу для підвищення ефективності взаємодії з партнерами й споживачами за умови впровадження цілісної моделі управління колабораціями. З огляду на результати дослідження доцільним є розвиток портфельного підходу до партнерств, запровадження стандартизованої системи критеріїв відбору партнерів, інституціоналізація експериментальних методик тестування та масштабування ініціатив, модернізація архітектури даних та систем цифрової інтеграції, а також удосконалення договірних моделей і формування комплексної системи ризик-менеджменту. Реалізація зазначених рекомендацій забезпечить підвищення операційної стійкості, фінансової результативності та здатності «АТБ» конкурувати в умовах зростаючої складності ринкового середовища.

Узагальнюючи результати дослідження, можемо зробити висновок, що маркетингові колаборації відіграють дедалі більшу роль у формуванні конкурентного потенціалу підприємств, особливо у сферах з високою інтенсивністю конкуренції та низьким рівнем диференціації. В умовах воєнного стану їх значення посилюється, оскільки партнерські ініціативи стають інструментом адаптації до нестабільності, швидкого відновлення поставок, підвищення рівня довіри споживачів та підтримання стійкості бізнес-моделі. Результати проведеного аналізу підтвердили, що розвиток колаборацій вимагає не лише якісної теоретичної бази, але й глибокої інтеграції стратегічних, інформаційних, технологічних та комунікаційних складових.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aaker D.A., Moorman C. (2023). *Strategic Market Management*, 12th Edition, John Wiley & Sons, 480 p.
2. Bachyns'ka N., Kas'ian V. (2024). Marketynhovi komunikatsii v umovakh tsyfrovoi transformatsii publichnykh bibliotek Ukrainy. *Ukrains'kyj zhurnal z bibliotekoznavstva ta informatsijnykh nauk*, vol. 14, pp. 10-19. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ujlis_2024_14_3 (Accessed 31 May 2025) (in Ukr.)
3. Blahun I., Kukurudz R. (2024). Analiz modelej partners'kykh vidnosyn mizh pidpriemstvamy. *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 3, issue 50, pp. 445-451. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1057/1013> (Accessed 11 June 2025) (in Ukr.).
4. Buha N., Ohrenchuk A. (2023). Marketynhovi komunikatsii novoho pokolinnia: tsyfrovi tekhnolohii upravlinnia vzaiemodiieiu z kliientamy. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 9. URL: https://www.researchgate.net/publication/397848752_MARKETINGOVI_KOMUNIKACII_NOVOGO_POKOLINNA_CIFROVI_TEHNOLOGII_UPRAVLINNA_VZAEEMODIEIU_Z_KLIENTAMI (Accessed 26 July 2025) (in Ukr.).
5. Chernov O. O. (2025). Kompleks modelej upravlinnia biznes-kolaboratsiiamy. *Suchasni problemy modeliuвання sotsial'no-ekonomichnykh system [materialy 16-i Mizhnar. nauk.-prak. konf., 22-23 kvitnia 2025 r.]* - Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 3 p. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/94859> (Accessed 12 November 2025) (in Ukr.).
6. Chukhraj N. I. (2013). Promyslovyj marketynh u suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika»*. Problemy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 754. pp. 92-98. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2013_754_15. (Accessed 19 October 2025) (in Ukr.).

7. Dybchuk L., Dobrovol's'ka K. (2018). Systema brend-marketynhovykh komunikatsij u prosuvanni brendiv torhovel'nykh pidpryiemstv. *Chernihivs'kyj naukovyj visnyk*, vol. 1, issue 9, pp. 100-108. URL: <https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/a9dc3cbb-78a7-4aed-bce8-a9d2fbfba279/content> (Accessed 01 April 2025) (in Ukr.)

8. Engel, J.F., Blackwell, R.D. and Miniard, P.W. (2006) *Consumer Behavior*. 6th ed., Dryden Press, Chicago, New York, 774 p.

9. Hlinenko L. K., Dajnovs'kyj Yu. A. (2022). Tsyfrovi marketynhovi komunikatsii v Ukraini v aspekti hotovnosti spozhyvachiv. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, vol. 6, issue 4, pp. 6-20. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=mardigt_2022_6_1_4 (Accessed 15 March 2025) (in Ukr.).

10. Ivanechko N., Borysova T., Protsyshyn Yu. ta in. (2021). *Marketynh: navch. posib.*, Ternopil': ZUNU, 180 p. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/bcd8aa5e-3825-47e4-90a3-2ed0ce505440/content> (Accessed 13 July 2025) (in Ukr.).

11. Kamins'ka T. M. (2021). Konkurentni perevahy IT-industrii v Ukraini. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, vol. 1, pp. 156-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2021_1_14 (Accessed 14 July 2025) (in Ukr.).

12. Karpenko V. K. (2023). Ko-brendynh iak instrument formuvannia spil'noi innovatsijnoi marketynhovoï diial'nosti molokopererobnykh pidpryiemstv. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, vol. 3, issue 318, pp. 344-351. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-53> (Accessed 25 August 2025) (in Ukr.).

13. Kaplan R. S., Norton D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, pp. 71-79.

14. Keller K. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Global Edition (4th ed.), Pearson Education, 562 p.
15. Kotler F., Keller K. (2021). *Marketing Management*. 16th ed., Pearson, 832 p.
16. Lambin, J. J. (2007). *Market Driven Management Strategic and Operational Marketing*, 3rd ed. Palgrave Macmillan, Europe, 62p.
17. Larka L.S. Chernobrovkina S.V. (2022) Vyznachennia efektyvnosti marketynhovykh doslidzhen' brendiv na osnovi kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «KhPI» (ekonomichni nauky): zb. nauk. pr.* - Kharkiv: NTU «KhPI», vol. 2. pp. 29-32. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/58068> (Accessed 13 August 2025) (in Ukr.).
18. Lukhanina K. Internet marketing and digital strategies in retail (2025). *Scientia Fructuosa (KNUTE)*. № 2, pp. 167-182. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/download/2264/2123/2373> (Accessed 25 April 2025)
19. Lytovchenko I. L. (2011). Marketynhovi doslidzhennia rynku V2V v Internet-seredovyschi *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen': zb. nauk. pr. holov. red. M. I. Zvieriakov; Odes'kyj derzh. ekon. un-t.* - Odesa, vol. 41, issue 2. pp. 76-83. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/902> (Accessed 31 May 2025) (in Ukr.).
20. Martseniuk, V., Kokhanevych, T., Val'kovets', A. (2024). Marketynhova tovarna polityka v umovakh otsyfruvannia lohistyky ta spozhyvacha. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 67, 5 p. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-132> (Accessed 22 May 2025) (in Ukr.).
21. Mil'cheva V.V., Muntian I.V., Vasyl'ieva K.V. (2024). Upravlinnia konkurentnymy perevahamy produktsii v umovakh zminnoho rynkovoho seredovyscha. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka»*. Serii: «Ekonomichni nauky», vol. 2, issue 12, pp. 36-44. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17386177711734.pdf> (Accessed 01 November 2025) (in Ukr.).
22. Payne A., Frow P. (2017). *Strategic Customer Management: Integrating*

Relationship Marketing and CRM. Cambridge University Press, 497 p.

23. Podoliaka N. (2025). Kolaboratsii v ukrains'komu vydavnychomu biznesi: klasyfikatsiia form ta vydiv spivpratsi. *Intehrovani komunikatsii*, vol.1, issue 19, pp. 261-270. URL: <https://intcom.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/403> (Accessed 12 September 2025) (in Ukr.).

24. Porter M.E., Kramer M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 17 p. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf> (Accessed 26 May 2025).

25. Savchenko A. M., Paianok T. M., Kraievs'kyj V. M. (2025). Transformatsiia reklamno-komunikatsijnoho rynku Ukrainy ta Yevropy: stratehichni trendy, stalist' i nova paradyhma marketynhovykh komunikatsij. *Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal*, vol.11, pp. 250-257. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-31> (Accessed 30 November 2025) (in Ukr.).

26. Skorokhod T. (2025). Brend-kolaboratsii: suchasni formaty ta tsili. *Communications and Communicative Technologies*, pp. 133-140. - URL: https://www.researchgate.net/publication/397586672_Brend-kolaboracii_sucasni_formati_ta_cili (Accessed 05 November 2025) (in Ukr.).

27. Shyn'kovych A. V., Vasyl'ieva N. B., Romanenko O. V. (2024). Innovatsijne upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovoi transformatsii: vyklyky ta stratehii. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol.13, 23 p. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14648256> (Accessed 06 October 2025) (in Ukr.).

28. Tatarinov V.V., Tatarinov V.S. (2021). Marketynhova stratehiia ta orhanizatsijna kul'tura pidpriemstva Yevropejs'kyj vektor ekonomichnoho rozvytku, vol. 1, issue 30, pp. 99-111. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2021/1/11.pdf> (Accessed 01 December 2025) (in Ukr.).

29. The official site of AllRetail.ua (2024). Kompaniia ATB pidbyla pidsumky 2024 roku: tovaroobih 248,8 mlrd hrn ta ponad 28 mlrd hrn podatviv. URL: <https://allretail.ua/news/80010-kompaniya-atb-pidbila-pidsumki-2024-roku-tovaroobig->

248-8-mlrd-grn-ta-ponad-28-mlrd-grn-podatktiv (Accessed 08 August 2025) (in Ukr.).

30. The official site of Drukarnia (2025). Yak posylyty pozytsii na rynku za dopomohoiu kolaboratsij. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/yak-posiliti-pozyciyi-na-ryнку-za-dopomogoyu-kolaboracii-LwEDv> (Accessed 06.October 2025) (in Ukr.)

31. The official site of eDilo (2025). Kolaboratsiia brendiv: chy potribna vona vashomu biznesu. URL: <https://edilo.com.ua/blog/kolaboracziya-brendiv-chy-potribna-vona-vashomu-biznesu-2/> (Accessed 09 November 2025) (in Ukr.).

32. The official site of elitweb (2025). Scho take kolaboratsiia brendiv i chomu vona neobkhidna biznesu. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/chto-takoe-kollaboratsija-brendov> (Accessed 10 November 2025) (in Ukr.)

33. The official site of Kyivstar business hub (2025). Kolaboratsii brendiv: navischo tse biznesu i iaki novi mozhlyvosti vony stvoriuiut`. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/propushheni-dzvinki-chomu-vasha-komanda-vtrachaye-bilshe-kliyentiv-nizh-vi-dumayete> (Accessed 19 November 2025) (in Ukr.).

34. The official site of Marketer (2025). Marketynhovi KRI: iaki metryky real'no vplyvaiut' na prybutok? URL: <https://marketer.ua/ua/marketing-kpis-which-metrics-really-affect-profit/> (Accessed 03 August 2025) (in Ukr.).

35. The official site of Open4Busines (2025). Oborot «ATB» za pivrichchia zris na 20% - do 139 mlrd hrn. URL: https://open4business.com.ua/oborot-atb-za-pivrichchya-zris-na-20-do-139-mlrd-grn/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 16 October 2025) (in Ukr.)

36. The official site of Opendatabot (2025). Retail companies in the 2025 Opendatabot Index saw their revenue grow by 17%. URL: https://opendatabot.ua/en/analytics/index-retail-2025?utm_source=chatgpt.com (Accessed 12 June 2025).

37. The official site of Parley: Adidas × Parley (2020). URL: <https://parley.tv/initiatives/adidasxparley> (Accessed 23 September 2025).

38. The official site of ShareUAPotential. In 2023 turnover of the ATB-Market

network exceeded UAH 180 billion (2024). URL: <https://shareuapotential.com/News/Newsline/atb-fin-results-2023-12.html> (Accessed 17 July 2025).

39. The official site of ShareUAPotential. In 9m 2023 ATB Market increased its revenue (2023). URL: <https://shareuapotential.com/News/Newsline/atb-fin-results-2023-09.html> (Accessed 02 August 2025).

40. The official site of TOV «ATB-Market» (2025). Dovidky po pidpriemstvam. URL: <https://www.atb.ua/page/reference> (Accessed 07 July 2025) (in Ukr.).

41. The official site of of TOV «ATB-Market» (2024). U 2023 rotsi kompaniia «ATB» zbil'shyla obsiah splaty podatkov i zboriv na 4,62 mil'iarda hryven'. URL: <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/u-2023-rotsi-kompaniia-atb-zbilshila-obsiag-splati-podatkov-i-zboriv-na-462-miliarda-griven-226> (Accessed 09 November 2025) (in Ukr.).

42. The official site of Ukrain's'kyj Spektr (2022). 20 najtsikavishykh kolaboratsij zarubizhnykh brendiv. URL: <https://uaspectr.com/2022/02/04/20-najtsikavishyh-kolaboratsij-zarubizhnyh-brendiv/> (Accessed 27 November 2025) (in Ukr.).

43. The official site of YouScan (2025). Efektyvni brend-partnerstva u 2025 rotsi: stratehiia, pryklady, porady. URL: <https://youscan.io/ua/blog/brend-partnerstva/> (Accessed 21 September 2025) (in Ukr.).

44. TOV «ATB-Market». (2023). Konsolidovana finansova zvitnist' vidpovidno do Mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti ta zvit nezalezhnoho audytora, 34 p. - URL: <https://src.zakaz.atbmarket.com/files/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82/zvitnist.pdf?t=1749814777> (Accessed 11 August 2025) (in Ukr.).

45. Trout, J., Ries, A. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill, 213 p.

46. Vargo S.L., Lusch R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, issue 1, pp. 1-10.

47. Wilson D.T., Swati J. (1996). Understanding the Value of a Relationship. *Asia-*

Australia Marketing Journal, vol. 2, issue 1, pp. 55-66.

48. Zaika Yu.A., Irikh T.A. (2025). Rytejl v umovakh suchasnoho konkurentnoho seredovyscha: analiz trendiv ta tendentsij. *Ekonomichnyj prostir*, vol. 199, pp. 176-183. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-176-183-zaika.pdf> (Accessed 21 November 2025) (in Ukr.)

49. Zozul'ov O.V., Nesterova Yu.V. (2006). Modeli brendynhu: klasyfikatsiia ta stysla kharakterystyka. *Marketynh v Ukraini*, vol. 5, issue 39, pp. 44-49. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/37121> (Accessed 08 July 2025) (in Ukr.)