

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

СМОТРОВА ДАР'Я ВЯЧЕСЛАВІВНА

УДК 339.138(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Спеціальність 075 «Маркетинг»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Гриневич Людмила Володимирівна, доктор економічних наук,
професор

Дисертація є ідентичною іншим примірником дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055.____
д.е.н., професор _____

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Смотрова Д.В. Організаційне забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 075 «Маркетинг». – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2025.

Дисертаційне дослідження присвячене обґрунтуванню теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації суб'єктів господарювання до викликів цифрової трансформації, зростанням очікувань споживачів та посиленням конкуренції на ринку. У роботі розглянуто сутність омніканального маркетингу як цілісної системи управління каналами взаємодії зі споживачами, яка забезпечує єдиний, персоналізований і зручний досвід клієнта незалежно від обраного каналу комунікації. Показано, що ефективна реалізація омніканального підходу дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, стимулює повторні покупки та формує довгострокову лояльність до бренду. Дослідження враховує сучасні тенденції, пов'язані з цифровізацією торгівлі, розвитком інтернет-технологій, мобільних застосунків, соціальних мереж, а також активним використанням аналітики даних у взаємодії з клієнтами.

В теоретичному розділі досліджено теоретико-методичні аспекти омніканального маркетингу як сучасної концепції інтегрованої взаємодії бізнесу зі споживачами в умовах цифрової трансформації. Стрімкий розвиток цифрових технологій, зміна у споживчих перевагах, підвищенням ролі мобільних пристроїв та зростаючим очікуванням клієнтів щодо зручності, персоналізації та безперервного досвіду взаємодії з брендом. В умовах високої конкуренції та

зростаючої ролі онлайн-каналів бізнесу необхідно забезпечити синхронізацію всіх точок контакту з клієнтом - як фізичних, так і цифрових - для досягнення стабільної лояльності, підвищення прибутковості та довгострокової конкурентної переваги. У роботі підкреслюється, що омніканальний маркетинг є логічним етапом еволюції маркетингових стратегій - від виробничої концепції до маркетингу взаємодії та цифрових трансформацій сучасності.

Методологічну базу дослідження складають системний підхід, структурно-функціональний аналіз, порівняння вітчизняних і зарубіжних підходів до реалізації омніканальності, а також контент-аналіз визначень ключових понять у науковій літературі. Окрема увага приділяється відмінностям між мультиканальним і омніканальним підходами, з акцентом на синергетичність останнього. Проведено огляд зарубіжних моделей омніканального маркетингу та адаптацію їх до умов українського ринку. У таблицях автор наводить критерії порівняння маркетингових каналів, етапи впровадження омніканальної стратегії та приклади сегментації споживачів, що підкреслює прикладну спрямованість роботи.

Наукова новизна полягає у поглибленні дефініції поняття «омніканальний маркетинг» як інтеграційного підходу до організації маркетингової діяльності, що враховує всі канали збуту і комунікації, дозволяючи клієнту вільно переміщуватися між ними без втрати якості обслуговування. Автором запропоновано авторське бачення омніканального маркетингу як філософії ведення бізнесу, орієнтованої на формування єдиного клієнтського досвіду, незалежно від вибраного каналу взаємодії. Встановлено, що ключовими чинниками ефективної реалізації омніканального підходу є використання CRM-систем, аналітики клієнтської поведінки, персоналізованих комунікацій, а також високий рівень організаційного забезпечення. У роботі проаналізовано проблеми інтеграції каналів на українських підприємствах - від недостатньої синхронізації ІТ-систем до обмежених фінансових ресурсів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування його

висновків при розробці маркетингових стратегій підприємств роздрібно́ї торгівлі, а також у вдосконаленні внутрішньої структури бізнесу для досягнення узгодженості між усіма точками взаємодії з клієнтом.

В аналітичному розділі розглянуто аналітичне та організаційне забезпечення омніканального маркетингу в роздрібній торгівлі України, що набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації, зростаючої конкуренції та економічної нестабільності, викликаной як глобальними процесами, так і збройною агресією проти України. Автор наголошує на тому, що омніканальність – це не лише новітній тренд, а й необхідна стратегія для збереження ефективності маркетингової діяльності в умовах динамічного ринку. Особлива увага приділяється впливу соціально-економічних змін, цифровізації та зміни споживчих звичок на організацію роздрібно́ї торгівлі.

У другому розділі проведено ґрунтовний аналіз сучасного стану роздрібно́ї торгівлі за період 2016 – 2022 років, розглянуто тенденції зміни кількості суб'єктів підприємництва та обсягів товарообороту, зокрема з урахуванням наслідків пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення. Вперше застосовано кластерний аналіз для типізації регіонів України за рівнем розвитку роздрібно́ї торгівлі, що дозволяє диференційовано підходити до формування омніканальних стратегій з урахуванням регіональних особливостей. Регіони класифіковано на три типи – з високим, середнім та низьким рівнем розвитку, що надає практичну основу для побудови адаптивних маркетингових рішень.

Методологія дослідження включає статистичний аналіз, ієрархічну кластеризацію (метод Уорда, k-means), експертне анкетування, метод ранжування та розрахунок коефіцієнта конкордації, що забезпечує комплексність та надійність висновків. Автором запропоновано методику оцінки дієвості маркетингових комунікацій через інтегральний показник, який базується на 13 ключових критеріях, серед яких: ROI, лояльність клієнтів, інноваційність, конверсія тощо.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до аналізу

омніканального маркетингу в роздрібній торгівлі України. Зокрема, використання кластерного аналізу для групування регіональних ринків роздрібної торгівлі в контексті омніканального підходу, дозволило типізувати регіони України за рівнем розвитку омніканальності та визначити стратегічні орієнтири для кожного з них. Розроблено методичний підхід до визначення факторів впливу на обсяги реалізації в роздрібній торгівлі. Він ґрунтується на оцінюванні макроекономічних показників в розрізі регіонів, що дозволяє впровадити омніканальний маркетинг виходячи з інфраструктурних особливостей кожного регіону. Крім того, проведено поглиблений порівняльний аналіз підприємств, які реалізують різні підходи до впровадження омніканальних стратегій, дає змогу виявити найбільш ефективні моделі організації маркетингової діяльності в умовах українського ринку.

Практична значущість полягає в можливості використання результатів дослідження для покращення маркетингових стратегій, формування ефективних моделей організації маркетингової діяльності в умовах динамічного середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі України.

В емпіричному розділі розкрито комплексний підхід до удосконалення організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації підприємств до умов цифрової трансформації, змін споживчої поведінки та підвищених вимог до якості клієнтського обслуговування. Автор підкреслює, що саме омніканальний підхід – здатність створити безперервний клієнтський досвід незалежно від каналу комунікації – стає ключовим чинником конкурентоспроможності в сучасному ринковому середовищі. Водночас, успішна реалізація омніканальних стратегій неможлива без належного організаційного підґрунтя, що охоплює технології, кадри, логістику, аналітику та клієнтоорієнтовану культуру.

У розділі детально проаналізовано складові організаційного забезпечення: від впровадження CRM-систем і автоматизації маркетингу до створення

персоналізованого контенту й логістичних рішень. Запропоновано авторську модель, яка інтегрує всі ключові елементи в єдину систему, спрямовану на формування позитивного клієнтського досвіду. Обґрунтовано доцільність процесного підходу, що забезпечує гнучкість, адаптивність і орієнтацію на клієнта на кожному етапі взаємодії з брендом. У рамках аналізу подано порівняння процесного підходу з іншими управлінськими моделями, підтверджуючи його переваги для реалізації омніканальної стратегії.

Методи дослідження, застосовані в роботі, включають системний, порівняльний та ситуаційний аналіз, SWOT і PEST-аналіз, кореляційний аналіз даних, анкетування фахівців та експертні опитування. Особливу увагу приділено аналізу кейсів українських компаній – зокрема, «Rozetka», «EVA» та «Нова Пошта», – що успішно інтегрували омніканальні підходи. Також наведено рекомендації для підприємства ТМ «Роганська», на основі аналізу поточної маркетингової структури й запропоновано оновлену схему комунікацій, орієнтовану на інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів.

Наукова новизна розділу полягає у формуванні організаційного забезпечення омніканального маркетингу, який включає десять етапів: від розробки стратегії та аналізу готовності підприємства – до впровадження, моніторингу та постійного вдосконалення. Також запропоновано методичний підхід до оцінювання дієвості маркетингових комунікацій, який базується на визначенні ключових показників, таких як конверсія, ROI, рівень задоволеності клієнтів, коефіцієнт переходу між каналами, відсоток повторних покупок тощо. Вперше в українських дослідженнях представлено набір інтеграційних показників омніканального маркетингу, адаптований до реалій вітчизняного ринку.

Отримані результати мають високе практичне значення для підприємств, що прагнуть удосконалити свої комунікаційні стратегії, підвищити ефективність маркетингових заходів і сформувати єдиний, зручний та персоналізований клієнтський досвід.

Ключові слова: омніканальний маркетинг, підприємства роздрібної торгівлі, маркетингова стратегія, інструменти маркетингу, маркетингові комунікації, організаційне забезпечення маркетингу, роздрібна торгівля, маркетингова діяльність підприємства.

SUMMARY

Smotrova D.V. Organizational Support for Omnichannel Marketing in Retail Enterprises. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 075 «Marketing». – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2025.

The dissertation research is dedicated to substantiating the theoretical foundations and developing practical recommendations for the organizational support of omnichannel marketing in retail enterprises. The relevance of the topic stems from the urgent need for business entities to adapt to the challenges of digital transformation, the increasing expectations of consumers, and intensifying market competition. The study examines the essence of omnichannel marketing as a comprehensive system for managing channels of customer interaction, which ensures a unified, personalized, and seamless customer experience regardless of the communication channel used. It is demonstrated that the effective implementation of the omnichannel approach enhances customer satisfaction, stimulates repeat purchases, and fosters long-term brand loyalty. The research takes into account current trends associated with trade digitalization, the development of internet technologies, mobile applications, social media, and the growing role of data analytics in customer interaction.

The theoretical section explores the conceptual and methodological aspects of omnichannel marketing as a modern strategy for integrated business-to-consumer interaction within the context of digital transformation. Rapid technological advancements, shifts in consumer preferences, the growing importance of mobile devices,

and heightened expectations regarding convenience, personalization, and consistency of brand experience are discussed. In an increasingly competitive environment and with the rising role of online channels, businesses must synchronize all customer touchpoints – both physical and digital – to ensure stable loyalty, increased profitability, and long-term competitive advantage. The study emphasizes that omnichannel marketing represents a logical evolution in marketing strategy – from production-oriented approaches to relationship marketing and digital-age transformation.

The methodological framework includes systems analysis, structural-functional comparison, content analysis of key marketing definitions, and the examination of both domestic and international approaches to omnichannel implementation. Special attention is given to differentiating between multichannel and omnichannel strategies, with a focus on the synergistic nature of the latter. The study presents an overview of foreign omnichannel marketing models and their adaptation to the Ukrainian market. Tables provide comparative criteria for marketing channels, stages of omnichannel strategy implementation, and consumer segmentation models, highlighting the applied orientation of the research.

The scientific novelty lies in the refinement of the definition of “omnichannel marketing” as an integrative approach to organizing marketing activities that encompasses all sales and communication channels, allowing customers to move freely between them without loss of service quality. The author presents an original interpretation of omnichannel marketing as a business philosophy centered on creating a unified customer experience across all channels. Key success factors identified include the use of CRM systems, customer behavior analytics, personalized communication, and a high level of organizational coordination. The research also analyzes integration challenges in Ukrainian companies, from limited IT synchronization to financial constraints.

The practical value of the study lies in its applicability for developing marketing strategies in retail enterprises and improving internal business structures to ensure consistency across all customer interaction points.

The analytical section addresses the analytical and organizational support for omnichannel marketing in Ukraine's retail sector – a topic of growing significance amidst digital transformation, competitive pressure, and economic instability driven by global shifts and the full-scale military aggression against Ukraine. The author asserts that omnichannel strategy is not merely a trend but a necessity for sustaining marketing effectiveness in a dynamic market. Particular emphasis is placed on the influence of socio-economic changes, digitalization, and evolving consumer habits on retail organization.

This section provides a comprehensive analysis of the retail trade landscape from 2016 to 2022, highlighting trends in enterprise numbers and trade volume, including the effects of the COVID-19 pandemic and the ongoing war. For the first time, cluster analysis is applied to classify Ukrainian regions by levels of retail development, enabling regionally adaptive omnichannel strategies. Regions are grouped into three categories – high, medium, and low development – providing a practical foundation for targeted marketing solutions.

Research methodology in this section includes statistical analysis, hierarchical clustering (Ward's method, k-means), expert surveys, ranking methods, and the calculation of concordance coefficients, ensuring comprehensive and reliable findings. The author introduces a methodology for evaluating the effectiveness of marketing communications through an integral indicator based on 13 key criteria, including ROI, customer loyalty, innovativeness, and conversion rates.

The scientific novelty of this part lies in the comprehensive application of cluster analysis to the regional retail market in the omnichannel context, enabling strategic classification of regions and formulation of region-specific guidelines. Additionally, a methodological approach is developed to assess sales performance factors, grounded in regional macroeconomic data. A comparative analysis of companies implementing various omnichannel strategies helps identify the most effective organizational models in Ukraine's market.

The practical significance lies in the potential to improve marketing strategies and

build more effective organizational models for marketing operations in dynamic market conditions, enhancing the competitiveness of Ukrainian retail enterprises.

The empirical section presents a systemic approach to improving the organizational support of omnichannel marketing in Ukrainian retail businesses. The relevance is driven by the need for adaptation to digital transformation, changing consumer behavior, and rising demands for service quality. The author argues that the capacity to create a seamless customer journey – regardless of communication channel – is now a key competitive advantage.

This section thoroughly analyzes the components of organizational support, from CRM implementation and marketing automation to personalized content and logistics. An original model is proposed that integrates these components into a unified system focused on customer experience. The process-based approach is substantiated as the most suitable managerial paradigm due to its flexibility, adaptability, and client-centric nature. A comparison of process management with other models further validates its effectiveness for omnichannel execution.

Research methods used include systems analysis, comparative and case analysis, SWOT and PEST frameworks, correlation analysis, and surveys with marketing experts. Case studies of leading Ukrainian companies such as Rozetka, EVA, and Nova Poshta are explored. Recommendations are developed for TM “Rohanska” based on an analysis of its current marketing communication structure, proposing a new scheme that integrates online and offline channels.

The scientific novelty of this section is the formulation of a ten-step algorithm for implementing organizational support for omnichannel marketing – from strategy development and readiness assessment to deployment, monitoring, and continuous improvement. Furthermore, a methodological approach to evaluating communication effectiveness is proposed, based on metrics such as conversion, ROI, customer satisfaction, channel transition rates, and repeat purchase percentages. For the first time in Ukrainian academic literature, a set of integration indicators for omnichannel marketing

has been developed and tailored to local market conditions.

The results hold significant practical value for businesses seeking to optimize their marketing communication strategies, improve marketing efficiency, and deliver a seamless, personalized customer experience across all channels.

Keywords: omnichannel marketing, retail enterprises, marketing strategy, marketing tools, marketing communications, organizational support for marketing, retail trade, marketing activities of the enterprise.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Гриневич Л. В., Смотров Д. В. Як організаційно забезпечити омніканальність підприємству? *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 7.

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-13>.

Особистий внесок здобувача: визначення сутності поняття «омніканальний маркетинг», яка являє собою маркетинговий підхід до організації продажів, що поза залежністю від каналів розподілення і збуту створює умови переходу з одного каналу в інший.

2. Гриневич Л. В., Смотров Д. В. Категорійний апарат в омніканальному маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 9.

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-17>.

Особистий внесок здобувача: доведено, що омніканальний маркетинг ґрунтується на маркетинговому підході до організації продажів в основу якого покладено здатність до інтеграції та об'єднання, це дає змогу клієнту прийняти рішення про покупку.

3. Смотров Д. В. Алгоритм організаційного забезпечення

омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13.

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-08>

4. Смотровая Д. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-165>

5. Гриневич Л.В., Смотровая Д.В. Методика типізації ефективності реалізації омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 81. С. 203-208

http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/81_2024/36.pdf.

Особистий внесок здобувача: визначено рівні розвитку роздрібної торгівлі в регіонах країни побудовані метод Уорна у поєднанні з алгоритмом k-means.

6. Гриневич Л. В., Смотровая Д. В., Шаибан В. Методика типізації факторів організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 1. С. 82–86.

<http://ujae.org.ua/metodyka-typizatsiyi-faktoriv-organizatsijnogo-zabezpechennya-omnikanalnogo-marketyngu-na-pidpryyemstvah-rozdribnoyi-torgivli/>.

Особистий внесок здобувача: обґрунтовано фактори впливу на обсяги реалізації в роздрібній торгівлі, які складаються з макроекономічних показників економічної системи держави у регіональному розрізі.

Стаття в інших виданнях:

7. Гриневич Л. В., Смотровая Д. В. Рівень організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С.Кузнеця* №1, 2024. С. 106-108.

<https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MV-1-2024.pdf>.

Публікації за матеріалами конференцій:

8. Гриневич Л.В. Смотровая Д.В. Тенденції розвитку рітейлу в Україні в період пандемії COVID-19. Materials of the International Scientific Internet Conference (8-9, December, 2022, Bielsko-Biala, Polska) С. 263-268.

https://wseh.pl/uploads/Marketing_of_Innovations._Innovations_in_marketing_2022.pdf

Особистий внесок автора: визначено та систематизовано макроекономічних показниках економічної системи держави у регіональному розрізі для роздрібною торгівлі.

9. Гриневич Л. В., Смотровая Д. В. Досвід використання омніканального маркетингу закордоном. Міжнародна науково-практична конференція «Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва» (27-28, квітня, 2023, Івано-Франківськ). С. 473-476.

https://drive.google.com/file/d/1v36DbIQUrByFrzvYg61AooDw9FEmi_Fp/view

Особистий внесок автора: досліджено закордонні практики організаційне забезпечення впровадження омніканального маркетингу

10. Гриневич Л.В., Смотровая Д. В. Проблеми і перспективи в управлінні роздрібною торгівлею в Україні. I Міжнародна науково-практична конференція «Браславські читання. Економіка XXI» (1, листопада, 2023, Одеса), С. 92-94.

<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Zbirnyk-Braslavski-chytannya-2023.pdf>

Особистий внесок автора: розроблено організаційний підхід до ідентифікації проблем впровадження омніканального маркетингу

11. Гриневич Л.В., Смотровая Д. В., Аналіз сучасного стану роздрібною торгівлі в Україні. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» (24,

листопада, 2023, м. Харків). С. 727-730.

https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Programka_KONF_2023-4.pdf.

Особистий внесок автора: проаналізовано інфраструктурні особливості кожного регіону України та визначено фактори впливу на обсяги реалізації в роздрібній торгівлі.

12. Смотровая Д.В, Кластерний аналіз обсягів реалізованої продукції підприємств роздрібною торгівлі в Україні. І Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє». (24-25 жовтня, 2024, Хмельницький)

<https://drive.google.com/file/d/138-eGKb4bH40RDHJyWk7gXvr3Qhn7IR6/view?usp=drivesdk>

13. Смотровая Д. В. Методичне забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу на підприємствах роздрібною торгівлі. Забезпечення сталого розвитку економіки в умовах глобалізаційних викликів: Міжнародна наукова конференція. (1-2 листопада, 2024 м. Кельце (Республіка Польща)). Державний університет імені Яна Кохановського у місті Кельце (Республіка Польща), 2024.

<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/538>

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ	24
1.1. Визначення змісту омніканального маркетингу	24
1.2. Особливості організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі	41
1.3. Світовий досвід організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі	52
Висновки до розділу 1	69
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	71
2.1. Аналіз сучасного стану роздрібної торгівлі в Україні	71
2.2. Методичний підхід до визначення дієвості маркетингових комунікацій	88
2.3. Визначення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційне забезпечення омніканального маркетингу підприємств роздрібної торгівлі	108
Висновки до розділу 2	129
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	131
3.1. Організаційний підхід до формування омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі	131
3.2. Методичний підхід до оцінювання дієвості маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібної торгівлі	152

3.3. Визначення наслідків впровадження омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі	165
Висновки до розділу 3	181
ВИСНОВКИ	183
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	185
ДОДАТКИ	203

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану малі підприємства змушені не лише адаптуватися до нових реалій життя, а й брати на себе відповідальність за підтримку економічної стабільності країни. Попри втрату ринків, логістичні труднощі та зростання витрат, малий бізнес продовжує працювати, забезпечуючи зайнятість населення, наповнення бюджету та підтримку соціальних ініціатив. Його гнучкість, інноваційність і здатність швидко реагувати на зміни стали ключовими факторами виживання економіки. У сучасних умовах державна підтримка малого бізнесу, створення сприятливого регуляторного середовища та розвиток інструментів фінансової допомоги мають визначальне значення для подальшого відновлення та зростання економічного потенціалу країни. Стрімкий розвиток технологій та змінна уподобань споживачів диктують нові правила для бізнесу, особливо в галузі роздрібної торгівлі та маркетингу. Компанії більше не можуть покладатися лише на традиційні підходи до взаємодії з клієнтами, вони повинні забезпечувати безшовний, інтегрований досвід через всі доступні канали комунікації. Саме тут омніканальний маркетинг виступає як один із ключових інструментів, який дозволяє не тільки утримувати існуючих клієнтів, але й залучати нових, підвищуючи їхню лояльність і задоволеність.

Омніканальний підхід стає новим стандартом у взаємодії з клієнтами для компаній, що прагнуть бути конкурентоспроможними в умовах цифрової трансформації. Використання омніканального маркетингу дозволяє бізнесам адаптуватися до сучасних умов, інтегруючи різні канали комунікації, використовуючи дані про клієнтів для персоналізації та створюючи унікальний клієнтський досвід.

Проблеми організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі в Україні завжди були у центрі уваги провідних

вітчизняних вчених. Проблеми організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі в Україні завжди були у центрі уваги провідних вітчизняних вчених. Так, П. Бабу вивчав процес переходу до омніканальної моделі, підкреслюючи важливість поєднання цифрових та фізичних каналів комунікації. Особливу увагу він приділяв аналізу купівельної поведінки споживачів як ключовому етапу формування омніканальної стратегії [1].

У свою чергу, В. Шанкар зосереджувався на ролі цифрових технологій та систем управління даними як інструментів створення безперервного клієнтського досвіду, що є основою ефективного омніканального управління [2].

Т. Клюй акцентувала увагу на значенні сучасних технологій та аналітики при реалізації омніканального підходу, підкреслюючи необхідність інтеграції каналів комунікації та їх узгодженості задля формування цілісного маркетингового простору [3].

Особливої уваги з цього питання заслуговують праці іноземних дослідників, таких як: Д. Херхауссен, Дж. Біндер, та М. Шогель, які обґрунтували модель омніканального маркетингу [4], Л. Чао та Л. Лі, які обґрунтували наявність зв'язку між використанням технологій омніканального маркетингу та економічною ефективністю підприємств [5]. Такі автори, як А. Dane [8], D. Sealey[9], M. Rouse [10], J. Munk [11], підкреслюють, що головною метою омніканального маркетингу стає забезпечення повної відсутності кордонів між каналами і це стосується обслуговування покупців як в онлайн, так і в офлайн каналах, оскільки омніканальний маркетинг неможливий без поєднання всіх фізичних та цифрових комунікацій зі споживачем.

Проте, деякі питання щодо організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі залишаються невирішеними. Ці питання потребують подальшого вивчення та удосконалення підходів до організаційного забезпечення омніканального маркетингу, зокрема через адаптацію новітніх технологій та удосконалення процесів інтеграції між каналами.

Усі ці обставини й визначили вибір теми дослідження, його мету, структуру та стали основою для розробки організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана у відповідності із наступними законодавчими актами: Закон України «Про підприємництво»; Закон України «Про затвердження Правил роздрібно́ї торгівлі непродовольчими товарами»; Закон України «Про затвердження Правил роздрібно́ї торгівлі непродовольчими товарами»; «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року» та відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця за темою «Методичний підхід до оцінювання ефективності організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі» (номер державної реєстрації 0124U003003), у межах якої здобувачем було розроблено методичний підхід до оцінювання дієвості маркетингових комунікацій омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій до удосконалення організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Для досягнення цієї мети були поставлені і вирішені такі завдання:

визначити сутність поняття «омніканальний маркетинг»;

оцінити рівень розвитку роздрібно́ї торгівлі за типами регіонів для організації омніканального маркетингу;

визначити макроекономічні показники економічної системи держави у регіональному розрізі для врахування їх впливу у ході впровадження омніканального маркетингу;

сформувати організаційне забезпечення процесу впровадження омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі;

розробити методичний підхід до оцінювання дієвості маркетингових

комунікацій омніканального маркетингу;

розробити організаційний підхід до ідентифікації проблем впровадження омніканального маркетингу.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень й практичних рекомендацій щодо організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі

Методи дослідження. Для вирішення поставлених в роботі завдань застосовано загальнонаукові і спеціальні методи наукового дослідження: *порівняння та систематизації* – для узагальнення сутності, змісту та складових омніканального маркетингу; *логічного узагальнення* – для обґрунтування актуальності, теми, мети і завдань дослідження; *експертного оцінювання* – для перевірки достовірності запропонованих методичних підходів та алгоритму впровадження омніканального маркетингу; *процесний підхід* – для розробки методичного забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі; *кластерний аналіз* – для аналізу регіонального розподілу підприємств роздрібно́ї торгівлі в Україні на основі показників товарообігу; *кореляційний аналіз* – для визначення факторів впливу на обсяги реалізації в роздрібно́ї торгівлі; *матричний метод* – для визначення інфраструктурних особливостей кожного регіону.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, закони України, укази Президента України; нормативно-правові акти Верховної Ради України; постанови Кабінету Міністрів України; нормативні акти Міністерства освіти і науки України, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, іноземних організацій; інтернет ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у наступному:

удосконалено:

організаційне забезпечення впровадження омніканального маркетингу, яке, на відміну від існуючих, ґрунтується на процесному підході до організації послідовних дій і дає змогу здійснювати моніторинг стану суб'єктів господарювання інструментами SWOT та PEST аналізу;

методичний підхід до визначення рівня розвитку роздрібної торгівлі в регіонах країни, який, на відміну від існуючих, містить у підґрунті метод Уорна у поєднанні з алгоритмом k-means, що дає змогу виокремити три групи регіонів для організації омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі;

методичний підхід до оцінювання дієвості маркетингових комунікацій омніканального маркетингу, відмінність якого полягає у складанні рейтингу на підставі експертних оцінок, що дає змогу зосереджувати зусилля на комунікаціях з найвищими результатами;

дістали подальшого розвитку:

визначення сутності поняття «омніканальний маркетинг», яка являє собою маркетинговий підхід до організації продажів, що поза залежністю від каналів розподілення і збуту створює умови переходу з одного каналу в інший на підґрунті здатності до інтеграції та об'єднання, це дає змогу клієнту прийняти рішення про покупку;

методичний підхід до визначення факторів впливу на обсяги реалізації в роздрібній торгівлі, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на макроекономічних показниках економічної системи держави у регіональному розрізі, що дає змогу впровадження омніканального маркетингу виходячи з інфраструктурних особливостей кожного регіону;

організаційний підхід до ідентифікації проблем впровадження омніканального маркетингу, який, на відміну від існуючого, містить низку заходів корегування на підставі виваженого їх впровадження інструментами пілотного тестування, що дає змогу знизити вірогідність кризових явищ у діяльності

підприємств роздрібної торгівлі.

Практичне значення одержаних результатів. Наукові результати дисертаційної роботи використані в роботі Аудиторської фірми “ВІЗИТ” в формі ТОВ (довідка про впровадження № 01 від 30.05.2024 р.) та ТОВ “Харківські артезіанські води” (довідка про впровадження № 43/1 від 27.09.2024 р.).

Обґрунтовані й розроблені в дисертаційній роботі: методика вибору показників для оцінювання омнікональних комунікацій, яка дозволяє оцінювати ефективність омнікальних стратегій комунікації з урахуванням специфіки різних каналів взаємодії з клієнтами та рекомендації щодо проведення опитування та анкетування персоналу, які базуються на комплексному методологічному підході до аналізу внутрішніх комунікацій і задоволеності працівників впроваджено у навчальний процес Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця при підготовці бакалаврів в Навчально-науковому інституті менеджменту і маркетингу за спеціальністю 075 «Маркетинг» ОП Маркетинг в освітніх компонентах «Маркетинг послуг» та «Методологія наукових досліджень» у процесі проведення практичних занять у 2024-2025 навчальному році (довідка про впровадження №24/86-33-93 від 11.12.2024 р.).

Апробація результатів дисертації. Основні результати дослідження, висновки і рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, доповідалися на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: Materials of the International Scientific Internet Conference (8-9, December, 2022, Bielsko-Biala, Polska); Міжнародна науково-практична конференція «Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва» (27-28, квітня, 2023, Івано-Франківськ), I Міжнародна науково-практична конференція «Браславські читання. Економіка XXI» (1, листопада, 2023, Одеса); Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» (24, листопада, 2023, м. Харків); I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Революція креативних індустрій: як маркетинг і

менеджмент створюють майбутнє». (24-25 жовтня, 2024, Хмельницький),
Забезпечення сталого розвитку економіки в умовах глобалізаційних викликів:
Міжнародна наукова конференція. (1-2 листопада, 2024 м. Кельце (Республіка
Польща).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою
працею, в якій викладено підхід щодо удосконалення організаційного забезпечення
впровадження омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі.
Усі наукові результати, викладені в дисертації, одержані автором особисто і
відображені у наукових публікаціях. З наукових праць, виданих у співавторстві, у
роботі використані лише ті положення, що становлять індивідуальний внесок
автора. Конкретний внесок здобувача в цих роботах зазначений у списку наукових
публікацій, опублікованих за темою дисертації.

Публікації основних положень дисертаційної роботи представлені в наукових
працях. Серед них: 6 статей (з них 2 одноосібні), з яких 6 статей у наукових фахових
виданнях України; 1 тези у інших виданнях, 6 тез доповідей у матеріалах
конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 4,4 ум.-друк. арк., з яких
здобувачу належить 3,1 ум.-друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох
розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг
дисертації – 228 сторінок (9,5 авт. арк.). Робота містить 25 таблиць (з них 1 займає
1 повну сторінку), 15 рисунків, список використаних джерел складається з 178
найменувань - на 18 сторінках, 10 додатків – на 26 сторінках. Обсяг основного
тексту дисертації становить 170 сторінок (7,08 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1. Визначення змісту омніканального маркетингу

Мобільні пристрої відіграють все більшу роль у формуванні обізнаності споживачів про бренди та впливі на їхні рішення, зростає мобільний трафік та збільшується популярність цифрового маркетингу. Гаджети стають персональними консультантами, який за відгуками, рекомендаціями у соціальних мережах, спеціальними додатками визначає рішення споживача. Це підтверджують дослідження, які показують, що сім із десяти покупців використовують телефон у торгівлі для пошуку більш дешевої цінової пропозиції. Понад 70% заявляють, що готові піти у магазин, якби отримали від нього цікаву пропозицію на свій телефон, перебуваючи поблизу. Для сучасного маркетингу великим викликом є не просто присутність зі своїм контентом у максимально можливих каналах, де мешкає цільова аудиторія бренду, а побудова єдиного наскрізного зв'язку з клієнтами незалежно від середовища - офлайн або онлайн, що використовує пристрої та додатки. У зв'язку з цим виникла концепція омніканальної комунікації. Омніканальність – це комплексне застосування каналів комунікації, яке формує цілісне та послідовне спілкування з клієнтом. На чолі всього стоїть користувач, а навколо нього створюється структура каналів зв'язку. Суть цього методу, а саме омніканальних комунікацій, можна пояснити тим, що він дозволяє взаємодіяти зі споживачем через безліч каналів, чим доносити інформацію до цільової аудиторії.

Зараз існує 7 основних концепцій, що обґрунтовані світовою наукою, вони є загальноприйнятими і найбільш відомими в еволюції маркетингу. У кожній з них є свої акценти у якійсь певній сфері або аспекті маркетингової діяльності. Зміна

аспектів у кожній з концепцій маркетингу була зумовлена розвитком компанії, змінами у внутрішньому і зовнішньому її середовищі. Розвиток маркетингових концепцій наведено на рис. 1.1, він проходив у такому порядку виробнича, товарна, збутова концепція, потім традиційна, концепція соціально-етичного маркетингу, сервісна та концепція маркетингу взаємодії.

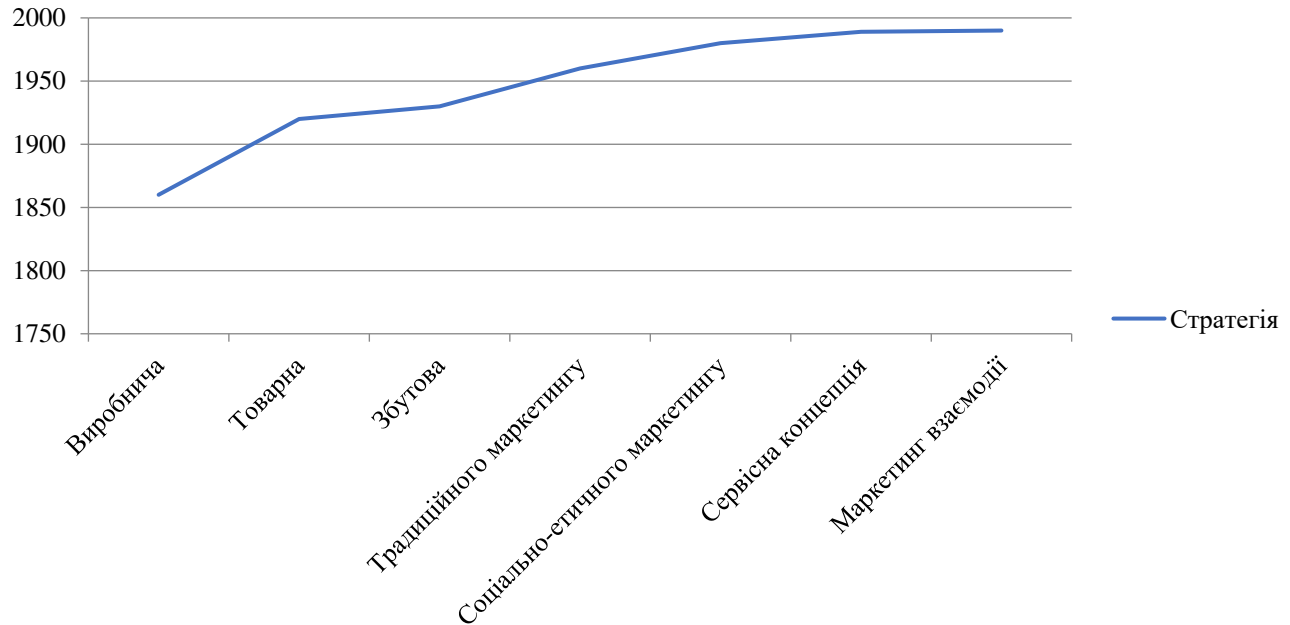


Рис. 1.1. Розвиток маркетингових концепцій [16]

Виробнича концепція з 1860 року по 1920 рік, однією з провідних ідей було виробництво практично всього, велике розширення асортименту. Орієнтувалися на широко поширені товари і намагалися надати максимально доступну ціну, тому іноді могли “губити” якість. Як основним інструментом на даному етапі вирізнялася собівартість, бо продукт повинен був бути досить дешевим і його вироблялося багато, тому цій стратегії характерна продуктивність. Ціллю було зростання продажів та максимізація прибутку.

Товарна концепція, вона існувала з 1920 року по 1930 роки, провідною ідеєю було виробництво якісних товарів, змінюються акценти маркетингу [10]. Важливим

акцентом стає ствердження “ціна - якість”, бо споживачі гарно ставляться до якісних товарів з помірною ціною. Клієнти обирають між товарами аналогами різних організацій, тому аби збільшити свій продаж організаціям вигідно витратитися на маркетингову діяльність, удосконалити споживчі властивості товару.

Збутова концепція - 1930 по 1950 роки, провідною ідеєю було розвинути збутову мережу, тож основним інструментом була збутова політика. Вважалося, що клієнт буде купувати товари, якщо прикладати зусилля по просуванню їх на ринку. Проводилося багато агресивних заходів по збуту товару, починаючи з уцінок, знижок, лотерей, виставок, акцій тощо. Головна ціль цієї концепції – інтенсифікувати збут товарів за рахунок зусиль з просування.

Традиційний маркетинг - 1960 по 1980 роки, була орієнтована на виробництво того, що потрібно споживачеві. Основним інструментом було дослідження споживача, його рішень, покупок, його уподобань, а також передбачення майбутньої поведінки клієнта. Головною ціллю було задовольнити потреби цільових ринків.

Соціально-етичний маркетинг – 1980-1995 роках, вироблялося те, що потрібно споживачам з урахуванням вимог суспільства, раціоналізація споживання. Споживач у цій концепції переміщується на центральне місце, маркетингу доводилося постійно співвідносити інтереси клієнтів, суспільства в цілому і виробника. Для цього досліджувалися соціальні та екологічні наслідки виробництва та споживання вироблених товарів. Ціллю даної концепції було задоволення потреб цільових ринків за умови заощадження ресурсів та охорони навколишнього середовища.

Сервісна концепція існувала з 90-х років минулого століття, її провідною ідеєю було постачання товару комплексом додаткових сервісних послуг. У даній концепції використовується комплекс сервісних послуг і створення комфортних

умов для здійснення покупки. Головною ціллю було побудова ефективної системи обслуговування клієнта.

Маркетинг взаємодії, з'явилася з 80-х років минулого століття, ідеєю цієї концепції є індивідуалізація відносин зі споживачем. Для її досягнення використовується управління взаємовідносинами зі споживачами. Ціль даної концепції побудова системи довгострокових відносин з клієнтом заснованої на соціальній і технічній адаптації партнерів один до одного і на інвестиціях у відносини. Розроблюється індивідуальна стратегія і система взаємодії під кожного клієнта, для цього треба мати високваліфікованих спеціалістів і високий рівень корпоративної культури в компанії. Таким чином збільшується кількість клієнтів з якісними довгостроковими відносинами, соціальна сторона виходить на перший план і в першу чергу споживач задовольняється відношенням до нього, а вже потім самим товаром [11].

Починаючи з аналітичного аналізу концепцій продажів, слід надати більш глибокого огляду цьому питанню. Маркетингова концепція це проект, що організовує маркетингову діяльність, він має конкретну керівну ідею, ефективну стратегію, а також знається на оперативному інструментарії, через який здійснюється маркетингова діяльність для досягнення цілей, що були заплановані у стратегії підприємства. Концепцію маркетингу пропонується розглядати інтегрованою, орієнтованою на клієнта та філософію цінності бізнесу, філософію управління бізнесом і людськими справами. Таким чином, у сучасних умовах маркетинг підприємства будує свою роботу на знаннях про попит клієнтів, набутий досвід та його можливі зміни у майбутньому.

Більш широке впровадження омніканального маркетингу доцільне як логічний етап еволюції маркетингових стратегій. Це необхідно для забезпечення ефективно розробленої продуктової стратегії та досягнення максимальної рентабельності в умовах постійно зростаючої конкуренції. В умовах, коли бізнес-структура повинна формувати продуктову стратегію, омніканальний маркетинг

стає критичним інструментом для реалізації цієї стратегії через всі можливі канали комунікації. Тільки через налаштування менеджерських та виробничих функцій, що підтримують інтеграцію та послідовність у комунікації з клієнтами, можна досягти високої лояльності клієнтів та конкурентної переваги на ринку. Ця гіпотеза базується на еволюційній концепції маркетингу, яка передбачає, що маркетинг перетворився з функціонального інструменту просування товарів і послуг у стратегічний компонент бізнесу, орієнтований на створення цінності для клієнта через комплексний і послідовний досвід взаємодії на всіх етапах покупки.

Історичний розвиток маркетингових концепцій демонструє, як бізнес пристосовується до змін у технологіях, суспільстві та очікуваннях споживачів. З часом підходи до маркетингу еволюціонували: від моноканального маркетингу минулого століття, через мультиканальний, і до сучасного омніканального підходу. В Україні ці зміни відбуваються дещо повільніше через обмежені ресурси, рівень цифровізації та специфіку ринку. Проте сучасні тенденції, включаючи пандемію COVID-19, стимулюють підприємства швидше інтегрувати онлайн- і офлайн-канали, щоб задовольняти нові запити клієнтів, які звикли до зручності міжнародних платформ.

Омніканальний маркетинг має свої принципи [12]:

виробник повинен швидко реагувати на зміни в мікро і макро економіці, а також зміни в уподобаннях покупців і швидко до них пристосовуватися;

логічно орієнтуватися на потреби своїх споживачів аби продуктивно проводити виробничо-збутову діяльність свого підприємства;

післяпродажне обслуговування, це забезпечує персоніфікацію кожного клієнта та підвищує шанси, що він звернеться до вас знову. Застосування персоналізації у вашій багатоканальній маркетинговій стратегії покращує відносини з клієнтами, сприяючи зростанню й утриманню клієнтів. Нових клієнтів приваблює ваш бренд цінністю, яку ви надаєте. При цьому слід не забувати про стимулювання збуту.

цілеспрямоване формування попиту наперед, вплив на нього;

прибутковість фірмі. Побудова стратегії омніканальності також залежить від можливостей і бюджету фірми, але разом з тим грамотна стратегія призводить до зростання продажів завдяки інтегрованій багатоканальній маркетинговій стратегії

творчий і цілеспрямований підхід, гарний спеціаліст має змогу пристосовуватися до змін в економічному середовищі країни і регулювати політику підприємства.

контроль за маркетинговою діяльністю дозволяє оцінити які заходи мали вплив на підвищення попиту або прибутковості підприємства, а які ні. Треба аналізувати вплив кожного омніканального підходу взаємодії з клієнтом, бо це важлива частина багатоканальності, тільки так можна зрозуміти який з підходів, пропозиція або реклама спрацювала. Найкращім варіантом буде авжеж аналіз всіх можливих варіантів взаємодії з клієнтом (інтернет сайт, онлайн чи офлайн магазин, додаток тощо). Так можна зрозуміти який напрямок менш задіяно і що треба розвивати.

Омніканальний маркетинг, як сучасна концепція управління каналами комунікації та збуту, передбачає створення інтегрованого клієнтського досвіду через забезпечення синергії між усіма доступними каналами. В межах дослідження було уточнено поняття "омніканальний маркетинг", яке включає синхронізацію онлайн- і офлайн-каналів, інтеграцію технологій персоналізації та автоматизації процесів.

Мета омніканального маркетингу - створити простий та зручний клієнтський досвід, підвищити впізнаваність і лояльність до бренду, щоб клієнт міг зв'язатися з компанією в будь-який зручний для себе час, незалежно від розташування та пристрою. Омніканальний підхід передбачає використання різних каналів продажу та digital інструментів: email-маркетинг, повідомлення в месенджерах, пости в соціальних мережах, інформація на сайті, push-повідомлення, контекстна та цільова реклама, PR, мобільні додатки, телефонний зв'язок, колаборації, контекстна

реклама. Серед іноземних дослідників, які займались вивченням та впровадження омніканального маркетингу можна відзначити:

- Д. Херхауссен, Дж. Біндер, та М. Шогель, які обґрунтували модель омніканального маркетингу [4];

- Л. Чао та Л. Лі, які обґрунтували зв'язок між використанням технологій омніканального маркетингу та економічної ефективності підприємств, [5];

В табл. 1.1. наведено порівняльний аналіз маркетингових каналів комунікації

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз маркетингових каналів комунікації

Критерій	Моноканальний маркетинг	Мультиканальний маркетинг	Омніканальний маркетинг
Кількість каналів збуту в одній організації	1	Від 2 до 5	Немає обмежень від 5 і більше
Ступень інтерактивності між каналами збуту	Низька або відсутня	Середній ступінь, пояснювана стимулюванням за допомогою післяпродажного сервісу	Високий ступінь, бо всі канали представлені єдиною інтегрованою системою
Ціноутворення	Ціна створюється для конкретного взятого каналу маркетингової комунікації	Ціна створюється для конкретного взятого каналу маркетингової комунікації	На кожен канал, що використовується розповсюджується єдина система ціноутворення
Досвід клієнта	Локальний; клієнт отримує доступ лише до обмежених можливостей певного каналу.	Частковий; клієнт може використовувати кілька каналів, але не завжди з однаковим рівнем сервісу або зручності.	Уніфікований; клієнт має змогу почати взаємодію в одному каналі (наприклад, вебсайті), продовжити в іншому (мобільному додатку) і завершити у фізичному магазині.
Приклади застосування	Локальна крамниця, що не має онлайн-представництва.	Рітейлер, який має окремий вебсайт та фізичні магазини, але вони функціонують незалежно.	Мережеві рітейлери, як-от Rozetka чи Epicentr, які забезпечують інтеграцію між офлайн-магазинами, онлайн-платформами, додатками та чат-ботами.

Джерело: (складено за даними [9, 10])

За даними представленими в табл.1.1 можна зробити висновок, що у нинішніх умовах омніканальний маркетинг повинен гнучко, швидко та адаптовано реагувати на зміни у зовнішньому середовищі компанії, будучи частиною маркетингової підсистеми комерційної організації, а не як самостійна ланка [9].

На думку аналітиків Бостонської консалтингової групи, «омніканальний маркетинг» є маркетинговою стратегією, завдання якої – об'єднати всі можливі канали в одне ціле.

У омніканальному маркетингу споживачі взаємодіють із компанією, використовуючи відразу кілька різних каналів, як зробити покупку, на відміну від мультиканального маркетингу, де покупець користується одним обраним каналом [14]. Інакше кажучи, головною метою омніканального маркетингу стає забезпечення повної відсутності кордонів між каналами. Такі автори, як A. Dane [8], D. Sealey[9], M. Rouse [10], J. Munk [11], підкреслюють, що це стосується обслуговування покупців як в онлайн, так і в офлайн-каналах, тому що омніканальний маркетинг неможливий без поєднання всіх фізичних та цифрових комунікацій зі споживачем .

Предметна площина дисертаційної роботи базується на зіставленні таких ключових категорій та понять як:

«омніканальність» – це використання різних каналів комунікації в межах єдиної системи. Звернення до наукової літератури дозволяє констатувати, що омніканальний маркетинг має іноземні витоки, про що свідчить найбільша освітленість поняття в зарубіжній літературі. Визначення досліджуваного поняття у підходах іноземних авторів представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Зміст поняття «омніканальний маркетинг»

Зміст поняття	Автор
«...синергетичне управління численними доступними каналами та точками взаємодії з клієнтами з метою оптимізації клієнтського досвіду по каналах та ефективності каналів»	P. C. Verhoef, J. J. Inmann, P. K. Kannan [12]

Зміст поняття	Автор
«...маркетингова стратегія безперервного обслуговування клієнтів по всіх каналах, що включає цифрові взаємодії, такі як соціальні мережі та покупки в електронній торгівлі, та їх інтеграцію з міжособистісними взаємодіями»	K. McCabe [7]
«...психологічна характеристика особистісного вибору сучасних клієнтів, для яких особливої важливості набувають комфортності взаємодії з компанією за критерієм часу та способу взаємодії»	G. Cook [14]
«...синергетичні маркетингові комунікації, що дозволяють уніфікувати контакти споживачів та можливості зв'язків із ними на формування клієнтського досвіду на будь-якій стадії покупки»	S. Cummnis, J. Peltier, A. Dixon [15]
«...позначає узгодження різних каналів збуту, що сприяє спрощенню та оптимізації взаємодії з клієнтами»	Луцій К.М. [19]
«...поєднання всіх фізичних та цифрових каналів, щоб створити інноваційний та єдиний користувальницький досвід»	D. Sealey [9]

Джерело (складено за даними [7],[9],[12],[14],[15],[19])

У процесі аналізу дефініції було зроблено висновок, що не існує єдиної думки серед науковців щодо визначення цієї категорії як іноземних так і вітчизняних. Так, С. Куммінс, Дж. Пілтєр, О. Діксон, П. Верхоев, Дж. Інман, П. Каннан, В. М. Мещерякова, К. А. Нефьодова бачать омніканальний маркетинг як підхід, орієнтований на інтеграцію маркетингових комунікацій; Б. Арсон, І. А. Іпатьєва, С. П. Гурська, Я. Б. Лавриненко, В. І. Тинякова - підхід, орієнтований на розвиток каналів збуту; К. МкКабє, Д. Силей, С. Саулді - підхід, орієнтований на інтеграцію каналів комунікації та збуту (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до поняття «омніканальний маркетинг»

Узагальнені орієнтири розвитку поняття	Автори
Підхід, орієнтований на інтеграцію маркетингових комунікацій	S. Cummnis [15], J. Peltier, A. Dixon, P. C. Verhoef, J. J. Inmann, P. K. Kannan, В. М. Мещерякова, К. А. Нефедова
Підхід, орієнтований на розвиток каналів збуту	Луцій К.М., І. А. Іпатьєва, С. П. Гурская, Я. Б. Лавриненко, В. И. Тинякова
Підхід, орієнтований на інтеграцію каналів комунікації та збуту	K. McCabe, С. Саулди, D. Sealey

Джерело: (розроблено автором на підставі [7, 9, 15, 19])

Для адаптації міжнародного досвіду омніканального маркетингу до реалій українського ринку, важливо врахувати як спільні риси, так і відмінності. Це допоможе підприємствам ефективно інтегрувати успішні практики, зберігаючи їхню відповідність локальним умовам.

В літературі зустрічаються випадки коли омніканальний маркетинг ототожнюють з такими поняттями як «омніканальний продаж», «омніканальний збут», «омніканальні комунікації». На думку автора, це ототоження не відповідає сутності самого поняття та змісту, який в нього вкладається.

Проведений контент-аналіз наявних визначень дифініції «омніканальний маркетинг» дозволив узагальнити та систематизувати існуючі підходи до розуміння омніканального маркетингу, виокремивши його характерні особливості:

висока ступінь інтеграції каналів комунікації та збуту;

максимізацію задоволеності під час здійснення покупки через формування єдиного споживчого досвіду.

Питання сутності визначення «маркетингова комунікація» знаходять свій відбиток у роботах Ф. Котлера, Дж. Бернета, З. Мориарти, П. Дойля та Ф. Штерна та зводяться до процесу передачі звернення від компанії до споживачів з метою представити товар чи послуги компанії у привабливому для цільової аудиторії світлі.

Омніканальний маркетинг – це підхід до організації маркетингової діяльності, який об'єднує всі доступні канали комунікації та продажів (онлайн і офлайн) в єдину систему. Його головна мета – забезпечити зручну і безперервну взаємодію споживача з брендом на будь-якому етапі клієнтського шляху, незалежно від того, який канал вибере клієнт.

Цей підхід полягає в інтеграції всіх каналів у єдину екосистему, де кожен із них гармонійно працює задля задоволення потреб клієнта. Важливо, що клієнт отримує однаковий рівень обслуговування і підтримки, незалежно від того, чи це контакт у магазині, на сайті чи через мобільний застосунок.

Омніканальний маркетинг – це не просто набір інструментів. Це стратегія, яка поєднує різні процеси компанії, щоб створити синергію між каналами. Вона враховує сучасні очікування споживачів: зручність, швидкість і персоналізацію обслуговування. Таким чином, цей підхід дозволяє брендам будувати сильніші відносини зі своїми клієнтами.

Узагальнюючи та систематизуючи існуючі визначення категорії «омніканальний маркетинг», автором було запропоновано наступне визначення: це маркетинговий підхід до організації продажів, який поза залежністю від каналів розподілення і збуту, створює умови переходу з одного каналу в інший, на підґрунті здатності до інтеграції та об'єднання, що дає змогу клієнту прийняти рішення про покупку.

Сьогодні ключовим акцентом стає клієнтський досвід. Якщо раніше маркетинг більше фокусувався на продажах і розширенні аудиторії, то омніканальний підхід орієнтується на забезпечення безперервного, комфортного досвіду для кожного клієнта. В Україні це означає створення персоналізованого сервісу, доступного через мобільні додатки, соціальні мережі, фізичні магазини та інші канали.

Закордонні дослідники акцентується увага на технічному аспекті омніканального маркетингу тобто на інтеграції каналів комунікації через ІТ-рішення не забуваючи про узгодженість бізнес-процесів, що є основою омніканальності. Це підкреслює різницю між омніканальністю та мультиканальністю. Остання передбачає наявність кількох каналів, але без їх повної синхронізації. Омніканальний підхід, навпаки, створює цілісний і узгоджений клієнтський досвід.

В Україні омніканальний маркетинг адаптовано до локальних ринків, де важливо враховувати оптимізацію витрат і швидкі зміни в поведінці споживачів. Це допомагає брендам залишатися конкурентоспроможними, пропонуючи клієнтам

цілісний і комфортний досвід взаємодії. На рис. 1.2 наведено етапи адаптації міжнародного досвіду впровадження омніканального маркетингу в Україні.

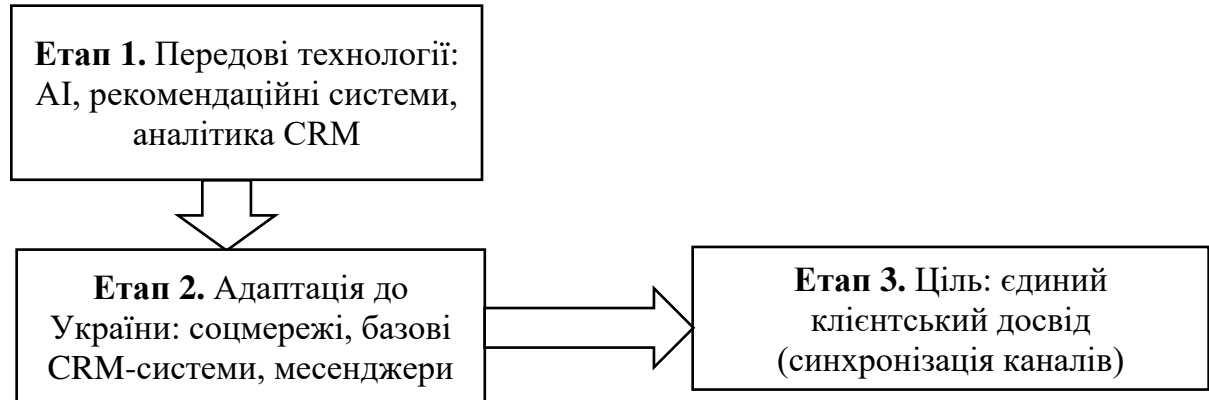


Рис. 1.2 Етапи адаптації міжнародного досвіду впровадження омніканального маркетингу в Україні [33]

Етап 1. Зібрано передові технології, які широко використовуються у світовій практиці омніканального маркетингу. Ці технології є основою успішних омніканальних стратегій у країнах із високим рівнем цифровізації до них відносяться: штучний інтелект (ШІ) (для аналізу клієнтських даних та персоналізації), рекомендаційні системи (для надання індивідуальних пропозицій клієнтам), системи (для управління бізнес-процесами та забезпечення синхронізації між каналами).

Етап 2 показує, як міжнародні практики можуть бути адаптовані до умов України. Наприклад, соцмережі слугують основним каналом комунікації через їхню доступність для малого та середнього бізнесу. Базові CRM-системи допомагають навіть із мінімальними ресурсами організувати роботу з клієнтами та зберігати їхню лояльність. Відбувається адаптація складних рішень до можливостей локального ринку, що дозволяє бізнесу досягати результатів навіть з обмеженими ресурсами.

Етап 3 представляє створення єдиного клієнтського досвіду. Це означає, що клієнт отримує безперервну й узгоджену взаємодію з брендом незалежно від того, чи користується він сайтом, відвідує фізичний магазин або спілкується через соціальні мережі.

Синхронізація міжнародного досвіду з локальними реаліями, допомагає зрозуміти, як світові технології можуть бути інтегровані в український бізнес, забезпечуючи зручність для клієнтів і ефективність для компаній.

У США та країнах Європи компанії активно використовують технології для інтеграції онлайн- і офлайн-каналів, тоді як в Україні омніканальність здебільшого зводиться до присутності у соцмережах і месенджерах.

Таблиця 1.4

Порівняння міжнародного та українського досвіду інтеграції каналів комунікації

Показник	Міжнародний досвід (США, ЄС)	Український досвід
Рівень цифровізації	Високий (широке використання AI, CRM)	Середній (обмежене впровадження інновацій)
Канали взаємодії	Широкий спектр (чат-боти, мобільні додатки)	Основний акцент на соцмережах та фізичних точках
Інвестиції у технології	Значні (постійна модернізація)	Обмежені (через низькі бюджети малих підприємств)
Інтеграція каналів	Повна (єдина система аналітики та управління)	Часткова (відсутність повної синхронізації каналів)

Джерело: (розроблено автором на підставі [16])

Міжнародні компанії, такі як Amazon, Walmart чи Starbucks, демонструють високу ефективність омніканального маркетингу, яка базується на широкій інтеграції каналів, значних інвестиціях у технології та доступі до великих обсягів

даних. Водночас в Україні цей підхід реалізується на базовому рівні через низький рівень цифровізації та обмежені бюджети.

Українські підприємства, особливо малі та середні, часто стикаються з труднощами впровадження дорогих технологій, що змушує їх шукати прості й бюджетні рішення. Так, наприклад, CRM-системи в Україні можуть використовуватися навіть у малому бізнесі, але з акцентом на базові функції, які не потребують значних фінансових ресурсів.

CRM-системи (Customer Relationship Management) сьогодні є незамінним інструментом для ефективної роботи підприємств роздрібною торгівлі. Вони допомагають краще зрозуміти клієнтів, налагодити взаємодію з ними та створити персоналізований клієнтський досвід. Проте важливо розуміти, які саме функції CRM є ключовими для роздрібного бізнесу, а також як вони відрізняються від тих, що потрібні для оптових компаній.

Ключовими функціями CRM-систем для роздрібною торгівлі можна виділити [4]:

управління клієнтською базою. CRM дозволяє зберігати всю інформацію про клієнтів в одному місці: від їхніх контактів до історії покупок. Це особливо корисно для сегментації клієнтів, наприклад, за віком, частотою покупок або середнім чеком;

аналіз поведінки клієнтів. Знати, що цікавить клієнтів і які товари вони обирають у різних каналах (онлайн чи офлайн), дає змогу підприємствам пропонувати персоналізовані рекомендації. Наприклад, якщо клієнт часто купує косметику, йому можна запропонувати акції саме в цій категорії;

Інтеграція з каналами комунікації. Сучасні CRM-системи інтегруються з мобільними додатками, соціальними мережами, чат-ботами, а також POS-системами в магазинах. Це дозволяє підприємствам бачити повну картину взаємодії клієнта з брендом;

Програми лояльності. CRM допомагає автоматизувати програми лояльності:

нарахування бонусів, індивідуальні знижки, VIP-програми. Наприклад, клієнти можуть накопичувати бонуси як у магазині, так і онлайн, використовуючи їх у будь-якому зручному каналі;

Звітність та аналітика. Завдяки CRM можна легко генерувати звіти щодо продажів, ефективності маркетингових кампаній або рівня задоволеності клієнтів. Ці дані допомагають приймати обґрунтовані рішення;

Комунікація з клієнтами. CRM забезпечує швидку комунікацію через месенджери, email або SMS. Наприклад, клієнт може отримати нагадування про акцію чи новий товар, що відповідає його вподобанням.

CRM-системи для оптових підприємств мають схожі основи, але акценти дещо інші. Для оптових компаній важливо зберігати інформацію про корпоративних клієнтів: їхні обсяги закупівель, умови контрактів і плани на наступні поставки. Прогнозування попиту на великі партії товарів є критичним, щоб уникнути дефіциту чи надлишку продукції. Логістика часто є більш складною, тому CRM має підтримувати детальний облік поставок і інтеграцію з системами управління складами.

Базовий функціонал CRM-систем може бути універсальним, але для ефективної роботи системи повинні враховувати специфіку кожного бізнесу. Для роздрібної торгівлі важливі персоналізація, програми лояльності та інтеграція з каналами комунікації. Для оптової торгівлі акценти зміщуються на управління великими клієнтами, оптимізацію логістики та масштабованість даних [17].

Отже, використання CRM-систем в омніканального маркетингу дозволяє зібрати всю інформацію про клієнтів, зрозуміти їхні потреби та створити сервіс, який відповідає очікуванням. Для роздрібної торгівлі важлива персоналізація та робота з окремими клієнтами, тоді як для оптового бізнесу ключовими є обсяг даних та управління великими клієнтами. Успішна інтеграція CRM у роботу підприємства значно підвищує його конкурентоспроможність і рівень задоволення клієнтів.

Технології відіграють вирішальну роль у сучасному маркетингу. Якщо

раніше революційними були друкована реклама чи радіо, то сьогодні інновації, такі як штучний інтелект, чат-боти й аналітичні системи, стають основою омніканального маркетингу. В Україні, попри обмеження у фінансах і доступі до технологій, такі інструменти поступово набувають популярності. Платформи на кшталт Rozetka чи Алло демонструють, як можна ефективно інтегрувати кілька каналів для створення цілісного клієнтського досвіду

Омніканальний маркетинг відкриває нові можливості для точнішої сегментації споживачів у роздрібній торгівлі. Завдяки інтеграції даних із різних каналів, таких як CRM-системи, соціальні мережі, мобільні додатки та офлайн-точки продажу, компанії отримують повну картину поведінки клієнтів. Цей підхід дозволяє виявити неочевидні зв'язки між діями споживачів та їхніми потребами.

Тож, нижче буде запропоновано етапи проведення сегментації в омніканальному маркетингу табл.1.5.

Таблиця 1.5

Етапи проведення сегментації в омніканальному маркетингу

Етапи	Характеристика етапів
Збір даних із різних каналів	CRM-системи інтегрують дані про покупки з фізичних магазинів, веб-сайтів, соціальних мереж, чат-ботів та мобільних додатків. Це створює цілісне уявлення про клієнта.
Аналіз поведінки	Використовуючи алгоритми ШІ, роздрібні компанії можуть ідентифікувати сегменти на основі демографічних даних, поведінкових характеристик, частоти покупок та вподобань.
Побудова сегментів	Застосовується кластерний аналіз для поділу клієнтів на сегменти (наприклад, лояльні клієнти, шукачі знижок, інфлюенсери).
Персоналізація маркетингових дій	Наприклад, для лояльних клієнтів пропонуються програми винагород, а для шукачів знижок – акційні пропозиції.

Джерело: (складено за даними [80,81])

На українському ринку омніканальність дозволяє адаптувати сегментацію до специфічних умов, таких як:

популярність соціальних мереж. Використовуються данні із Facebook та Instagram для ідентифікації молодіжного сегмента;

лімітовані бюджети. Застосовуються чат-боти у Viber або Telegram для збору відгуків від клієнтів малого бізнесу;

регулярність покупок. Наприклад, компанія EVA використовує омніканальні дані для поділу споживачів на типи за частотою покупок.

В табл.1.6 наведено характеристику каналів комунікації та інструментів омніканального маркетингу зі споживачами.

Таблиця 1.6

Характеристика каналів комунікації та інструментів омніканального маркетингу зі споживачами

Тип споживача	Характеристики споживача	Канали комунікації зі споживачем	Інструменти омніканального маркетингу
Лояльні клієнти	Постійні покупці, високі витрати	Email, мобільні додатки	Програми лояльності, ексклюзивні знижки
Шукачі знижок	Орієнтація на акційні товари	Соціальні мережі, Viber, SMS	Розсилки зі зниж-ками, спеціальні акції
Молодіжний сегмент	Активні у соцмережах, модні покупки	Instagram, TikTok	Рекламні кампанії з інфлюенсерами
Нерегулярні покупці	Рідкісні покупки, середні витрати	SMS, чат-боти	Нагадування, персоналізовані пропозиції

Джерело: (складено за даними [82])

Омніканальний маркетинг дозволяє бізнесу не лише покращувати взаємодію з клієнтами, але й точніше сегментувати аудиторію. Завдяки інтеграції даних із різних каналів, таких як CRM-системи, соціальні мережі, мобільні додатки та месенджери, компанії можуть краще розуміти потреби та поведінку своїх клієнтів. Таблиця нижче демонструє приклади основних сегментів споживачів у роздрібній торгівлі, їхні характеристики, канали взаємодії та відповідні маркетингові стратегії [33].

Кожен тип споживачів потребує індивідуального підходу. Наприклад, лояльні клієнти - це найбільш цінний сегмент для бізнесу, оскільки вони регулярно здійснюють покупки та мають високий середній чек. Для їхнього залучення та утримання використовуються програми лояльності, персоналізовані знижки та ексклюзивні пропозиції, що надсилаються через email або мобільні додатки.

Так звані шукачі знижок - клієнти, які орієнтуються на вигідні пропозиції та акції. Ефективними каналами комунікації з ними є соціальні мережі, Viber і SMS-розсилки, що інформують про актуальні знижки чи спеціальні акції.

В той самий час, молодь активна у соціальних мережах, таких як Instagram та TikTok. Цей сегмент реагує на модні товари, унікальний контент та рекламні кампанії з інфлюенсерами, що дозволяє створити емоційний зв'язок із брендом.

До нерегулярних покупців можна віднести клієнтів, які здійснюють покупки час від часу і потребують нагадувань. Для цього використовуються SMS-розсилки та чат-боти, які можуть пропонувати персоналізовані пропозиції, щоб мотивувати до повторних покупок.

Завдяки такій сегментації компанії можуть більш ефективно адаптувати свої маркетингові кампанії до кожної групи клієнтів, збільшувати продажі та підвищувати лояльність до бренду. Омніканальний підхід дозволяє інтегрувати ці стратегії в єдину систему, створюючи безшовний клієнтський досвід [83].

1.2. Особливості організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі

Омніканальний маркетинг стає невід'ємною частиною реалізації стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі, адже сучасних споживачів все більше цікавить “безшовний” досвід взаємодії з брендом через різні канали комунікації.

Незалежно від того, як клієнт здійснює свою покупку в класичних магазинах, через додаток, сайт тощо, клієнти прагнуть отримувати однакову якість сервісу, зручність, та персоналізовані пропозиції незалежно від обраного каналу.

Організаційне забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібною торгівлі включає в себе інтеграцію різних бізнес-процесів, що стосуються як управління клієнтськими даними, так і синхронізації логістичних, інформаційних та комунікаційних потоків. Для досягнення успіху в омніканальному середовищі підприємства мають впроваджувати інноваційні підходи до управління ресурсами, включаючи використання сучасних технологій, розвиток компетенцій персоналу та створення нових організаційних структур, які дозволяють ефективно взаємодіяти з клієнтами на всіх етапах їхньої покупки.

Цей підхід вимагає від підприємств не лише розширення можливостей комунікації, але й глибокої трансформації внутрішніх процесів, що забезпечують узгодженість та гнучкість у відповідь на зміни ринкових умов і споживчих потреб.

Серед особливостей організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібною торгівлі виокремлюють такі категорії як «організаційне забезпечення», «організаційне забезпечення маркетингом», «організаційне забезпечення омніканального маркетингу».

«Організаційне забезпечення» по своїй суті це процес створення і управління організаційною структурою, яка сприяє ефективному досягненню цілей організації. Зазвичай організаційне забезпечення включає в себе такі аспекти як організаційна структура, яка визначає ієрархію, ролі та відповідальності співробітників. Встановлюються чіткі алгоритми виконання завдань та процесів. Важливими аспектами організаційного забезпечення також є управління персоналом, підбір кадрів, їх мотивація, навчання та розвиток, а також використання інформаційних систем для оптимізації роботи.

Категорія «організаційне забезпечення маркетингом» охоплює організаційні аспекти, пов'язані з плануванням, впровадженням та контролем маркетингових

стратегій. Для початку формується маркетинговий відділ або команда. Досліджується ринок, розроблюється продукт, його цінова політика, реклама і комунікації. Потім вирішуються питання розподілення коштів, бюджетування, управління персоналом та інструментами. Не менш важливою ланкою є координація всіх підрозділів компанії, забезпечення інтеграції маркетингу з іншими функціональними напрямками організації (виробництво, продажі тощо).

Категорія «організаційне забезпечення омніканального маркетингу» відноситься до створення і підтримки маркетингових стратегій, які охоплюють декілька каналів взаємодії з клієнтами, таких як онлайн і офлайн канали. «Організаційне забезпечення омніканального маркетингу» прагне інтегрувати канали, створити єдиний клієнтський досвід незалежно від каналу (роздрібні магазини, мобільні додатки, веб-сайти, соціальні мережі).

Впровадження омніканального маркетингу потребує його організації на рівні підприємства. Для розуміння шляхів для організації омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі доцільно виокремити його переваги та недоліки. Це дозволить врахувати їх в процесі побудови моделі. Так на думку науковців, які займаються цією тематикою до переваг можна віднести [33]:

- загальна маркетингова аналітика. При старому каналному підході маркетингова аналітика з кожного каналу зберігалася в окремих місцях. Дані з кожного каналу не взаємодіяли один з одним та не впливали на інші канали. Омніканальний маркетинг об'єднує всі канали продажів компанії та поєднує весь потік даних, що дозволяє компанії легко визначити свої маркетингові позиції для більш цілісного підходу до цієї галузі та сприяння співпраці у відділі маркетингу та інших відділах компанії.

- повна інформація про покупку. Люди з більшою ймовірністю завершують свої покупки, якщо вони зможуть отримати всю необхідну інформацію безпосередньо від бренду, у якого вони купують. Якщо людям потрібно залишити ваш сайт, щоб шукати цю інформацію є ймовірність, що вони не повернуться. Омніканальний

маркетинг допомагає компанії підтримувати контакт з клієнтами доти, доки вони не завершать покупку.

- товари стають доступнішими. Згідно з опитуванням, проведеним Facebook, 54% покупців омніканального маркетингу кажуть, що вони з більшою ймовірністю будуть робити покупки з роздрібними продавцями, які використали цю стратегію, адже це дозволяє знайти будь-який товар на різних платформах та пристроях. Все дуже просто: бренд чи компанія мають бути там, де знаходяться їх клієнти, і якщо споживачі використовують відразу кілька пристроїв або каналів, то компанія повинна вивчити всі відповідні способи просування свого продукту на цих платформах, щоб отримати максимальний прибуток [3] .

До недоліків можна віднести:

- омніканальний маркетинг не простий в управлінні. Ця стратегія є всеохопною і враховує всі канали для забезпечення безперервного обслуговування клієнтів, незалежно від пристрою, який ви використовуєте або каналу. Компанія має добре опрацювати та вивчити кожен канал контакту з клієнтом, перш ніж розпочати будувати свою маркетингову стратегію. Ключем до успіху цієї стратегії є повне розуміння поведінки клієнтів компанії.

- омніканальний маркетинг потребує значних фінансових вкладень як на етапі впровадження, так і під час подальшої підтримки. Спочатку компанія витрачає кошти на налаштування та інтеграцію різних каналів взаємодії, впровадження CRM-систем, автоматизацію процесів та навчання персоналу. Також необхідно розробити єдину стратегію для всіх каналів комунікації та адаптувати контент відповідно до особливостей кожного з них. Після впровадження постійні витрати залишаються досить високими. Потрібно підтримувати стабільну роботу систем, оновлювати технології, аналізувати поведінку клієнтів та вдосконалювати взаємодію. Крім того, витрати можуть зростати через необхідність персоналізації пропозицій, підвищення рівня кібербезпеки та підтримки якості сервісу у всіх

каналах. Через це омніканальний підхід може бути фінансово складним, особливо для малих і середніх підприємств.

- окремим недоліком є захист персональних даних. Багато споживачів не хочуть ділитися своєю особистою інформацією, що ускладнює збір і використання даних для персоналізації послуг. Водночас компанії, які отримують ці дані, зобов'язані забезпечити їхній захист. Витоки інформації, хакерські атаки або неправомірне використання персональних даних можуть призвести до репутаційних втрат, юридичних проблем і фінансових санкцій. Таким чином, попри всі переваги омніканального маркетингу, його реалізація потребує значних ресурсів і відповідального ставлення до безпеки даних.

- омніканальний маркетинг вимагає відкритої комунікації. Якщо співробітники компанії не спілкуються, це може значно утруднити виконання поставлених завдань за допомогою цієї стратегії. Омніканальний маркетинг включає весь штат співробітників компанії, всі повинні працювати разом і прагнути спільної мети. Якщо компанія хоче, щоб ця стратегія приносила прибуток, вона повинна враховувати все це [3].

Омніканальний маркетинг відрізняється складністю інтеграції різних каналів і технологічної підтримки, тоді як організаційне забезпечення в загальному контексті зосереджене на управлінні ресурсами і структурами організації. Управління омніканальним маркетингом досліджували багато авторів, кожен з яких запропонував свої підходи до цієї теми.

П. Бабу – досліджує процес переходу до омніканальності, зокрема через інтеграцію цифрових та фізичних каналів, наголошуючи на важливості аналізу купівельної поведінки клієнтів як початкового етапу [1].

В. Шанкар розглядав управління омніканальним маркетингом з акцентом на інтеграцію цифрових технологій та систем управління даними для забезпечення безшовного клієнтського досвіду [2].

Т. Клуй досліджувала роль технологій і аналітики у впровадженні

омніканального маркетингу, наголошуючи на важливості інтеграції каналів і узгодженості комунікації [3].

Ці автори зробили вагомий внесок у розвиток концепції омніканального маркетингу, пропонуючи різні підходи до його управління залежно від специфіки бізнесу та ринку.

Одним із ключових аспектів організаційного забезпечення омніканального маркетингу є детальне розуміння споживчої поведінки. Успішне впровадження омніканальних стратегій неможливе без чіткого уявлення про те, як клієнти взаємодіють з різними каналами продажу та комунікації. Багато дослідників підкреслюють, що саме клієнт повинен знаходитися в центрі уваги омніканального підходу, оскільки його досвід визначає ефективність усіх маркетингових зусиль [33]. У цьому контексті важливо звернути увагу на дослідження П. Бабу, який розглядає процес приходу до омніканальності з точки зору наявності у ритейлера лише інтернет-розподілу або, навпаки, з погляду наявності лише фізичного магазину за відсутності цифрового каналу. При цьому в обох випадках автор як початковий етап ставить на чільне місце реалізацію карти купівельної поведінки. Тобто, знову ж таки, центром омніканального маркетингу виступає вивчення споживача.

Компанії повинні розуміти, що успішне організаційне забезпечення омніканального маркетингу вимагає розробки індивідуальної інфраструктури, яка враховує унікальні особливості поведінки їхніх клієнтів. Створення такої інфраструктури має базуватися на глибокому аналізі карти споживчої поведінки, що дозволяє забезпечити безперервний досвід для клієнтів через всі канали взаємодії. Це підвищить ефективність маркетингових зусиль і забезпечить лояльність споживачів, оскільки кожен канал буде адаптований до їхніх потреб та очікувань [21].

При формуванні організаційного забезпечення омніканального маркетингу в організації необхідно приділити увагу ряду проблемних зон, які виокремлюють

науковці в своїх роботах, а саме [5]: аналітика дій споживача, IT-сфера та маркетингова логістика. Розглянемо їх більш детально:

недостатньо ефективна система аналізу дій споживача, яка призводить до відсутності узгодженого розуміння «шляху клієнта» через різні канали. У зв'язку з цим з'являється ситуація, яка називається «конфліктом каналів», що обумовлено недостатньою інтеграцією каналів збуту. Рітейлери фокусуються на аналітиці, збирають інформацію вже після здійснення покупки, недооцінюючи можливості аналізу передпокупної поведінки потенційних клієнтів;

програмне забезпечення не відповідає потребам компанії. Процес пошуку товарів по переходам від категорії до категорії може не дати відповідних результатів в силу неструктурованості асортиментних груп. Проблема нерозуміння логіки вибору товарів покупцями може бути пов'язана з недосконалою організаційною структурою на підприємстві. Це призводить до недостатньої взаємодії між процесами, що негативно впливає на ефективність управління товарними запасами. Наприклад, рітейлери часто розділяють асортимент між онлайн-магазином і фізичним магазином, не забезпечуючи єдиної інформаційної бази;

маркетингова логістика, зокрема вибір каналів комунікації. Підприємства повинні вирішити, чи використовувати вже існуючі канали, популярні серед споживачів, або створити власний канал і активно його просувати. У цьому контексті важливо враховувати політику обраної платформи та інтереси власника каналу, якщо використовується зовнішній ресурс. У разі створення власного каналу компанія повинна зацікавитися його розвитком.

Для успішної організації омніканального маркетингу необхідно чітко розуміти систему його забезпечення. Важливо розробити алгоритм, який узгодить інтереси всіх залучених сторін – від виробництва до збуту. Це дозволить уникнути неузгодженості дій, що негативно впливає на результати впровадження омніканальної стратегії.

Організаційне забезпечення омніканального маркетингу дозволить покращити систему маркетингового менеджменту на підприємстві за рахунок об'єднання зусиль всіх організаційних структур навколо головної цілі – отримання доходу. Забезпечення зворотнього зв'язку зі споживачем через систему омніканального маркетингу дозволить вирішити проблеми з відтоком клієнтів, відстежувати міграцію звернень з каналу на канал, розробити алгоритм обробки контактів потенційних клієнта в рамках первинного звернення та удосконалити порядок обробки нового запиту від того самого клієнта. Для оптимізації даних процесів дуже важливо налагодити тісну взаємодію між підрозділами та впровадити загальне інтегроване інформаційне середовище.

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зміни поведінки споживачів підприємства, що працюють у сфері торгівлі та послуг, змушені адаптувати свої стратегії до нових реалій. Одним із ключових елементів ефективного функціонування маркетингової діяльності є організаційне забезпечення.

Організаційне забезпечення – це система управлінських, структурних, регламентуючих та інформаційних компонентів, що формує передумови для досягнення цілей підприємства. Воно забезпечує координацію діяльності різних підрозділів, реалізацію управлінських рішень, ефективний розподіл обов'язків та контроль за результатами діяльності.

Принципи побудови організаційного забезпечення повинні відповідати загальним засадам менеджменту – чіткості, структуризації, ієрархічності, гнучкості, адаптивності та орієнтації на результат. З огляду на впровадження омніканального маркетингу, важливо додати ще один принцип – інтегрованості, що передбачає тісну взаємодію між усіма каналами комунікації та продажів, включаючи онлайн- і офлайн-складову [1].

Промислове підприємство являє собою цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних підсистем і водночас активно взаємодіє з зовнішнім

середовищем. Діяльність кожного відділу та структурного елементу організовується таким чином, щоб забезпечити досягнення головної мети підприємства у встановлені строки. Отже, усі елементи організаційної структури повинні взаємодіяти як єдина система, орієнтована на споживача.

Також важливою є здатність адаптуватися до змін ринку, технологій і поведінки клієнтів, треба вміти вибудовувати внутрішні процеси навколо потреб клієнта, що є базовим принципом омніканального підходу.

Важливо приділяти увагу узгодженій роботі всіх відділів, особливо маркетингу, ІТ, логістики та обслуговування клієнтів та застосовувати аналітику для прийняття управлінських рішень.

Організаційне забезпечення омніканального маркетингу на підприємстві виконує низку важливих функцій, спрямованих на ефективну координацію маркетингової діяльності в умовах багатоканальної взаємодії з клієнтами.

Успішна реалізація омніканальної стратегії можлива лише за умови чітко структурованої організаційної моделі, що поєднує гнучкість, адаптивність і взаємодію між усіма підрозділами. Основними функціями організаційного забезпечення в цьому контексті є:

Забезпечення узгодженості дій між усіма каналами комунікації та продажу – ключовий елемент омніканального підходу, його координаційна функція. Організаційне забезпечення координує діяльність підрозділів, відповідальних за онлайн- та офлайн-продажі, діджитал-маркетинг, логістику, клієнтський сервіс, аналітику тощо. Завдяки цьому досягається цілісність маркетингових повідомлень, єдине ціннісне сприйняття бренду споживачем та уникнення дублювання функцій. Наприклад, у компанії Rozetka (Україна) реалізовано централізовану систему управління контентом для онлайн-магазину, мобільного застосунку та соціальних мереж. Команди digital-маркетингу, контенту й клієнтського сервісу працюють за спільним календарем кампаній, що забезпечує єдине повідомлення клієнтам незалежно від каналу взаємодії [2].

Наступна функція інтеграційна, омніканальний маркетинг передбачає інтеграцію всіх точок контакту з клієнтом у єдину систему управління досвідом споживача. Організаційне забезпечення виконує функцію інтеграції як горизонтальної (між маркетинговими каналами), так і вертикальної (між стратегічним, тактичним і оперативним рівнями управління). Це дозволяє сформувати єдиний центр відповідальності за взаємодію з клієнтом і забезпечити безперервність комунікацій. Наприклад, мережа супермаркетів АТБ запровадила мобільний застосунок, що інтегрується з бонусною системою, email-розсилками, касовим обслуговуванням і особистим кабінетом на сайті. Це дозволяє клієнтам отримувати персоналізовані знижки та рекомендації незалежно від каналу.

В умовах динамічного ринкового середовища підприємство має бути готовим до швидких змін у поведінці споживачів, технологіях, каналах комунікації, це підкреслює важливість адаптаційної функції. Організаційне забезпечення забезпечує адаптивність структури управління маркетингом до нових умов, передбачає оперативне оновлення процесів, ротацію відповідальних осіб, впровадження нових цифрових інструментів, навчання персоналу.

Ефективність омніканального маркетингу потребує постійного моніторингу результатів діяльності кожного каналу. Організаційне забезпечення відповідає за встановлення системи контролю, збору та аналізу даних, оцінку КРІ (ключових показників ефективності), а також впровадження механізмів коригування діяльності на основі результатів. Контрольна функція також забезпечує відповідність реального виконання стратегії визначеним цілям [3].

Основою організаційного забезпечення також є інформаційна функція, що відповідає за створення та підтримку внутрішньої інформаційної інфраструктури, яка забезпечує обмін даними між підрозділами, оперативний доступ до маркетингової інформації, централізоване зберігання клієнтських даних (через CRM-системи) та аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень. Це

сприяє побудові повного профілю клієнта та персоналізації маркетингових комунікацій.

Функція мотивації та кадрового забезпечення дозволяє успішно впроваджувати омніканальну стратегію за умови високого рівня залучення персоналу. Організаційне забезпечення виконує функцію формування кадрового потенціалу, включаючи підбір спеціалістів з цифрового маркетингу, аналітики, управління каналами, а також розробку систем мотивації, навчання та професійного розвитку співробітників [3].

У межах організаційного забезпечення формуються та закріплюються правила, стандарти і процедури взаємодії між підрозділами, а також внутрішні нормативні документи (регламенти, інструкції, політики), що регулюють роботу в омніканальному середовищі. Регламентна функція дозволяє досягати системності, зменшувати ризики та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Організаційне забезпечення омніканального маркетингу передбачає створення структур, які відповідають за розробку і реалізацію довгострокової стратегії розвитку каналів комунікації. Функція стратегічного управління охоплює планування бюджету, визначення пріоритетних напрямів інвестицій, вибір технологічних платформ, партнерів та моделей взаємодії з клієнтами.

Отже, організаційне забезпечення омніканального маркетингу виконує багатофункціональну роль, поєднуючи управлінську, координаційну, інформаційну та кадрову складові. Його ефективність визначає здатність підприємства забезпечити цілісне, послідовне і персоналізоване обслуговування клієнтів у всіх точках контакту, що є запорукою формування довгострокових конкурентних переваг.

Поняття «організаційне забезпечення маркетингу» включає в себе сукупність структурних елементів підприємства, які забезпечують реалізацію маркетингової політики та стратегії. До його складу входять:

організаційна структура управління маркетингом;

кадрове забезпечення (маркетологи, аналітики, спеціалісти з CRM та digital);
нормативна документація (інструкції, регламенти, посадові обов'язки);
внутрішні комунікації;
технологічне забезпечення (CRM-системи, аналітичні панелі, цифрові платформи) [4].

Для ефективного функціонування омніканального підходу важливо створити централізовану або гібридну структуру управління маркетингом, де буде забезпечено постійну комунікацію між онлайн- і офлайн-командами. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в поведінці споживачів, синхронізувати маркетингові повідомлення в усіх каналах, підвищити задоволеність клієнтів.

Особливої уваги заслуговує інтеграція CRM-систем в організаційне забезпечення, адже вони забезпечують збирання, обробку та використання клієнтських даних у реальному часі. Завдяки цьому можна побудувати персоналізовану комунікацію та посилити лояльність споживачів [4].

Варто зазначити, що організаційне забезпечення омніканального маркетингу неможливе без культурної трансформації підприємства, де кожен працівник усвідомлює цінність клієнтського досвіду. Формування відповідальної корпоративної культури, гнучких команд, що працюють за принципами agile або scrum, дозволяє підвищити ефективність реалізації омніканальної стратегії.

Науковці підкреслюють, що успішність омніканального маркетингу значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати свої організаційні процеси до нових умов цифрової взаємодії з клієнтами, що потребує стратегічного бачення та чіткої організаційної структури.

1.3. Світовий досвід організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі

Рітейл проходив у 1970-1990 роки процеси глобалізації та консолідації, [22]. У роботах науковці Бостон Консалтинг Груп проаналізували початок 2000х років, це була ера інтернету та онлайн покупок [23] Дж. Хесс [28], І.Височин і А.Хмара [25], Р. Юн досліджував у своїх роботах вплив інтернету на рітейл і його розвиток взагалі [32], Н.Доєрті [46], Жегус О.В. [61] ті інші, досліджували у своїх роботах еволюцію розвитку рітейлу.

Українські науковці також зробили важливий внесок у дослідження омніканального маркетингу, розглядаючи його специфіку з урахуванням місцевих умов. О. П. Коротун, С. Є. Збирит та А. Ю. Мартинюк у своїх дослідженнях наголошують на тому, що ключовим викликом для українських компаній є створення цілісного клієнтського досвіду. Вони підкреслюють, що для успішного впровадження омніканальних стратегій потрібно інтегрувати онлайн- і офлайн-канали, навіть у межах обмежених ресурсів, що характерно для багатьох локальних підприємств [34].

А. В. Бокий у своїй роботі акцентує увагу на технологічних аспектах омніканального маркетингу. Він зазначає, що сучасні інструменти, такі як CRM-системи та аналітичні платформи, мають великий потенціал для оптимізації бізнес-процесів. Проте, за його словами, висока вартість цих технологій часто стає бар'єром для їх впровадження в українському бізнесі [35].

Н. Бойко аналізує перспективи використання технологій Weason, які дозволяють персоналізувати маркетингові кампанії. Вона підкреслює, що ці рішення можуть значно підвищити ефективність комунікацій зі споживачами, проте їх поширення в Україні обмежене через брак технічних знань і ресурсів у підприємств [34].

Н. В. Геселева та С. В. Бондар звертають увагу на організаційні аспекти омніканального маркетингу. Вони зазначають, що впровадження таких стратегій вимагає змін у структурі підприємств та інвестування в навчання персоналу. Ці фактори стають критичними для забезпечення ефективної реалізації омніканальних стратегій [37].

Є. Ладюк наголошує на необхідності синхронізації каналів комунікації для створення безшовного клієнтського досвіду. На її думку, успішне впровадження омніканального підходу сприяє зростанню лояльності клієнтів, що є ключовим фактором для конкурентоспроможності бренду [38].

Ці дослідження дають змогу краще зрозуміти локальні особливості омніканального маркетингу в Україні, а також пропонують практичні рішення для адаптації міжнародного досвіду до місцевих умов.

Дослідження вказують на те, що успішність омніканального маркетингу в Україні залежить від адаптації міжнародного досвіду до локальних умов, зокрема, врахування рівня цифровізації, доступності технологій та поведінкових особливостей українських споживачів.

Сучасні технології стають невід'ємною частиною омніканального маркетингу, допомагаючи створювати більш зручний, персоналізований та ефективний клієнтський досвід. Однією з таких технологій є штучний інтелект (ШІ), який відкриває нові можливості для бізнесу. ШІ дозволяє аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати поведінку споживачів і створювати персоналізовані пропозиції, що відповідають їхнім потребам. Наприклад, завдяки ШІ підприємства можуть краще розуміти, що цікавить їхніх клієнтів, і надавати відповідні рекомендації [38].

Чат-боти, які працюють на основі ШІ, стали популярним інструментом у взаємодії зі споживачами. Вони дозволяють забезпечити цілодобову підтримку, швидко реагувати на запити клієнтів і інтегруватися з іншими каналами, такими як соціальні мережі чи мобільні додатки. Це значно спрощує комунікацію між

бізнесом і клієнтом, роблячи її зручною та безперервною.

Рекомендаційні системи – ще один приклад сучасних технологій, що впливають на омніканальність. Вони допомагають підприємствам пропонувати своїм клієнтам саме ті товари чи послуги, які їм цікаві, базуючись на аналізі їхньої попередньої поведінки. Це не лише підвищує ймовірність продажів, але й формує лояльність до бренду, адже клієнти цінують індивідуальний підхід.

Висока якість обслуговування може зацікавити покупців, забезпечити гарний дохід і досягти лояльності клієнтів. Найуспішніші європейські магазини намагаються створити єдиний зручний простір для онлайн і оффлайн магазинів. Європейські підприємці використовують наступні практики «пропозицій для клієнта»:

реклама онлайн-пропозицій в оффлайн магазинах і можливість легко отримувати інтернет-замовлення. Також вони виділяють зону для отримання онлайн замовлень, дуже добре пояснюють де саме є можливість забрати онлайн замовлення. Намагаються частіше рекламувати онлайн магазини в звичайних оффлайн магазинах. Для цього використовують: штрих коди (QR-коди) які надають покупцям інформацію про товари; наявність комп'ютерів та інші загальнодоступні пристрої, які допомагають об'єднати процес покупки товару в інтернеті і в звичайному магазині;

рекламні заходи та оффлайн-пропозиції на сайтах з метою зацікавити клієнта відвідати звичайного магазину. Для цього проводять рекламні акції на сайті та в інтернеті, але скористуватися такою акцією можна тільки в звичайному магазині. Так чинять не всі, лише десь 10% продавців, що хочуть наблизитися до лідерських позицій;

доставка на наступний день. Покупці дуже цінують інформацію про те, як швидко вони зможуть забрати або отримати товар придбаний онлайн. Лідери з продажу намагаються запропонувати доставку товару на наступний день, хоча б для деяких замовлень або відразу пишуть терміни доставки на сторінці із замовленням;

пропозиція подарункової карти, яку можна придбати і витратити як в он-лайн, так і в оф-лайн магазині. Пропонується створити свій аккаунт, який буде синхронізуватися з різними пристроями.

Яскравим представником компанії, що використовує вищенаведені пункти може стати Decathlon. Це французька компанія, що спеціалізується на розробці, виробництві і роздрібній торгівлі спортивними товарами більш ніж для 70 видів спорту. Вона є хорошим прикладом того, яких результатів може досягти компанія, що притримується вищенаведених пунктів.

Показники якості обслуговування клієнтів у всіх каналах для цієї компанії склав 79% в Іспанії та 74% у Франції. Компанія досягла такого результату тільки завдяки застосування різних методів. Наприклад, компанія зробила у своїх магазинах загальнодоступні комп'ютери, аби покупці змогли подивитися інформацію про товар та перевірити, чи є він в наявності, це дозволяє об'єднати процес покупки онлайн і оффлайн. В звичайних магазинах компанії активно рекламуються онлайн послуги і пропозиції. На сайті є також фільтр в якому можна зазначити свої побажання, наприклад улюблений спорт. До того ж у компанії існує проста і зрозуміла сторінка пошуку магазинів, на якій приводиться уся необхідна інформація.

У Європі досить високі вимоги до рівня обслуговування клієнтів, компанії постійно удосконалюють канали комунікації з метою привабити до себе найбільшу їх кількість. Це сприяє формуванню нових систем організаційного забезпечення омніканального маркетингу, які базуються на використанні різної комбінації діджитал-інструментів маркетингу та створенню нових каналів комунікації. На рис. 1.3 наведено рівень інтеграції каналів комунікації в різних країнах світу.

На рис. 1.3 наведено наявну різницю у рівні інтеграції каналів комунікації між провідними міжнародними ринками (США, Німеччина, Франція) та українським ринком. Для таких країн, як США, рівень інтеграції досягає 90%, що пояснюється високими інвестиціями в цифрові технології, впровадженням передових CRM-

систем та глибокою персоналізацією клієнтського досвіду. У Німеччині та Франції рівень інтеграції високий (85% та 80% відповідно), що обумовлено розвиненою інфраструктурою та широким використанням аналітики.

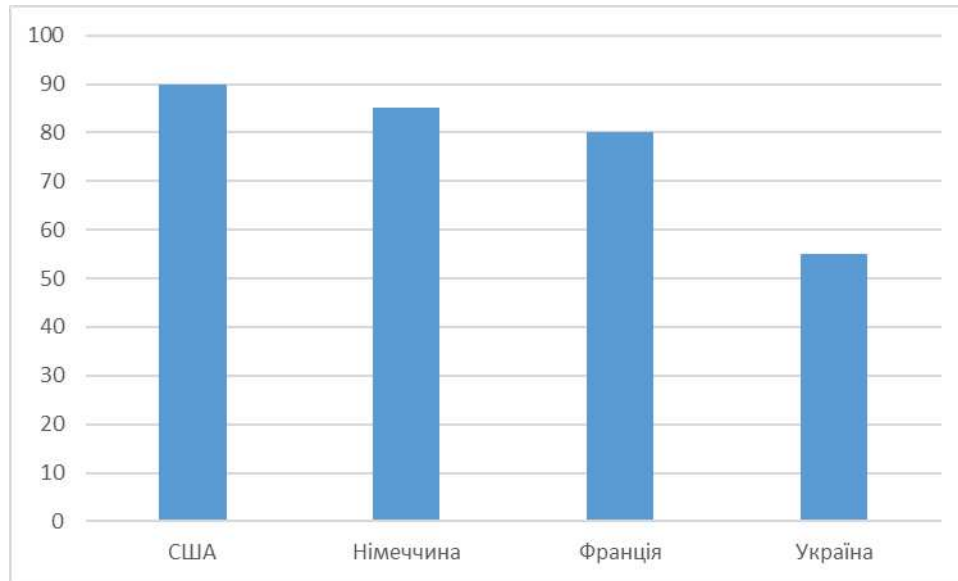


Рис. 1.3 Рівень інтеграції каналів комунікації у різних країнах, % [6]

Водночас Україна демонструє лише 55% інтеграції через обмежений доступ до інновацій, низький рівень цифровізації та недостатнє фінансування технологічних рішень. Ця різниця вказує на необхідність адаптації міжнародного досвіду з врахуванням локальних можливостей та реалій.

Оmnіканальність стає ключовою стратегією для ритейлерів. Споживачі активно користуються новими технологіями, такими як мобільні додатки та комбінації онлайн- і офлайн-покупок. Для успіху в сучасному маркетингу важливо створити безшовний клієнтський досвід, щоб уникнути плутанини та підвищити лояльність клієнтів. Непослідовність у ціноутворенні та рекламних акціях може негативно вплинути на клієнтів, тому ритейлерам потрібно оптимально використовувати всі канали зв'язку та інструменти маркетингу [75].

Сучасні умови змушують роздрібну торгівлю пристосовуватися до нової

економіки, де все більше значення мають соціальна відповідальність, інформаційні технології та інтеграція каналів торгівлі. Рітейл активно змінюється, впроваджуючи інновації, а багатоканальність стає новою реальністю. Зі зростанням цифрових пристроїв і мобільних додатків маркетинг потребує адаптації до цих умов. [60, 61, 62]. Covid-19 радикально змінив ринок рітейлу, зробивши омніканальний маркетинг ще більш актуальними. Бренди, що не мали інтернет-продажів, були змушені швидко адаптуватися до нових умов. Онлайн-продажі стрімко зросли, і рітейлери зосередилися на інтеграції онлайн- і офлайн-каналів, щоб забезпечити безперебійний клієнтський досвід. Криза підштовхнула компанії до створення нових бізнес-моделей, зосереджених на доставці, самовивезенні та забезпеченні безпеки клієнтів.

Через епідемію Covid-19 в Європі набагато краще почали розвиватися логістичні центри, склади або доставки аніж звичайні магазини. Наприклад у Британії торгівля через інтернет набирає обертів, а вірус тільки надав розвитку цій сфері торгівлі. На даний момент 30 % від усієї кількості покупок людина здійснює через інтернет, і прогнозується, що з кожним роком цей відсоток буде лише збільшуватися десь на 10% щороку. Практика показує, що більше 80% населення хоч раз здійснювали покупку в інтернеті. Британцям до вподоби така електронна можливість здійснювати покупки, бо це дуже просто та якісно. Частіше за все так вони купують аксесуари та одяг, натомість в Україні всі рекорди по електронним покупкам б'є електроніка. У нашій країні люди досі обирають варіант, щоб перш за все побачити річ своїми очами, торкнутися її, а вже потім купляти.

У Британії також є цікава можливість яку пропонують місцеві магазини і банки. Вони мають між собою домовленості завдяки яким можна дробити сумму товару, і кожна людина має можливість купити будь яку річ в розстрочку, можна навіть не згадувати про це, сума буде списуватися у вас з картки автоматично кожного місяця. Також, щодо повернення придбаних речей, повернення здійснюється безкоштовно, надається великий проміжок часу, щоб повернути річ

(інколи до 60 днів), річ можна повернути навіть якщо її використовували. Сама процедура повернення також доволі проста, заповнюється заявка на сайті, отримується QR-код, потім його показують на пошті і відправляють товар.

У Британії дуже якісна ІТ-інфраструктура інтернет магазинів, все автоматизовано та дуже зручно. Встановлюється глибокий зв'язок між продуктом і покупцем, дуже добре описується кожний продукт, є відео та якісні зображення. Коли всі ці атрибути поєднуються, то у покупця складається враження, що він дуже добре вивчив цей продукт і роздивився його з усіх боків, тобто отримує корисний досвід. Майже на кожному кроці підтвердження про покупку товару, клієнта максимально інформують про продукт, таким чином він ніби кожного разу підтверджує та приймає рішення купити саме цей товар, і у результаті відсоток повернення товарів маленький, бо клієнт отримує саме те, що він хотів.

Омніканальність дає брендам більше можливостей для залучення клієнтів через різні канали, такі як онлайн-магазини, електронна пошта, боти тощо. Пандемія прискорила розвиток електронної торгівлі, змусивши компанії швидко адаптувати свої процеси та інфраструктуру до зростаючих вимог[76]. Споживачі все більше віддають перевагу онлайн-покупкам через ризики, пов'язані з відвідуванням фізичних магазинів. Тому компаніям важливо адаптувати свої стратегії до нових реалій, враховуючи зміни в поведінці споживачів і підвищення вимог до безпеки.

До пандемії рітейл вже почав зазнавати структурних змін через цифровізацію та зміни в демографії споживачів. Зараз мережеві структури контролюють роздрібний ринок, впливаючи на постачальників і оптовиків. Сучасні мережеві магазини стають складними системами, де люди й алгоритми об'єднані для покращення купівельного досвіду. Споживча поведінка продовжує змінюватися, і рітейл змушений бути гнучким, щоб пристосуватися до нових умов [77] рітейли повинні вміти організувати швидке нарощування потужностей, розширювати пропускну здатність онлайн-каналів, реагувати швидко на збільшення попиту,

швидко і оперативно забезпечувати безпеку працівникам і покупцям, наймати нових і навчати співробітників [78,79]. Рівень задоволеності клієнта покупкою зростає. Далі він розповідає про свій позитивний досвід і працює “сарафанне радіо” впізнаваність бренду зростає.

Яскравим прикладом великого рітейлеру може слугувати англійська компанія Tesco [44]. У Великій Британії Tesco має досить розгалуджену мережу і має декілька форматів магазинів (Tesco Extra, Tesco, Tesco Metro, Tesco Express і One Stop). Компанія обожає впроваджувати різні інновації, після того, як у 2014 році Tesco почав втрачати клієнтів, а звісно і прибуток, було запущено 3 річний план по скороченню витрат і перегляд підходів до клієнтів. Є навіть спеціальна філія, що знаходиться в Індії та займається дослідженням та розвитком інновацій, технологій. Також Tesco за допомогою Hadoop створює базу даних для усіх відділів компанії. Щоб легше було прогнозувати попит і планувати асортимент, Tesco працює з компанією Oracle, вона допомагає у складанні прогнозів, використанні передових алгоритмів. Ще одним нововведенням є використання віртуальної реальності для оформлення магазинів, починаючи з електрики та водопровіду, закінчуючи розміщенням товарів на полицях магазинів. Також після цього любляють створити 3D модель магазину, аби переконатися, що у віртуальній реальності все було правильно розплановано і розставлено.

Активно використовуються камери у магазинах на предмет виявлення порожніх полиць або ящиків, де товар вже закінчується, також дуже цікава річ, це електронні етикетки на полицях магазинів, це допомагає швидко змінювати ціни і економити на витратах. У всіх співробітників магазину є сканувальний пристрій.

Tesco також довподобі співпрацювати з IFTTT - платформою (If This Than That), це дозволяє компанії автоматизувати дії які часто повторюються. Tesco також є партнером з Google Home, завдяки цьому клієнти мають можливість замовляти продукти лише за допомогою голосових команд [45]. Найближчим часом

компанія настільки вивчить шаблонну поведінку покупців, що зможе сама автоматично пропонувати персоналізовані списки покупок.

У 2014 році Tesco заявила, що починає займатися своєю програмою лояльності, у перспективі є ввести гейміфікацію для підвищення зацікавленості клієнтів, а також перехід на повністю цифрову програму лояльності. У 2017 році Tesco покищо представила лише версію безконтактної Clubcard [46].

В Нідерландах лідером в сфері ритейлу продуктів харчування є Albert Heijn [32, 41]. Це дуже розгалужена мережа, що представлена як і маленькими магазинчиками біля будинку так і великими супермаркетами і гіпермаркетами, і взагалі мережа налічує приблизно 950 магазинів по всіх Нідерландах. Останні 5 років ця мережа неухильно зростала, хоч і повільно. На даний час найпопулярнішим є формат супермаркетів, який приносить 85% від усіх продажів. В період з 2015-2017 років в компанії відзначається збільшення частки ринку на 11% і взагалі можна побачити розвиток компанії у напрямку зростання сфери онлайн [42].

Ця мережа приділяє увагу своїм технічним системам, підвищує ефективність роботи магазинів, економить витрати на робочу силу. Наприклад, мережа економить до 20% електропостачання простими датчиками руху, а освітлення за допомогою світодіодів, що різниця в залежності від виду продукції, регулюється часом доби, що також автоматично заощаджує електроенергію. У магазинах є цікаве нововведення інтерактивна цифрова вивіска, вона допомагає покупцям у замовленні доставки продуктів, а додаток-сканер у телефоні допоможе покупцям дізнатися усю цікаву і корисну інформацію про обраний ними продукт.

У мережі також є маленькі магазинчики to go де можна використати смарт-мітки з NFC та карти миттєвої оплати, що дозволяє збирати додаткову інформацію про клієнтів мережі та покращувати макет магазинів.

Albert Heijn дуже зацікавлені у збиранні інформації про своїх клієнтів аби покращити своє обслуговування і пропонувати їм товари, що цікавлять їх понад усе.

Дані збираються в автономному режимі, через чат-боти, мобільні додатки і веб-сайти.

Albert Heijn тісно співпрацює з Morinion (компанія, що аналізує відгуки покупців в інтернеті, мобільному додатку – це допомагає контролювати ступінь задоволеності клієнтів роботою компанії) [43].

У мобільному додатку Albert Heijn є такі цікаві нововведення як розпізнавання голосу, таким чином клієнтам набагато зручніше формувати списки покупок та додавати туди якісь конкретні товари. Компанія навіть ввела у себе персоналізований список розумних покупок. Машина аналізує попередні списки покупок людей та те як часто людина купляє той чи інший товар, а отже керуючись цими даними може спокійно скласти персоналізований список покупок. У 2017 році на фейсбуці компанії з'явився чат-бот, що може відповісти на будь яке питання про мережу чи магазин. Мережа розробила спеціальний додаток для доставки, зазвичай вона дуже швидка і здійснюється протягом 1 години.

Наступним прикладом є кампанія Coop “Supermarket of the Future” це найбільший італійський ритейлер, компанія розробила проект «Супермаркет майбутнього», для покращення якості обслуговування клієнтів. Модель цього супермаркету було вперше показано на Milan Expo 2015 і вона отримала багато позитивних відгуків, тому було вирішено втілити у життя цю концепцію, тому у Мілані у 2016 році з'явився подібний супермаркет. У цій концепції об'єднали цифрові інновації та ринкову атмосферу, було змінено продуктовий ритейл декількома способами:

впроваджується новий макет магазину;

розповідається історія кожного продукту задля взаємодії покупців і постачальників.

У таких підходах йде орієнтація на клієнта. Coop більше не буде відкривати подібних магазинів, бо ця ідея занадто дорога для реалізації, продукти в такому магазині зазвичай коштують як всюди, а ідея вартує великих грошей. А можливо

цей супермаркет лише експеримент і в майбутньому хоча б частина з цих технологій зможе з'явитися у звичайних супермаркетах Соор.

У Соор діє досить цікава система розкладки продуктів, вони компонують їх судячи з інгредієнтів продукту. Наприклад, такі товари як кетчуп, консервовані томати і звичайні томати розташовані поруч, тобто продукти з подібним смаком розташовані поряд. В магазині було встановлено інтерактивні екрани над полицями, що через механізм доповненої реальності можуть надати інформацію про товар (рецепти, інгредієнти, акції). Також ці екрани розраховані на управління мовою жестів. В самому ж магазині наявні датчики руху, що встановлюють коли покупець знаходиться поряд з продуктом та автоматично вмикають екран. Це досить зручно, впевнені розробники, бо людині не потрібно ніяких допоміжних засобів чи програм додатку на телефоні і сам телефон, не потрібно нічого сканувати, а тільки підійти до продукту. В самому магазині наявний екран, що допомагає зорієнтуватися в найвигідніших пропозиціях продуктів, рецептів, ба навіть прогноз погоди.

Також існує додаток для покупок даного магазину в якому легше зорієнтуватися з потрібним товаром. Наприклад, якщо у клієнта існує якась дієта якої він притримується, то він може завантажити її до додатку, і автоматично додаток запропонує продукти наявні в супермаркеті і які підійдуть для дієти клієнта [47, 48, 49].

В основному всі рішення які використовують у своїх магазинах провідні рітейлери світу мають схожі особливості. Всі компанії зацікавлені зібрати побільше даних про споживачів, вони готові виділяти великі гроші для покупки програм чи послуг для аналізу даних, бо таким чином їм легше планувати та заощаджувати кошти. Майже всі рішення направлені на клієнта, всі ідеї розглядаються спочатку з ракурсу зручності для клієнтів, або ж вони допомагають зібрати більше даних про клієнтів та їх вподобання. Всі рітейлери зацікавлені покращити свою доставку та виконати операції електронної комерції. Але всі ці цифрові рішення повинні бути

підкріплені технічним досвідом та ресурсами зі збору та аналізу даних. Ось наприклад як Соор зробив свою флагманську модель і показав, на що вони здатні з боку технологій.

У 2019 році сукупна виручка 250-ти найбільших роздрібних компаній досягла 4,85 \$ трлн. До знаменитої десятки увійшли 7 американських компаній, 2 німецькі і 1 британська. Серед них були мережі супермаркетів, фармацевтичні компанії, також компанія товарів для будівництва. Абсолютним лідером із виручкою більше 500\$ млрд став американський гігант бюджетних супермаркетів Walmart (рис 1.4).

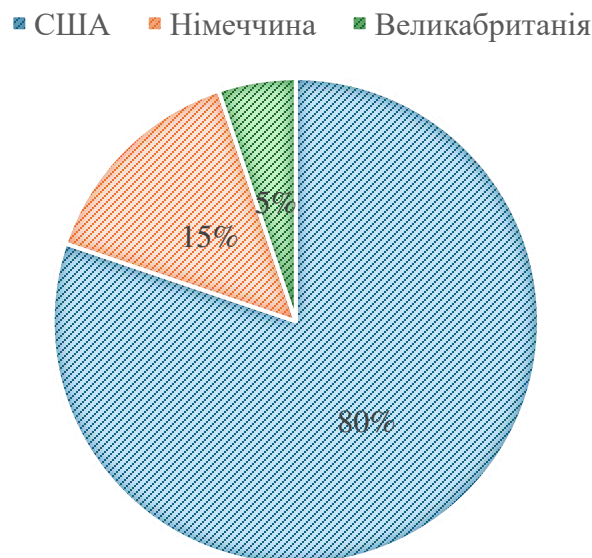


Рис. 1.4 Структура роздрібних мереж світу в галузі ритейла [7]

На часі проблема в тому, що реалізація технологічних можливостей коштує дуже дорого, а прибуток від їх впровадження не можливо отримати миттєво. Для цього потрібно мати певний час для того щоб вони запрацювали в повному обсязі та почали давати віддачу. Це пов'язано з тим, що усі технології потребують вивчення і тестування, поки що вони не запрацюють без проблем. Тому ритейли не завжди хочуть впроваджувати інструменти омніканального маркетингу.

Проблеми впровадження технологічних інновацій у омніканальний

маркетинг досліджували різні вчені, які акцентували увагу на інтеграції інформаційних технологій, орієнтації на потреби ринку та створенні нових маркетингових інструментів, D. Coughlin [64]; Е.М. Таубер [65]; Л.Л. Антонюк, В.С. Савчук [66]; С.М. Ілляшенко [67]. Розглядали маркетинг впровадження нових товарів, акценти робились на орієнтацію потреб ринку, поєднання інформаційних технологій з маркетингом, створення нових маркетингових інструментів. Теоретичні та практичні основи маркетингу досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені: Е. Бейнхокер [68]; Ф. Котлер, К. Келлер, А.Ф. Павленко [69]; Т.О. Загорна [70]; Л.В. Борзаковська [71]; Ю.В. Робул [18]; Н.В. Герасим'як [73] та інші.

В науковій літературі існує типізація ритейлерів за рівнем впровадження інструментів та технологій омніканального маркетингу [50, 51, 52-59]:

інноваційні;

традиційні;

провідні

В табл. 1.7 наведено характеристику запропонованих типів ритейлу

Таблиця 1.7

Характеристика рівнів у ритейлі

Інноваційні	Традиційні	Провідні
Використання передових технологій	Використання історичних даних для планування	Збір даних про клієнтів
	Відсутність автоматизації в магазинах	Активне використання штучного інтелекту для планування
Використання досвіду офлайн і онлайн для клієнтів	Роялті програми (традиційні)	Персональні пропозиції та акції
	Використання малої кількості інформації про клієнтів	Процеси зберігання в магазинах вдосконалені завдяки інтернету речей
Створюють взаємодію між покупцями і товаром	Акції для всіх (масові)	Усі рішення приймаються з орієнтиром на споживачів
Персональні профілі клієнтів	Звичайна (стандарна) доставка продуктів	Використання омніканальності

Джерело: складено за даними [50,51, 52-59]

Інноваційні ритейлери використовують найсучасніші технології, зазвичай використовувати ці інновації масово дуже дорого.

Традиційні ритейлери зазвичай вони використовують традиційні підходи та доволі прості моделі.

Провідні ритейлери, вони притримуються масовості в своїх діях, наприклад, впроваджують деякі технологічні рішення. Зазвичай у них є філії, які займаються технологічними розробками, співпрацюють з технологічними компаніями, а вони вже пропонують готові рішення.

Для ритейлерів важливим стає створення повного портрету споживача, який являє собою суміш його онлайн і оффлайн поведінки. Треба взаємодіяти із споживачем постійно, тому постійно розроблюються нові додатки і функції, розумні списки покупок, підбирання продуктів за персональною дією, або побудова найвигіднішого маршруту через магазин. Вдалим рішенням буде чат-бот і голосова команда (для створення списку), але зазвичай чат-боти тільки пропонують рецепти, а це не дуже популярно серед покупців. А додаток для сканування продуктів може надавати багато зайвої інформації, що шкодить клієнту прийняти рішення щодо покупки. Чат боти повинні мати функцію перенаправлення покупця на сайт або до продавця, якщо вони загубились і не можуть щось знайти, а це вже підвищення складності роботи самого чат-бота, потребує додаткової робочої сили, це вже стає не дуже вигідним.

Збір даних дуже важливий ритейлерам для їх роботи, для створення кращого досвіду у покупця. Провідні ритейлери використовують такі технологічні інновації як:

температурні датчики, датчики руху та камери, які зчитують поведінку споживача в магазині;

розумні полиці - це рішення, яке може принести користь споживачам і компаніям. Вони використовуватимуться для персональних рекламних акцій, реклами і динамічного ціноутворення це допоможе збільшити продажі;

цифрові вивіски, інтерактивні екрани.

Це ті рішення, що здатні принести користь та зменшити витрати. Отримані результати аналізуються та використовуються для своїх прогнозів, аби мати змогу вносити швидко корективи. Наприклад, вносяться зміни в макет магазину. У майбутньому супермаркети і магазини можуть стати тим місцем де клієнт буде дізнаватися про бренд і побачити основну масу продуктів в Інтернет просторі.

Отже, як підтверджують проведені дослідження Світові ритейлери активно впроваджують омніканальний маркетинг та інноваційні діджитал-інструменти маркетингу у свої діяльності. Це дозволяє збільшувати власний дохід за рахунок розуміння поведінки клієнта, його потреб та вподобань

Статистика роздрібного товарообігу є важливим показником економічного розвитку країни, оскільки відображає рівень споживчої активності населення та загальну динаміку ринку. В Україні роздрібний товарообіг є вагомим індикатором змін у добробуті громадян, а також економічних тенденцій в цілому. Аналіз цих показників дозволяє оцінити зміни в попиті на товари та послуги, вплив соціально-економічних факторів, а також загальну стабільність економіки. У контексті останніх років, коли країна зіткнулася з низкою викликів, включаючи економічну нестабільність, пандемію та війну, статистика роздрібного товарообігу дозволяє простежити, як ці події відображаються на споживчих настроях та економічних пріоритетах населення.

В табл. 1.8 наведено статистичні дані, що відображають динаміку роздрібного товарообігу в Україні за певний період. Ці дані демонструють обсяги продажів товарів через різні канали роздрібної торгівлі, включаючи традиційні магазини, ринки та онлайн-платформи. Аналізуючи наведені показники, можна оцінити темпи зростання товарообігу і абсолютний приріст.

Статистика роздрібного товарообігу в Україні

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Роздрібний товарообіг за роками, млн. грн	816553,5	928556,4	1096692,2	1210750,3	1443343,3
Темпи зростання, %	-29,56	13,72	18,11	10,4	19,21
Абсолютний приріст, млн.грн.	-342718,4	112002,9	168135,8	114058,1	232593,0

Джерело: складено за даними [74]

Аналізуючи результати наведені в табл.1.8 можна зробити висновок, що роздрібний товарообіг в Україні починаючи з 2018 року має тенденцію до збільшення. У 2016 році були помітні ознаки стабілізації (товарообіг 1159271,9 млн. грн), внутрішній ринок все ще відчував наслідки зниження купівельної спроможності населення та високої інфляції, також зниження доходів населення і все ще досить велика частка тіньового ринку в країні спричинили значне падіння товарообігу у 2017 році. У 2017 році спостерігається суттєве зниження роздрібного товарообігу на 342718,4 млн грн або на 29,56% порівняно з 2016 роком.

Починаючи з 2018 року, товарообіг починає зростати. Абсолютний приріст у 2018 році становив 112002,9 млн грн із темпом зростання 13,72%. Це свідчить про стабілізацію економіки та поступове відновлення споживчих витрат. У 2019 році товарообіг зріс ще на 168135,8 млн грн (темп зростання 18,11%), що вказує на покращення економічної ситуації та зростання попиту.

У 2020 році, попри пандемію COVID-19, зростання продовжилося: приріст становив 114058,1 млн грн (темп зростання 10,4%). Це показує, що навіть в умовах кризи підприємства змогли адаптуватися, а попит на товари залишився високим. У 2021 році спостерігається значне збільшення товарообігу на 232593 млн грн (темп зростання 19,21%), що може бути пов'язано з адаптацією бізнесів до нових умов, розвитком онлайн-торгівлі та загальним економічним відновленням.

Ці тенденції показують важливість адаптації підприємств до зовнішніх викликів і підтверджують, що після кризових періодів можливе швидке відновлення за умов ефективної організації бізнес-процесів.

Вітчизняні та зарубіжні експерти зазначають, що роздрібний товарообіг в Україні продовжує зростати, особливо завдяки онлайн-торгівлі, яка значно випереджає традиційний ритейл. Найпопулярнішими інтернет-магазинами в грудні 2021 року стали Rozetka, "Епіцентр", "Аптека911", Makeup і Алло. Більшість великих українських онлайн-магазинів зосереджені на продажі побутової техніки, а маркетплейсами лідирують Prom.ua і Rozetka. Попит на онлайн-покупки під час пандемії значно зріс, особливо на продукти харчування, що підштовхнуло великі ритейлери, такі як АТБ, розвивати свої онлайн-майданчики [75].

Висновки до розділу 1

У розділі роботи було розглянуто теоретичні аспекти омніканального маркетингу, дано авторське визначення поняття «омніканального маркетингу» який являє собою маркетинговий підхід до організації продажів, що поза залежністю від каналів розподілення і збуту, створює умови переходу з одного каналу в інший, на підґрунті здатності до інтеграції та об'єднання, це дає змогу клієнту прийняти рішення про покупку.

Омніканальний маркетинг є наступним етапом розвитку маркетингових стратегій, що забезпечує цілісну взаємодію між підприємством і споживачем через інтеграцію всіх доступних каналів комунікації та продажу. Його ключова відмінність – створення єдиного інформаційного простору, що дозволяє клієнтам безперешкодно перемикатися між каналами.

Аналіз еволюції маркетингових концепцій показав, що омніканальність є

логічним продовженням мультиканального підходу, але на відміну від нього, передбачає повну синхронізацію всіх каналів, що сприяє підвищенню рівня залученості та лояльності клієнтів.

Визначено ключові складові омніканального маркетингу, серед яких персоналізація, цифрова інтеграція, автоматизація маркетингових процесів та управління клієнтськими даними. Вони є необхідними для побудови ефективної омніканальної стратегії підприємств роздрібної торгівлі.

Аналіз світового досвіду дозволив окреслити основні можливості та бар'єри впровадження омніканального маркетингу в Україні. Зокрема, виявлено, що технологічна готовність, рівень цифровізації та зміна споживчих звичок є визначальними чинниками його ефективного застосування.

Отримані результати є основою для подальшого дослідження сучасного стану роздрібної торгівлі, оцінки факторів, що впливають на організаційне забезпечення омніканального маркетингу та розробки практичних рекомендацій щодо його впровадження, що буде розглянуто у наступному розділі.

Отримані результати дослідження теоретико-методичних засад омніканального маркетингу, зокрема удосконалення категоріального апарату та аналізу міжнародного досвіду його впровадження, опубліковані в [3, 46].

Список використаних джерел [1-10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 28, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50-59, 60, 61, 62, 64-71, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1. Аналіз сучасного стану роздрібної торгівлі в Україні

Для економіки країни дуже важливим є розвиток роздрібної торгівлі, тому що, вона показує економічне життя держави, якість життя населення, рівень охорони здоров'я населення. Роздрібна торгівля є показником розвитку економіки регіонів, а також підтримує якісний зв'язок між виробником і споживачем забезпечуючи потреби населення. Всі проблеми, що виникають в сфері торгівлі, торкаються різних її сфер, зокрема фінансової, економічної та соціальної, а тому потребують негайного вирішення [84].

Останнім часом в Україні відбуваються складні процеси трансформації в структурі національної економіки. Це можна пояснити змінами у соціально-економічних умовах розвитку держави та її регіонів. В цих умовах торгівля, як вид економічної діяльності піддається певним змінам під впливом всіх як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні характеризується структурними змінами, що обумовлені цифровізацією, зміною споживчих уподобань та глобальними економічними факторами, що також відображено у наукових дослідженнях [85].

Роздрібна торгівля зараз є головною галуззю, що може задовольнити потреби споживачів у досить різних послугах і товарах, тому управління нею це важливий аспект сучасної економіки. Спостерігається наступна тенденція - фізичні особи-підприємці в основному при реєстрації обирають роздрібну торгівлю як свій

основний вид діяльності, в той час як юридичні особи схильються до оптової торгівлі. На початок 2022 року в Україні було зареєстровано 457 тис. фізичних осіб роздрібною торгівлі та підприємств, 226 тис. з них були зареєстровані за такими категоріями як «роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах», «роздрібна торгівля продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах», «роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах», «роздрібна торгівля поза магазинами» [86].

Роздрібну торгівлю характеризують як діяльність з продажу товарів споживачам для їх особистого використання (некомерційного), незалежно від форми розрахунків, продаж на розлив у барах, кафе, ресторанах тощо. Таким чином мова йде про продаж будь-яких товарів, починаючи від машин закінчуючи їжею у кафе. Роздрібна торгівля є останнім етапом процесу розподілу [87].

У період з січня по вересень 2022 року оборот роздрібною торгівлі складав 992,3 млрд грн. Оборот за аналогічний період 2021 року склав більше 1 трлн грн, отже у 2022 році оборот був менше на 20,1% (дані з Державної служби статистики, які отримав Forbes). Якщо проаналізувати, що ж призвело до такого зменшення товарообігу, то можна прийти до висновку, що виною всьому є втрата торгових точок, які залишилися на окупованих територіях, та які пограбували російські окупанти. Але незважаючи ні на що, компанії відновлюють роботу магазинів. Наприклад в квітні 2022 року було закрито 24% продуктових магазинів, а вже у вересні закритими залишилися 7,4% магазинів [88].

Якщо брати до уваги продовольчу сферу, то в ній домінують магазини спеціалізованої та загальної мережі (більше 52% від усієї кількості роздрібних торговельних підприємств), а також у всі часи достатньо велику частку займала ринкова торгівля (35%). Розглядаючи не продовольчу сферу видно, що тут домінують магазини взуття і одягу (25%), магазини будматеріалів (9%) і магазини побутової техніки та електроніки (10%) [89].

Аналіз наукової літератури дозволив сформулювати наступні проблеми в реалізації маркетингової діяльності в секторі роздрібної торгівлі :

збільшення вартості оренди. Наприклад у великих містах ціни на оренду мають тенденцію збільшуватися постійно, а це призводить до зменшення рентабельності та збільшенню витрат на бізнес;

сезонність. Здебільшого в багатьох країнах прослідковується велика сезонність у ритейлі, це призводить до проблем із персоналом і запасами, а також обсяги продажів розподіляються не рівномірно;

велика конкуренція. Роздрібна торгівля це дуже висококонкурентна галузь, особливо в Україні. Наприклад, за даними Державної статистичної служби України кількість ритейлерів збільшилася з 186,6 тис. у 2020 році, до 191,3 тис. у 2021 році;

швидкий розвиток технологій. Через це треба постійно підвищувати ефективність процесів, оновлювати технічне обладнання, отже інвестувати, але далеко не всі ритейлери мають таку змогу, особливо дрібні;

розвиток електронної комерції. Через збільшення конкуренції від інтернет-магазинів можуть значно зменшитися продажі у традиційних точках роздрібної торгівлі;

ефективність управління маркетинговою діяльністю у роздрібній торгівлі залежить від наявності інформації щодо стану ринку, можливостей конкурентів, потреб споживачів. Отже, потрібно постійно проводити як маркетингові дослідження, так і моніторинг поточної ситуації. [90, 91].

Маркетингова діяльність у сфері роздрібної торгівлі має свої особливості, і головною серед них можна виділити досить сильний вплив на цей вид торгівлі споживачів. В роботі запропоновано напрями реалізації маркетингової діяльності на підприємствах роздрібної торгівлі враховуючи саме цю особливість:

впровадження персоналізованого підходу. Аналіз попереднього досвіду покупок клієнтів, їх потреб, на якому базується індивідуальний підхід до кожного, чим збільшується лояльність до бренду та продажі;

розвиток мобільної та електронної комерції. Світ не стоїть на місці, всі технології стрімко розвиваються, тому більшість покупців бажають здійснювати покупки найбільш зручним способом. Наприклад, через мобільні додатки, інтернет-сайти тощо;

підвищення соціальної відповідальності. Споживачі зараз все пильніше слідкують за соціальною відповідальністю підприємств із якими доводиться співпрацювати, тому ритейлери зацікавлені в створенні соціально відповідального та екологічно стійкого бізнесу для того щоб бути конкурентоспроможними та зацікавити якомога більше клієнтів;

постійний моніторинг та аналіз поточної ситуації на ринку. Це допомагає ритейлерам розуміти краще потреби споживачів, надавати індивідуальні пропозиції, оптимізувати свої поставки і організовувати управління запасами;

покращення комунікаційної політики в сфері роздрібно́ї торгівлі. При використанні реклами, промоакції чи спонсорства, ритейлери залучають нових клієнтів і збільшують продажі.

Постійна адаптація і оновлення до нових технологій, пристосування до змін на ринку це доволі динамічний і складний процес, але саме це і являє собою маркетингову діяльність у сфері роздрібно́ї торгівлі. Якщо ритейлер здатен запропонувати якийсь перспективний підхід цим самим зацікавивши всіх клієнтів, то він отримує усі “вершки”, збільшує свою конкурентоспроможність і забезпечує розвиток для свого бізнесу [92].

Для стабільного розвитку роздрібно́ї торгівлі в країні необхідно забезпечити стабільний стан економіки, це стосується таких показників як рівень середньої зарплати, курс національної валюти, рівень інфляції, рівень ВВП на душу населення. Для того щоб роздрібна торгівля успішно розвивалась необхідно мати обґрунтовану маркетингову стратегію та сформовані на основі її завдань сучасні технології та інструменти маркетингу, які дозволяють своєчасно реагувати на всі зміни на ринку і у попиті.

На місцевому рівні важливо запобігати стихійній торгівлі і регулювати діяльність роздрібної торгівлі, щоб не утворювати торгівельні змови і монополізацію. Якщо притримуватися всіх наданих рекомендацій, то можна очікувати на розвиток роздрібної торгівлі найближчим часом.

Для того, щоб визначити сучасний стан розвитку роздрібної торгівлі було проаналізовано основні показники підприємств сфери торгівлі України протягом 2016–2022 рр., а саме: кількість суб'єктів господарювання на ринку з розподілом за розміром підприємства, а також регіональна структура роздрібного товарообороту та структура товарних запасів на підприємствах роздрібної торгівлі, у тому числі продовольчих і непродовольчих товарів. Завдяки цьому було виявлено основні загальні тенденції по різних критеріях відбору, за основу було взяті дані Державної служби статистики України. Кількість суб'єктів господарювання за КВЕД 47 «Роздрібна торгівля» за період 2016–2022 рр. наведено в табл. 2.1 [89].

Таблиця 2.1

Кількість суб'єктів господарювання за видом КВЕД 47 «Роздрібна торгівля» за період 2016–2022 рр.

Показник	Рік						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Суб'єктів великого підприємництва, од.	48	47	51	59	58	71	59
Суб'єктів середнього підприємництва, од.	815	834	878	875	910	895	786
Суб'єктів малого підприємництва, од.	673688	609093	587450	590895	592296	556480	473609
з них суб'єктів мікро підприємництва, од.	669545	604423	581552	585806	587597	551465	470702

Джерело: (складено за даними [90])

Таким чином, за період 2016–2022 рр. спостерігається поступове збільшення до 2021 року кількості суб'єктів великого підприємництва на 67,6 %, але через початок повномасштабного вторгнення у 2022 році, їх кількість зменшилась на 20%, кількість середнього підприємництва поступово збільшувалася, але також

зменшилася на 3% у 2022 році порівняно з 2016 роком, кількість малого підприємництва поступово мала тенденцію до зменшення і на 2022 рік показник зменшився на 42% (в порівнянні з 2016 роком), кількість мікропідприємництва аналогічно зменшилися на 42%. На думку автора поступове зменшення кількості різних видів суб'єктів роздрібної торгівлі пов'язане із кризою в українській економіці, яка була ще й обтяжена кризою спричиненою COVID-19 [89].

Також, серед суб'єктів підприємництва, які займаються роздрібною торгівлею, спостерігається поступове зменшення кількості ФОП і на момент 2022 року показник зменшується на 42% (в порівнянні з 2022 року). Скорочення ФОП можна пояснити кризою української економіки, зокрема спричиненою COVID-19 також слід зазначити конкурентний тиск і досить високий рівень конкуренції на українському ринку тощо.

Наступним кроком було проведено аналіз обсягів реалізованої продукції підприємств роздрібної торгівлі без урахування ФОП, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, а також частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській обл. (табл. А.1, Додаток А)

За даними Державної служби статистики, за період 2016 – 2022 рр. спостерігається поступове збільшення обсягу реалізованої продукції підприємств роздрібної торгівлі – юридичних осіб на 34%. У 2022 р. обсяг реалізованої продукції склав 1051471203,3 тис грн.

Дослідження регіонів України на предмет обсягів реалізації роздрібної торгівлі було проведено в такій послідовності:

Етап 1. Постановка задач дослідження та збір статистичних даних.

Етап 2. Типізація регіонів України за рівнем розвитку роздрібної торгівлі за допомогою кластерного аналізу.

Етап 3. Характеристика типів регіонів, отриманих в результаті аналізу.

Етап 4. Розробка заходів щодо розвитку роздрібної торгівлі для регіону відповідно до його типу.

Кластеризації підприємств роздрібно́ї торгівлі проводилась за показниками: обсяг товарообігу підприємств, визначення кластерів базувалося на розподілі регіонів за обсягом роздрібно́ї торгівлі за певний період. цей критерій дозволяє виявити регіони з високою, середньою та низькою економічною активністю;

рівень розвитку інфраструктури роздрібно́ї торгівлі, враховувалася кількість торговельних площ, доступність логістичних центрів та рівень їх оснащення;

рівень цифровізації, оцінка використання підприємствами сучасних технологій, таких як CRM-системи, онлайн-торгівля, мобільні додатки та інші цифрові інструменти;

інтеграція каналів взаємодії, рівень синхронізації між офлайн та онлайн продажами, включно із соціальними мережами, мобільними додатками та фізичними магазинами;

кількість зайнятих у секторі роздрібно́ї торгівлі, аналізувалися трудові ресурси, зайняті у секторі, як показник інтенсивності економічної діяльності.

Метод кластерного аналізу – це статистичний підхід, який використовується для групування об'єктів у класи або кластери на основі їхніх спільних характеристик. Основна ідея цього методу полягає в тому, щоб об'єднати об'єкти так, щоб ті, що потрапили до одного кластера, були якомога більш подібними між собою, а об'єкти з різних кластерів – якомога більш відмінними. Це дає змогу виявити приховані структури або закономірності в даних, не маючи попередніх знань про їхню внутрішню організацію [93].

Кластеризація широко застосовується в різних галузях: у маркетингу для сегментації споживачів, у біології – для класифікації видів або генів, в інформаційних технологіях – для обробки великих масивів даних, у психології – для групування людей за особистісними характеристиками тощо. Існує кілька основних методів кластерного аналізу: ієрархічні (наприклад, метод найближчого сусіда), методи на основі центрів кластерів (наприклад, алгоритм k-середніх),

щільні методи (як-от DBSCAN) тощо. Вибір методу залежить від специфіки завдання, типу даних і цілей аналізу [93].

Під час проведення кластерного аналізу важливим етапом є вибір метрики відстані між об'єктами, оскільки саме вона визначає, що вважати "подібним" чи "відмінним". Найпоширенішими є евклідова, мангеттенська або косинусна відстані. Після формування кластерів результати часто візуалізують, щоб краще зрозуміти структуру даних. Варто зазначити, що кластерний аналіз – це метод без учителя, тобто не використовує наперед заданих міток чи класів, що робить його особливо корисним для дослідницького аналізу та формування гіпотез [93].

На початку проведення кластерного аналізу показники було стандартизовано. Для цього було використано процедуру стандартизації через середнє значення показника. Це робиться з метою виконання обов'язкової умови дослідження що всі показники мають бути співрозмірні. Відповідно до наявних даних було обрано відповідний алгоритм. За допомогою ієрархічного кластерного аналізу регіони було поділено на природні кластери та побудовано дендрограму. Наступним кроком було за допомогою методу k-середніх (k-means), регіони було поділено на три кластери.

Після кластеризації було проведено дослідження кожного кластеру: які регіони в нього потрапили, які ознаки їх об'єднують, у чому відмінність між групами. В результаті було визначено три типи регіонів: з високим, середнім і низьким рівнем розвитку роздрібної торгівлі.

Результати кластерного аналізу методом Уорда наведено на рис 2.1. Кластеризація у цьому випадку дозволяє:

- виявити регіони з подібною купівельною спроможністю, інтенсивністю роздрібної торгівлі,

- зіставити економічну активність у різних регіонах,

- побачити аномалії чи відхилення, як-от регіонів з надзвичайно високим чи низьким рівнем торгівлі.

Кластерний аналіз регіонів України за обсягами реалізації роздрібної торгівлі дає змогу виявити групи регіонів зі схожим рівнем економічної активності в сфері торгівлі. У цьому випадку аналіз проводився методом Уорда з використанням евклідової відстані, а об'єктами виступали 26 регіонів України. Основним показником, за яким здійснювалося групування, був обсяг роздрібної торгівлі в кожному регіоні – тобто загальна вартість товарів, реалізованих населенню через торговельну мережу.

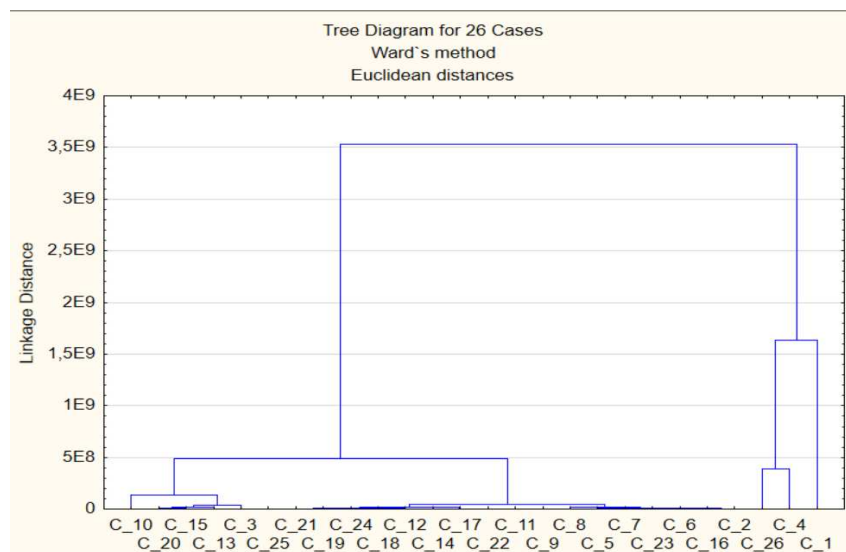


Рис. 2.1. Деревинна діаграма. Метод Уорда
(складено автором за даними таблиці 2.1)

Метод Уорда дозволяє мінімізувати внутрішньогрупову дисперсію, що сприяє формуванню більш однорідних кластерів за обраним критерієм. На основі дендрограми (рис.2.1) видно, що деякі регіони об'єднуються на ранніх етапах кластеризації, тобто мають подібні показники реалізації. Інші ж зливаються пізніше, що свідчить про їхню суттєву відмінність.

Наприклад, регіони, що з'єднуються на високому рівні дендрограми, ймовірно, мають найвищі показники роздрібної торгівлі, і можуть відповідати економічно потужним регіонам – наприклад, місту Києву або Дніпропетровській

області. Отже, наступним кроком є проведення кластеризацію за трьома кластерами. (рис. 2.2).

Members of Cluster Number 1 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 2 cases	
Case No.	Distance
C_3	69553900
C_25	69553900

Members of Cluster Number 2 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 5 cases	
Case No.	Distance
C_2	7209660
C_9	26705360
C_12	9630055
C_14	8378093
C_19	8705508

Members of Cluster Number 3 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 18 cases	
Case No.	Distance
C_1	2436536
C_4	2981655
C_5	1383376
C_6	1292497
C_7	6750854
C_8	554479
C_10	346642
C_11	3249659
C_13	1159917
C_15	2571870
C_16	834853
C_17	2176723
C_18	2011757
C_20	1711771
C_21	603596
C_22	1287276
C_23	2182758
C_24	2056611

Рис. 2.2. Розподіл регіонів за 3 кластерами

Натомість кластери, що формуються раніше, можуть об'єднувати регіони з нижчим або середнім рівнем торгівлі, де економічна активність є стабільною, але не надзвичайною. Така класифікація є важливим інструментом для економічного аналізу, оскільки дозволяє побачити територіальні відмінності в споживчій активності населення, виявити регіони, що потребують державної підтримки або, навпаки, мають потенціал для подальшого зростання. Вона також може використовуватись бізнесом для прийняття стратегічних рішень щодо відкриття

нових торговельних точок, складів або інвестування у певні області.

На основі отриманих результатів можна запропонувати наступну типізацію регіонів табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Типізація регіонів за рівнем розвитку роздрібної торгівлі

Тип	Характеристика	Регіони
Високий рівень розвитку роздрібної торгівлі	Регіони з високим рівнем розвитку роздрібної торгівлі характеризується високими показниками товарообігу	Дніпропетровська область, м. Київ
Середній рівень розвитку роздрібної торгівлі	Регіони із середніми або змішаними показниками товарообігу	Волинська обл., Київська обл., Львівська обл., Одеська обл., Харківська обл.
Низький рівень розвитку роздрібної торгівлі	Регіони з низьким рівнем розвитку роздрібної торгівлі, характеризуються помірними або низькими показниками товарообігу	Вінницька обл., Донецька обл., Житомирська обл., Закарпатська обл., Запорізька обл., Івано-Франківська обл., Кіровоградська обл., Луганська обл., Миколаївська обл., Полтавська обл., Рівненська обл., Сумська обл., Тернопільська обл., Херсонська обл., Хмельницька обл., Черкаська обл., Чернівецька обл., Чернігівська обл.

Джерело: (розроблено автором на основі отриманих даних)

Ця типізація дозволяє підібрати методи організаційного забезпечення омніканального маркетингу враховуючи особливості регіонального розвитку. Отже, можна говорити про підтвердження висунотої раніше гіпотези.

Результати кластеризації на 3 кластери, показали, що у цьому варіанті регіони України розділені на три групи. Кластер 1 включає економічно розвиненіші регіони

з високим товарообігом, наприклад Дніпропетровська область, кластер 2 відображає середній рівень (наприклад Волинська, Київська області), тоді як кластер 3 охоплює регіони з помірним або нижчим рівнем розвитку роздрібної торгівлі, такі як Вінницька та Житомирська області.

На основі цих розрахунків можна прорахувати міграцію кластерів. Міграція кластерів означає, що регіони можуть змінювати свою кластерну належність, коли ми змінюємо кількість кластерів або період аналізу. В даному випадку, розглядалася міграція між різними кластеризаціями для кожного регіону.

У більшості випадків регіони залишалися в одному і тому ж кластері протягом аналізованого періоду. Це свідчить про стабільність їхньої позиції відносно інших регіонів за рівнем роздрібного товарообігу.

Деякі регіони, як Дніпропетровська область, належать до найвищого кластеру (кластер 1) в обох випадках, що відображає їхній високий рівень товарообігу. Натомість регіони, такі як Чернівецька та Чернігівська області, стабільно перебувають у нижчих кластерах (кластер 3), що вказує на менший товарообіг.

Аналіз показав, що протягом періоду дослідження не було значних змін у класифікації регіонів, що свідчить про стабільний розподіл регіонів за рівнем економічної активності. Результати показують, що міграція кластерів є мінімальною. Наприклад, Львівська та Волинська області стабільно залишаються в одному кластері (кластер 2), Дніпропетровська область стабільно належить до кластеру 1, що вказує на її високу економічну активність, ці показники збігаються в обох варіантах.

Загалом, можна зробити висновок, що розподіл регіонів залишається стабільним, незалежно від того, чи використовуються 3 кластери. Це свідчить про відсутність значних змін у відносних позиціях регіонів за рівнем роздрібного товарообігу. Харківська область опинилася в кластері 2. Це кластер, який включає регіони з помірним або нижчим рівнем розвитку роздрібної торгівлі.

Впровадження омніканального маркетингу в Україні значно залежить від регіональних особливостей. Рівень економічного розвитку, цифровізація, поведінкові особливості споживачів та інфраструктура формують різні можливості для бізнесу в кожному регіоні.

У розвинених містах, таких як Київ, Львів чи Дніпро, підприємства активно використовують сучасні технології: CRM-системи, мобільні додатки та платформи електронної комерції. Це дозволяє їм ефективно поєднувати онлайн- та офлайн-канали для створення безшовного клієнтського досвіду. Водночас у регіонах із середнім рівнем розвитку (наприклад, Полтава чи Вінниця) омніканальні стратегії використовуються частково через обмежені ресурси та фінансування. У менш розвинених регіонах омніканальність обмежується базовими інструментами, такими як SMS чи месенджери, що є економічно доступними.

Рівень цифровізації значно варіюється між регіонами. У великих містах споживачі активно користуються мобільними додатками, соціальними мережами та платформами електронної комерції, що стимулює бізнес до інвестування в ці канали. У сільських регіонах цифрові технології впроваджуються повільніше, тому бізнеси здебільшого покладаються на традиційні канали комунікації.

Споживачі у великих містах очікують швидкого сервісу, персоналізованих пропозицій та зручності в користуванні. У невеликих містах і сільській місцевості клієнти більше орієнтовані на звичні форми взаємодії, такі як покупки у фізичних магазинах. Однак використання соціальних мереж, зокрема Facebook та Instagram, у цих регіонах активно зростає.

Логістична інфраструктура також відіграє ключову роль. У регіонах із добре розвинутою мережею логістичних центрів, таких як Київ чи Харків, доставка здійснюється швидко, що дозволяє ефективно інтегрувати омніканальні стратегії. У віддалених регіонах проблеми з доставкою обмежують можливості для розвитку омніканальності.

Наприклад, у Києві великі компанії, такі як Rozetka та EVA, використовують повноцінні омніканальні стратегії, що включають мобільні додатки, CRM-системи та інтеграцію фізичних магазинах. У Західній Україні малий бізнес часто працює через Instagram та Facebook, використовуючи соціальні мережі як основний канал для залучення клієнтів. А у сільських регіонах поширені SMS та месенджери, такі як Viber, для інформування клієнтів про акції та знижки.

Отже, регіональні особливості значною мірою впливають на те, як омніканальний маркетинг впроваджується в різних куточках України. У кожному регіоні потрібен індивідуальний підхід, що враховує доступність ресурсів, рівень розвитку інфраструктури та поведінкові особливості споживачів. Нижче на рис 2.3 наведено динаміку обсягів реалізованих товарів по роках.

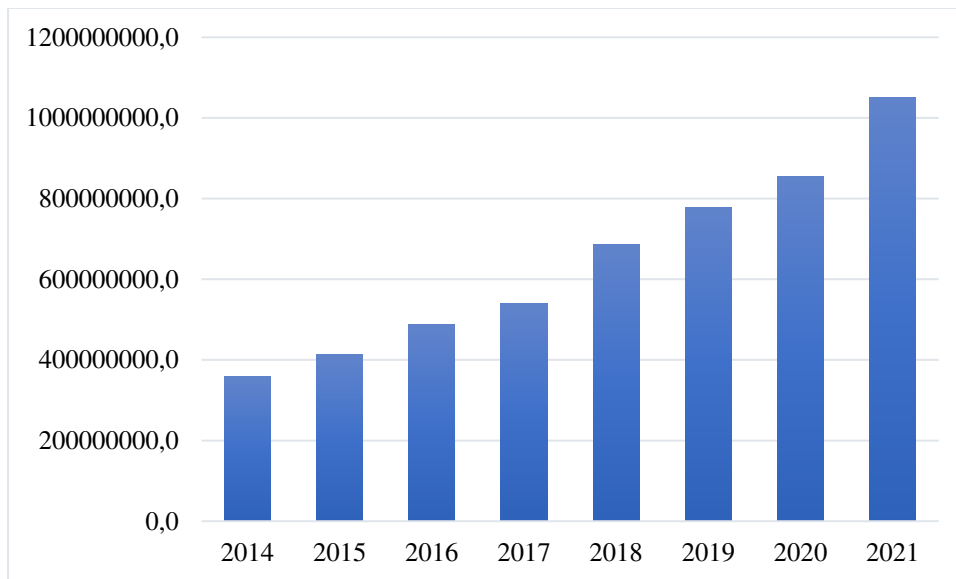


Рис. 2.3. Обсяг реалізованих товарів за КВЕД 47 «Роздрібна торгівля» за період 2014–2021 рр. (тис. грн) (складено за даними [100])

Можна зробити висновок, що криза 2014-2015 років, збільшення цін, COVID-19, збільшення валютного курсу не змогло нашкодити підвищенню споживчого попиту на товари. Слід відмітити, що споживачі все ж віддають перевагу продовольчим товарам, тому більше могли постраждати суб'єкти господарювання,

які працюють за основним видом діяльності - роздрібна торгівля непродовольчими товарами.

На момент 2021 року статистичні дані на ринку говорять про покращення ситуації у роздрібній торгівлі, бо став підвищуватися індекс купівельної спроможності населення, збільшується платоспроможний попит. За даними Державної служби статистики України з 2016 року обсяги споживання стабільно підвищувалися, обсяги товарообороту також збільшувалися. Звісно з початком повномасштабного вторгнення показники скоріш за все сильно змінилися, але на жаль немає статистичних даних аби наглядно це продемонструвати. Ми скоріше це можемо відчутти по нашому повсякденному життю. Через війну в Україні погіршилася ситуація з економікою, заробітками, багато хто був вимушений виїхати за кордон, тому ситуація з купівельною спроможністю і платоспроможним попитом також погіршилася [94].

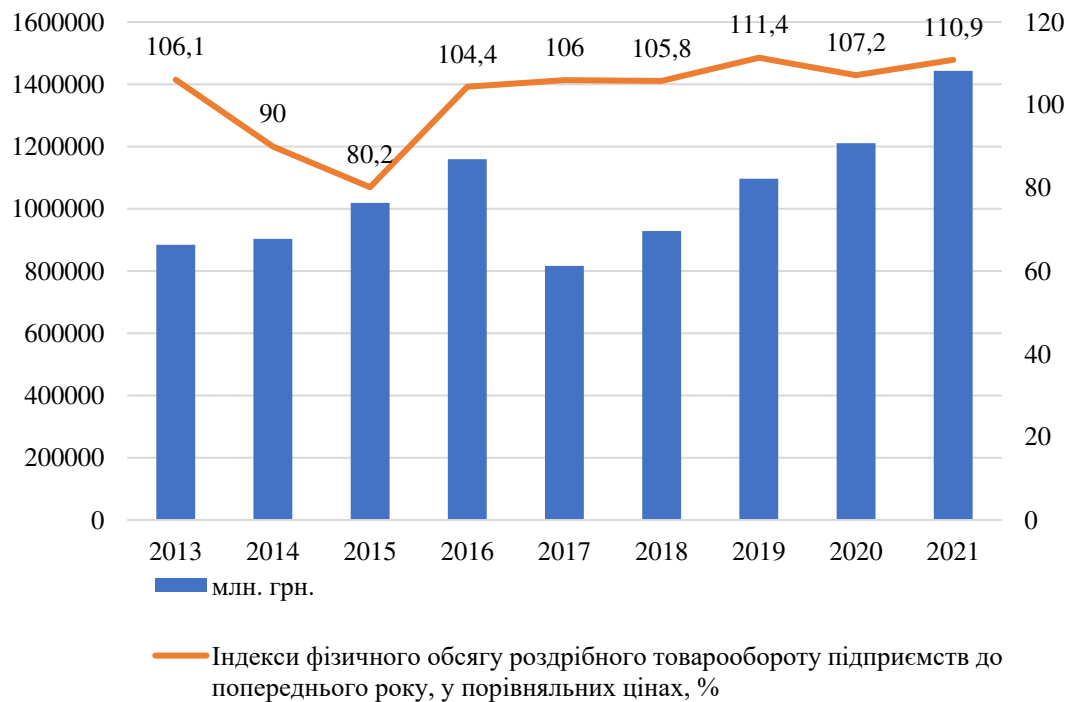


Рис. 2.4. Динаміка роздрібного товарообороту підприємств в Україні

(складено за даними [74,91])

Тому за воєнних реалій зменшується можливість і кількість товарів, що купуються, а середній чек залишається на тому ж рівні, ба може бути навіть більше, бо ціни підвищуються. Через це фінансові показники погіршуються, зменшується товарооборот, а разом з ним доходи і прибуток підприємств, ситуація на ринку досить нестабільна. На жаль статистичних воєнних даних ми не маємо, можемо тільки робити висновки з життя. Зараз підприємствам роздрібної торгівлі слід швидко адаптуватися до непередбачуваностей зовнішніх умов, займатися підвищенням ефективності маркетингової діяльності.

Якщо ж абстрагуватися від воєнних дій, то звісно неможливо зменшити значимість інновацій у роздрібній торгівлі, що здатні надати конкурентні переваги, але впровадження інновацій відбувається достатньо повільно. Роздрібна діяльність досить специфічна, бо вона про взаємодію на пряму з покупцем, треба вміти зацікавити технологіями, методами діяльності, підібрати заходи, інструменти та відповідні технології. Креативні маркетингові ідеї, реалізація і розробка творчих і незвичних маркетингових заходів, все це допомагає реалізації маркетингових інновацій і організації омніканальності в роздрібній торгівлі.

Роздрібна торгівля в Україні сьогодні стикається з суттєвими змінами та трансформацією. Ці зміни відбуваються не лише в контексті перетворення торгових об'єктів, але й у розширенні та модернізації каналів збуту продукції. В умовах глобалізації внутрішнього ринку України спостерігається одночасне зменшення кількості торгових точок та збільшення їх торгових площ. Це призводить до того, що більшість невеликих магазинів, які не можуть конкурувати з великим бізнесом, змушені закриватися. Натомість, зростає кількість великих торгових об'єктів, таких як супермаркети та гіпермаркети. За словами Вороніної В. Л., ці тенденції свідчать про адаптацію роздрібної торгівлі до сучасних умов та підвищення ефективності функціонування мереж [95].

Однак, для невеликих торгових об'єктів існує можливість виживання у сільській місцевості, де споживачів легше прогнозувати. Тут покупці зазвичай

обирають певні товари і не потребують широкого асортименту, як у великих містах. Сільські споживачі, з огляду на невисокий рівень платоспроможності та скорочення чисельності населення, більш стабільні в своїх вподобаннях [96].

У 2020 році роздрібна торгівля в Україні зіштовхнулася з численними викликами, такими як пандемія COVID-19, зниження доходів населення та скорочення кількості підприємств. Ці фактори призвели до зменшення споживчого попиту, особливо на непродовольчі товари. Однак, попри всі ці труднощі, обіг роздрібною торгівлю у березні 2021 року зріс на 13% порівняно з аналогічним періодом попереднього року [97].

Це свідчить про зацікавленість держави в підтримці бізнесу, стимулюванні попиту та відновленні економічної активності. Під час пандемії пріоритетом для багатьох підприємств стало не стільки отримання прибутку, скільки збереження своєї діяльності та робочих місць. Багато роздрібних торговельних підприємств, які не продавали товари першої необхідності, були змушені припинити свою діяльність. Проте підприємства, що змогли швидко адаптуватися до нових умов і перейти в онлайн-простір, мали більше шансів на виживання. Інтернет-торгівля стала важливим інструментом для мінімізації витрат та збільшення охоплення споживачів [98].

Після пандемії COVID-19 більшість роздрібних підприємств розпочали активний пошук нових шляхів залучення клієнтів, зокрема через рекламу та інновації в сфері автоматизації процесів. Це включало оновлення інструментів взаємодії з клієнтами, автоматизацію операцій та впровадження нових технологій. Роздрібні підприємства зосереджуються на покращенні інвестиційного клімату, щоб забезпечити стабільний розвиток та зростання [99].

З початком військової агресії в Україні з'явилися нові виклики для роздрібною торгівлі: руйнування логістичних та торгових об'єктів, втрата контролю над деякими об'єктами торгівлі в районах бойових дій, нестабільна логістика, зменшення асортименту у постачальників та зниження споживчого попиту.

Рітейлери змушені активно шукати нові можливості для адаптації до умов війни. Це включає відкриття нових магазинів ближче до домівок споживачів, викуп існуючих невеликих магазинів і впровадження нових технологій для забезпечення безперервної роботи [100].

Підприємства роздрібної торгівлі також використовують різні інноваційні технології, автоматизують роботу своїх торгових мереж, розвивають власні маркетплейси, активно впроваджують послуги з видачі готівки на касах супермаркетів та використовують QR-коди для оптимізації процесів продажу. Наприклад, у компанії "АТБ" впровадження інноваційних рішень допомогло мінімізувати витрати на інкасацію і підтримати наявність готівки в магазинах [89].

В умовах окупації окремих територій, де знаходилися великі виробничі підприємства, роздрібні мережі зіткнулися з труднощами у забезпеченні поставок. Втрата значної кількості постачальників агропродукції, зникнення з полиць магазинів продукції таких брендів, як "Чумак", "Данон", "Sandora", стали значними викликами для рітейлерів. У таких умовах компанії були змушені шукати альтернативних постачальників та адаптуватися до нових реалій [91].

Отже, роздрібна торгівля в Україні сьогодні є однією з найбільш динамічних галузей економіки. Підприємства мають постійно адаптуватися до змін, зокрема, реагувати на нові виклики, пов'язані з пандемією, військовими діями, політичними та економічними факторами. Для забезпечення конкурентоспроможності на ринку роздрібні торговельні мережі повинні оперативно реагувати на зміни та впроваджувати новітні технології, підвищувати ефективність роботи та забезпечувати максимальну доступність товарів для споживачів.

2.2. Методичний підхід до визначення дієвості маркетингових комунікацій

Організаційне забезпечення омніканального маркетингу полягає в створенні інтегрованої структури, процесів та ресурсів, що дозволяють компанії ефективно взаємодіяти з клієнтами через різні канали. Воно визначається низкою факторів, які можуть бути згруповані за критеріями економічної вигоди, ефективності, витратності та задоволеності клієнтів, що дозволяє здійснювати їхню комплексну оцінку [101].

Основні елементи організаційного забезпечення включають:

наявність організаційної структури. Для ефективного омніканального маркетингу необхідно створити спеціалізований відділ, що координуватиме всі маркетингові канали. Важливо також забезпечити тісну співпрацю між відділами маркетингу, продажів, ІТ, обслуговування клієнтів та логістики. Використання матричної структури сприяє гнучкості, дозволяючи працівникам працювати як у функціональних, так і проектних командах;

залученість технологічних ресурсів. Успішна реалізація омніканальної стратегії вимагає впровадження сучасних CRM-систем для управління взаємодією з клієнтами, маркетингових платформ для автоматизації кампаній, управління контентом та персоналізації, а також аналітичних інструментів для збору і аналізу даних з різних каналів;

управління маркетинговими процесами. Інтеграція всіх маркетингових каналів дозволяє клієнтам взаємодіяти з брендом безперервно і зручно. Використання даних про клієнтів допомагає персоналізувати пропозиції та синхронізувати повідомлення через усі канали, забезпечуючи єдиний бренд-експерієнс;

комунікаційні стратегії. Розробка стратегії, що фокусується на створенні позитивного клієнтського досвіду у всіх точках контакту, є ключовим елементом

омніканального маркетингу. Мультиканальна комунікація і регулярний збір зворотного зв'язку допомагають адаптувати маркетингові стратегії;

контроль і оцінка ефективності. Важливо встановити ключові показники ефективності (KPI), такі як конверсії, лояльність клієнтів, частота покупок, і регулярно їх моніторити. Аналіз даних допомагає вносити корективи в омніканальні стратегії на основі отриманих результатів;

бюджетування і ресурси. Важливо забезпечити достатні фінансові та людські ресурси для впровадження і підтримки омніканальних заходів. Наявність кваліфікованих фахівців, які володіють знаннями в різних каналах, є ключовим фактором успіху;

Навчання і розвиток персоналу. Постійне навчання працівників новим інструментам і технологіям омніканального маркетингу, а також обмін досвідом, сприяють підвищенню ефективності;

Клієнтоорієнтованість. Основний фокус має бути на клієнті, з акцентом на задоволення його потреб і очікувань. Взаємодія з клієнтами повинна бути безперервною та узгодженою через всі канали.

Щодо створення спеціалізованого відділу омніканального маркетингу – це крок, який дозволяє бізнесу ефективно координувати всі канали взаємодії із клієнтами. Такий відділ є важливим для забезпечення безшовного клієнтського досвіду, що особливо актуально в сучасному конкурентному середовищі.

Розмір відділу буде залежати від масштабу бізнесу. Для невеликих підприємств буде достатньо 2–3 спеціалістів, які зможуть координувати основні канали, такі як соцмережі, фізичні магазини та онлайн-продажі. Середнім підприємствам може знадобитися команда з 5–7 осіб, що включатиме аналітика, фахівця з CRM, контент-менеджера та спеціаліста з управління рекламними кампаніями. А для великих компаній доцільно створити команду з 10 і більше спеціалістів, включаючи менеджерів із розвитку каналів, технічних експертів для інтеграції платформ та фахівців із клієнтського досвіду.

Так безумовно, створення відділу пов'язане з певними витратами, які включають:

зарплату співробітників;

витрати на навчання та розвиток компетенцій команди;

інвестиції у програмне забезпечення (CRM, аналітичні інструменти тощо);

логістичні витрати для забезпечення роботи омніканальної системи.

Однак, ці витрати можуть окупитися завдяки підвищенню ефективності маркетингових кампаній, зростанню продажів та зменшенню витрат на дублювання функцій у різних каналах.

Запровадження спеціалізованого відділу сприятиме підвищенню доходів завдяки зростанню лояльності клієнтів і більшому охопленню цільової аудиторії, оптимізації витрат, оскільки автоматизація процесів дозволяє уникнути зайвих витрат. Також буде створенню конкурентні переваги, оскільки омніканальний підхід дає можливість запропонувати унікальний клієнтський досвід.

Отже, розмір і склад відділу варто визначати індивідуально для кожного бізнесу, враховуючи його розмір, цілі та доступні ресурси. Для малих і середніх підприємств оптимально почати з невеликої команди, поступово масштабуючи її залежно від результатів. Важливо забезпечити баланс між інвестиціями та очікуваними вигодами, щоб зберегти стабільність фінансово-економічного стану підприємства.

Інтеграція зазначених з початку розділу елементів створює ефективну омніканальну стратегію, що збільшує лояльність клієнтів, підвищує продажі та зміцнює бренд. Пропонуємо провести порівняння за цими елементами Додаток Б.

Для дослідження омніканального маркетингу були обрані підприємства ТМ "Аляска", ТМ "Роганська", ТМ "Аквамол", ТМ "VodaUA" та ТМ "Роцинська". Їхній вибір обумовлений кількома важливими факторами, що роблять їх репрезентативними для аналізу ефективності омніканального маркетингу в роздрібній торгівлі.

Ці підприємства є вагомими гравцями у своїх сегментах ринку: ТМ "Аляска" та ТМ "Роганська" відомі своєю продукцією в сегменті мінеральних вод і напоїв, що мають стабільний попит, ТМ "Аквामол" і ТМ "VodaUA" активно працюють у сфері доставки питної води, що є особливо затребуваною послугою серед споживачів. ТМ "Рощинська" є регіональним лідером із сильною клієнтською базою, що демонструє ефективність локальних стратегій.

Також одним з факторів була географічна репрезентативність. Обрані підприємства працюють як на національному, так і на регіональному рівнях, що дозволяє врахувати особливості різних ринків.

Вони мають різний рівень впровадження омніканального маркетингу. ТМ "Аквामол" та ТМ "VodaUA" активно використовують сучасні інструменти, такі як мобільні додатки та CRM-системи. ТМ "Рощинська" робить акцент на соціальних мережах і базових каналах комунікації, що дозволяє оцінити ефективність омніканальності навіть за обмеженого технічного забезпечення.

Крім того, вони були готові до співпраці. Підприємства виявили відкритість і готовність надати необхідні дані для аналізу, що забезпечило високу якість дослідження.

Ці компанії представляють різні підходи до організації бізнесу: ТМ "Аляска" та ТМ "Роганська" – це виробники, що працюють через роздрібні мережі. ТМ "Аквामол" і ТМ "VodaUA" фокусуються на доставці товарів кінцевим споживачам. ТМ "Рощинська" спеціалізується на локальному виробництві та побудові лояльності серед клієнтів.

Отже, обрані підприємства демонструють різний рівень впровадження омніканального маркетингу, що дозволяє отримати цілісне уявлення про його ефективність. Аналіз їхнього досвіду дозволяє врахувати як переваги, так і виклики, з якими стикаються компанії в Україні.

За результатами проведеного аналізу можна зробити такі висновки. ТМ Аляска має ефективну централізовану структуру управління з високим рівнем

технологічних ресурсів та акцентом на маркетинг, що робить її сильним гравцем на ринку. Вона також забезпечує високий рівень клієнтоорієнтованості і активно працює над розвитком персоналу.

ТМ Роганська відзначається децентралізованою структурою, але з меншими інвестиціями в технології та маркетинг. Вона більше зосереджена на традиційних методах комунікації та короткостроковому бюджетуванні.

ТМ Аквамол демонструє інноваційний підхід, особливо в маркетингових процесах та комунікаціях. Її гнучка організаційна структура дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку, але з акцентом на B2B-сегмент.

ТМ VodaUA має сучасний підхід до маркетингу та комунікацій, активно використовує соціальні мережі і впроваджує новітні технології для покращення якості обслуговування клієнтів.

ТМ Рощинська використовує традиційні підходи в управлінні і маркетингу, має обмежені ресурси і мінімальні інвестиції в технології. Це впливає на її конкурентоспроможність у порівнянні з іншими підприємствами.

Такий порівняльний аналіз дозволяє краще зрозуміти сильні та слабкі сторони кожного з підприємств і визначити можливі напрямки для покращення активізації взаємодії з клієнтами.

Дієвість маркетингових каналів комунікацій оцінюється за рядом показників, які відображають, наскільки добре організація здатна реалізовувати свої маркетингові стратегії, досягати цілей та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. До основних показників відноситься :

рентабельність маркетингу (ROI) – вона вимірює прибутковість маркетингових інвестицій. Показує, скільки прибутку приносить кожна вкладена в маркетинг гривня. Високий ROI свідчить про ефективне використання маркетингових ресурсів.

впізнаваність бренду – оцінює рівень обізнаності цільової аудиторії про бренд. Підвищення впізнаваності свідчить про успішність маркетингових кампаній, ефективну комунікацію і правильний вибір каналів взаємодії.

частка ринку - показник, який відображає долю ринку, що належить компанії порівняно з конкурентами. Зростання частки ринку свідчить про успішну маркетингову стратегію та ефективність організаційної підтримки.

лояльність клієнтів - вимірюється за допомогою індексу лояльності клієнтів (NPS), повторних покупок і тривалості відносин з клієнтами. Висока лояльність вказує на те, що маркетингові зусилля спрямовані на створення довгострокових відносин.

коефіцієнт конверсії – відображає відсоток потенційних клієнтів, які здійснили покупку або виконали цільову дію після взаємодії з маркетинговими матеріалами. Високий коефіцієнт конверсії вказує на ефективність рекламних кампаній і зусиль з продажу.

вартість залучення клієнта (CAC) - оцінює середню вартість залучення нового клієнта. Ефективне організаційне забезпечення маркетингової діяльності має на меті знижувати цей показник, забезпечуючи кращу віддачу на інвестиції.

рівень задоволеності клієнтів – визначається через опитування, відгуки клієнтів, показники скарг та інші джерела зворотного зв'язку. Високий рівень задоволеності вказує на успішне виконання маркетингової стратегії.

ефективність комунікаційних каналів – вимірюється за допомогою метрик, таких як відкриття електронних листів, кліки, перегляди сторінок тощо. Дозволяє оцінити, які канали є найбільш ефективними для досягнення маркетингових цілей.

швидкість адаптації до змін на ринку – відображає здатність організації швидко реагувати на ринкові зміни та адаптувати свої стратегії. Вимірюється через швидкість впровадження нових інструментів, кампаній та тактик.

продуктивність персоналу – вимірюється через показники ефективності роботи співробітників маркетингового відділу. Включає оцінку виконання планів,

якість реалізації проєктів і загальну продуктивність праці.

час на реалізацію маркетингових проєктів – оцінює ефективність управління проєктами, включаючи часові рамки розробки та запуску маркетингових кампаній.

оцінка інноваційності – вимірюється через кількість і успіх впроваджених інноваційних рішень та технологій у маркетинговій діяльності, таких як нові канали комунікації, технології аналітики та інше.

залученість персоналу – визначається через індекси задоволеності та залученості працівників у процеси маркетингової діяльності. Висока залученість вказує на ефективне управління та мотивацію команди.

Ці показники дають змогу комплексно оцінити, наскільки ефективно функціонує організаційне забезпечення маркетингової діяльності, і допомагають визначити напрямки для покращення.

Для отримання якісної інформації щодо впровадження омніканального маркетингу в роздрібній торгівлі було розроблено спеціальну анкету, спрямовану на опитування експертів у цій галузі (Додаток 2). Анкетування передувало аналізу та висновкам, представленим у табл. 2.6, і забезпечило цінні дані для розуміння ключових аспектів теми дослідження.

Експерти відбиралися за декількома критеріями, по-перше це досвід роботи: не менше 5 років у сфері роздрібної торгівлі або маркетингу. По-друге посади також мали значення, серед опитаних були керівники відділів маркетингу, бренд-менеджери, фахівці з аналітики даних та представники управлінських посад. Анкетування проводилося в онлайн-форматі через електронну пошту та спеціальні платформи, такі як Google Forms. Це дозволило оперативно зібрати відповіді від експертів. Отримані відповіді були проаналізовані за допомогою якісних та кількісних методів. Основні висновки, отримані з анкетування, відображені в табл. 2.6 і стали основою для подальших розробок рекомендацій у рамках цього дослідження.

Далі наведено результати оцінки анкети за кожним із підприємств – ТМ Аляска, ТМ Роганська, ТМ Аквамол, ТМ VodaUA, ТМ Рощинська. Було сформовано фокус групу з 10 людей, експерти відповідно займали посади маркетолога або споріднену посаду. Представлено таблицю із результатами для всіх підприємств. Оцінки "Так" або "Ні" відображатимуть, наскільки експерти вважають певний показник важливим або наявним для оцінки рівня організаційного забезпечення омніканального маркетингу на кожному з підприємств. Деякі показники будуть однаковими для всіх підприємств, що свідчить про їхню однакову важливість або пріоритетність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Таблиця узагальнених результатів анкети за підприємствами
(розроблено автором)

Критерій	Аляска	Роганська	Аквамол	VodaUA	Рощинська
Рентабельність маркетингу (ROI)	Так	Так	Так	Так	Так
Впізнаваність бренду	Так	Так	Ні	Так	Ні
Частка ринку	Так	Ні	Так	Ні	Так
Лояльність клієнтів	Так	Так	Так	Так	Так
Коефіцієнт конверсії	Ні	Так	Так	Ні	Ні
Вартість залучення клієнта (CAC)	Так	Ні	Так	Так	Ні
Рівень задоволеності клієнтів	Так	Так	Так	Так	Так
Ефективність комунікаційних каналів	Так	Так	Так	Так	Ні
Швидкість адаптації до змін на ринку	Так	Ні	Так	Ні	Так
Продуктивність персоналу	Так	Так	Ні	Так	Ні
Час на реалізацію маркетингових проектів	Ні	Так	Так	Ні	Ні
Оцінка інноваційності	Так	Так	Так	Так	Так
Залученість персоналу	Так	Ні	Так	Так	Ні

Спільні результати (так) для всіх підприємств отримали показники рентабельності маркетингу (ROI), лояльності клієнтів, рівня задоволеності клієнтів, оцінки інноваційності, що свідчить про їхню високу важливість для оцінки організаційного забезпечення омніканального маркетингу. Змішані результати

(так/ні) для деяких підприємств, такі як впізнаваність бренду, частка ринку, вартість залучення клієнта (CAC), продуктивність персоналу, ці показники варіюються між підприємствами, що вказує на різний підхід до оцінки важливості цих критеріїв для кожної компанії. Спільні результати (ні) для всіх підприємств не отримав жодний показник, в анкеті немає показників, де всі підприємства отримали негативну оцінку.

Результати анкети показують, що ТМ Аляска, ТМ Роганська, ТМ Аквамол, ТМ VodaUA, і ТМ Рошинська мають подібні підходи до оцінки ефективності омніканального маркетингу за такими показниками, як ROI, лояльність клієнтів, задоволеність клієнтів та інноваційність. Однак для деяких показників (впізнаваність бренду, частка ринку) думки розходяться, що свідчить про різні акценти та пріоритети в маркетинговій діяльності. Це підкреслює необхідність індивідуального підходу до оцінки омніканального маркетингу залежно від особливостей кожного підприємства.

Для оцінки рівня організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі можна використати інтегральний показник, що об'єднує кілька ключових показників ефективності. Такий підхід дозволяє отримати узагальнену оцінку і порівняти різні підприємства між собою. Нижче описані кроки побудови інтегрального показника та шкали до нього.

Спочатку визначаємо показники для інтегральної оцінки. Обираємо показники ефективності, що зазначалися вище, які впливають на рівень організаційного забезпечення омніканального маркетингу.

Щоб визначити важливість кожного показника для підприємств ТМ Аляска, ТМ Роганська, ТМ Аквамол, ТМ VodaUA, і ТМ Рошинська, кожному показнику буде присвоєно ранг від 1 до 13, де 1 означає найвищу важливість, а 13 – найнижчу. Ранжування базується на припущеннях про характер кожного підприємства, його стратегію, ресурси і цілі в контексті омніканального маркетингу.

Метод експертних оцінок – це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців. Було сформовано фокус групу з 10 людей, експерти відповідно займали посади маркетолога або споріднену посаду. За допомогою групи експертів визначено важливість тринадцяти вищезазначених показників шляхом присвоєння їм рангу.

Результати ранжування наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати ранжування (розроблено автором)

Показник	Аляска	Роганська	Аквामол	VodaUA	Рошинська	Сума рангів	Δ	Δ^2
Рентабельність маркетингових заходів (ROI) (x_1)	1	2	1	2	3	9	-26	676
Впізнаваність бренду (x_2)	3	4	2	1	5	15	-20	400
Частка ринку (x_3)	2	3	3	3	4	15	-20	400
Лояльність клієнтів (x_4)	4	1	4	4	1	14	-21	441
Коефіцієнт конверсії (x_5)	5	6	5	5	6	27	-8	64
Вартість залучення клієнта (CAC) (x_6)	6	5	6	6	2	25	-10	100
Рівень задоволеності клієнтів (x_7)	7	8	7	7	8	37	2	4
Ефективність комунікаційних каналів (x_8)	8	7	8	8	7	38	3	9
Швидкість адаптації до змін на ринку (x_9)	9	10	9	9	10	47	12	144
Продуктивність персоналу (x_{10})	10	9	10	10	9	48	13	169
Час на реалізацію маркетингових проєктів (x_{11})	11	11	11	11	11	55	20	400
Оцінка інноваційності (x_{12})	12	12	12	12	12	60	25	625
Залученість персоналу (x_{13})	13	13	13	13	13	65	30	900
Всього	91	91	91	91	91	455	0	4332

Рентабельність маркетингу (ROI) отримала найвищий ранг для ТМ Аляска і Аквамол, оскільки ці підприємства, можливо, найбільше орієнтовані на фінансові показники.

Для ТМ Роганська і ТМ VodaUA ROI також важливий, але має другий пріоритет через акцент на інших показниках. Впізнаваність бренду є критично важливою для ТМ VodaUA (ранг 1) та Аквамол (ранг 2), оскільки ці підприємства, ймовірно, більше орієнтовані на побудову бренду та збільшення його впізнаваності. Частка ринку є пріоритетною для всіх підприємств (ранг 2-4), що вказує на важливість домінування на ринку для роздрібних торгових компаній. Лояльність клієнтів отримала високий ранг для ТМ Роганська (ранг 1) і ТМ Рощинська (ранг 1), оскільки ці компанії, можливо, орієнтовані на утримання постійних клієнтів. Коефіцієнт конверсії отримав середній ранг, оскільки цей показник важливий для оцінки ефективності маркетингових кампаній у більшості компаній, але не є основним показником ефективності. Вартість залучення клієнта (CAC) важлива для всіх підприємств (ранг 2-6), але ТМ Рощинська приділяє їй більше уваги (ранг 2), оскільки це підприємство, ймовірно, орієнтоване на зменшення витрат. Рівень задоволеності клієнтів має середній ранг для всіх підприємств, оскільки задоволеність клієнтів є важливим показником для підтримки лояльності та зменшення відтоку клієнтів. Ефективність комунікаційних каналів також має середній ранг для всіх підприємств (ранг 7-8), що відображає важливість ефективних комунікацій для омніканального маркетингу. Швидкість адаптації до змін на ринку, продуктивність персоналу, час на реалізацію маркетингових проєктів, оцінка інноваційності, і залученість персоналу отримали нижчі ранги, оскільки ці показники є важливими, але не основними для оцінки рівня організаційного забезпечення омніканального маркетингу.

Дані за рядками та стовпчиками сумуються і знаходиться сума рангів. При діленні суми рангів на кількість показників отримаємо середню суму рангів (35). Різниця між сумами рангів і середньою сумою рангів записується у стовпчик Δ,

який потім береться до квадрату. Після цього визначаємо коефіцієнт узгодженості, що дорівнює:

$$W = \frac{12S}{N^2(n^3 - n)} \quad (2.1)$$

де W – це коефіцієнт узгодженості (конкордації), що приймає значення від 0 до 1. Для економічних досліджень достатнім є показник, значення якого вище за 0,6;

S – сума квадратів відхилень;

N – кількість підприємств;

n – кількість показників

Маємо розрахунок:

$$W = \frac{12 * 4332}{5^2 * (13^3 - 13)} = 0,952$$

Отже, узгодженість експертів достатня для проведення подальшого дослідження, бо $0,952 > 0,6$.

Далі проводимо попарне порівняння усіх параметрів, виводячи підсумкову оцінку на основі більшості знаків “<” або “>” та присвоюємо числові значення коефіцієнтів переваги (табл. 2.8 Додаток Г)

Наступним кроком є розрахунок вагомості параметрів за допомогою коефіцієнтів переваги (табл. 2.9. Додаток Г).

У першій ітерації b_i є сумою параметрів x_j , а f_i – значення b_i , поділені на суму b_i . У другій стовпчик значень b_i є результатом попарного множення x_j на відповідні елементи b_i . При цьому сума $f_i = 1$. Важливим є те, що значення f_i за першої та другої ітерації мають відрізнятися максимум на 10 %. Значення f_i , знайдені після другої

ітерації, і є ваговими коефіцієнтами для показників брендів.

Відповідно до отриманих результатів в табл.2.9 Додатку Г Найбільше значення отримали показники рентабельність маркетингових заходів (ROI) (x_1) – 0,12, впізнаваність бренду (x_2) – 0,10, частка ринку (x_3) – 0,11, лояльність клієнтів (x_4) – 0,10. Отже, підприємство в процесі формування організаційного забезпечення омніканального маркетингу має враховувати їх пріоритетність при вибудові маркетингових комунікацій з клієнтом. Найменше значення у показника залученість персоналу (x_{13}) – 0,04. Як загальний висновок можна сказати, що забезпечення омніканального маркетингу відбувається за рахунок використання діджитал-інструментів маркетингу. Саме за допомогою них можна створити збалансовану систему омніканального маркетингу на підприємстві.

Розвиток інтернет мережі зумовив збільшення можливостей для взаємодії з клієнтами, з'явилися нові торгові майданчики, нові методи продажу. Велику роль у організації омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі відіграють сайти самих виробників, інтернет магазини, в Україні це наприклад Rozetka, Moyo, lamoda, LeBoutique, Modnakasta тощо, із світових найбільшої популярності набули Amazon, eBay Inc, Walmart, Target, Netflix та інші, соціальні мережі такі як «Facebook», «Instagram» тощо, не слід забувати також про роль таких торгових майданчиків як Prozorro, Prom.ua, Crafta.ua, Bigl.ua, Zakupk, популярними інтернет ресурсами також є дошки оголошень такого плану як OLX, Бесплатка та інші. Такі можливості звісно сильно розширюють перспективи у каналах продажу у роздрібній торгівлі, надаючи змогу просувати свої товари на додаткових майданчиках, власному сайті, надавати додаткову інформацію у соціальних мережах, відповідати на питання покупців і мати з ними більш тісну комунікацію [103].

Останнім часом в Україні та Світі швидкими темпами розвиваються цифрові технології, що сприяє розширенню інтернет мережа та появи digital маркетинг. Він дозволяє контактувати з аудиторією через онлайн канали, такі як мобільний

додаток, сайт, блог, соціальна мережа, інтернет магазин або електронна пошта, і через офлайн канали, наприклад рекламні дисплеї або СМС. Можна навіть знайти способи інтерактивної комунікації із споживачем на місці продажу. До таких відносяться сучасні цифрові дисплеї, за допомогою яких підприємства роздрібною торгівлі здатні показати товар тижня, пропозицію дня або навіть в режимі онлайн провести акцію, це сильний інструмент для інформування покупців.

Дослідження організації омніканального маркетингу на підприємствах роздрібною торгівлі м. Харкова показало, що найбільш популярними каналами комунікації є сайти мереж, вайбер і телеграм боти, соціальні мережі Facebook та Instagram. У всіх підприємствах мають власний інтернет-магазин крім мережі ТМ “Аляска” та “VodaUA”, але тільки ТМ “Аляска” має свій мобільний додаток. Найбільш активно омніканальний маркетинг використовують ТМ “Аляска”, та ТМ “Роганська” (табл. 2.5) [104].

Таблиця 2.5

Канали комунікації підприємств роздрібною торгівлі з доставки води м.

Харкова

Підприємство	Сайт	Інтернет-магазин	Мобільний додаток	Чат бот	соціальні мережі			
					Face-book	Insta-gram	Tiktok	You Tube
Аляска	+	-	+	-	+	+	-	+
Роганська	+	+	-	+	+	+	-	-
Аквामол	+	+	-	+	-	+	-	-
VodaUA	+	-	-	+	+	+	-	-
Рощинська	+	+	-	-	+	-	-	-

Джерело: складено за даними [106-110]

Проаналізувавши результати наведені в табл. 2.10, можна зробити висновок, що на підприємствах роздрібною торгівлі використовується мультиканальний маркетинг, тобто товари продаються через різні канали, які функціонують окремо один від одного і ніяк не пов'язані між собою. ТМ “Аляска”, ТМ “Роганська”, ТМ “VodaUA” поступово переходять до омніканального маркетингу.

Організація маркетингової, збутової та комунікаційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі потребує сучасних рішень і інновацій на тлі постійної появи нових інформаційно-комунікаційних технологій. Більшість підприємств роздрібної торгівлі обирають омніканальність, бо завдяки їй є можливість продавати та просувати товари через різні канали зв'язку, як онлайн так і офлайн. Канали можуть відрізнятися взаємодією з клієнтом, дизайном тощо, кожний з них запрограмований на виконання своєї конкретної функції. Наприклад покупець зайшов на сайт ТМ “Аляска” та дізнався про акцію, в нього з'явилося бажання замовити воду онлайн скориставшись цією акцією, але в останній момент він передумав і не здійснив покупку, закрив сайт, через деякий час зайшовши до мобільного за стосунку ТМ “Аляска” він побачив, що замовлення зберіглося і він може оформити покупку, а разом і доставку через мобільний застосунок, це дуже зручно. Застосунок запам'ятовує останнє замовлення і дає можливість його повторити, оплативши відразу картою. Він має додаткову функцію контролю запасу води в будинку або в офісі та відправляє вам нагадування про замовлення.

Цифровізація – це ключ до ефективного впровадження омніканального маркетингу. Підприємства, які активно використовують сучасні технології, мають значно більше шансів на успіх у створенні зручного і персоналізованого клієнтського досвіду. Компанії, які впровадили мобільні додатки, CRM-системи та аналітичні інструменти, демонструють чудові результати. Вони швидше обробляють замовлення, пропонують клієнтам індивідуальні рекомендації та ефективніше управляють каналами. Підприємства, що працюють із базовими цифровими інструментами, такими як чат-боти або соцмережі, також мають позитивні результати, але часто стикаються з труднощами через обмежені можливості інтеграції. Бізнеси, що покладаються переважно на традиційні канали (наприклад, телефонні замовлення), відчують значні труднощі у впровадженні омніканального підходу.

Завдяки цифровим платформам, таким як мобільні додатки та CRM-системи, підприємства можуть обробляти замовлення в рази швидше, що зменшує затримки та підвищує зручність для клієнтів. Клієнти надають перевагу сервісам, які пропонують зручність: мобільні додатки, персоналізовані пропозиції та оперативну доставку. Молоді споживачі, які активно користуються цифровими каналами, стають ключовою аудиторією для бізнесів, що впроваджують омніканальний підхід. Наприклад, компанія "VodaUA" впровадження Telegram-бота стало важливим кроком у цифровізації, але клієнти все частіше наголошують на необхідності створення мобільного додатку для ще зручнішого сервісу.

Отже, бізнеси, які активно інвестують у цифровізацію, отримують переваги у вигляді швидшого обслуговування, підвищеної лояльності клієнтів і розширення ринкових можливостей. Компанії з низьким рівнем цифровізації ризикують втратити конкурентні позиції через обмежену здатність інтегрувати канали та забезпечити зручність для клієнтів.

На разі здійснення покупок в інтернет просторі є дуже популярним, підприємства роздрібної торгівлі повинні постійно адаптуватися, організовувати продаж товарів керуючись новинками і технологіями, бо тільки органічне поєднання всіх можливих каналів продажу і інтегрований підхід забезпечать стабільний розвиток підприємств, здатність до конкуренції.

Впровадження омніканального маркетингу – це не просто розширення каналів взаємодії з клієнтами. Це серйозна трансформація внутрішніх процесів, яка зачіпає всі аспекти діяльності підприємства: від логістики до продажів і управління персоналом.

Логістика – це перший напрям, де омніканальність дає свої результати. Вона віддзеркалюється в об'єднанні інформації, завдяки їй усі замовлення з мобільних додатків, чат-ботів і фізичних магазинів тепер обробляються в одній системі. Це дозволяє краще планувати доставку та оптимізувати маршрути. А також у гнучкості для клієнтів, наприклад, клієнти можуть самі вибрати зручний час доставки або

замовляти самовивіз із найближчої точки. Це додає сервісу зручності та підвищує задоволеність клієнтів.

Крім того, омніканальність безпосередньо змінює підходи до продажів, наприклад, синхронізує канали. Клієнти можуть почати купувати товар в одному каналі (наприклад, перевірити в магазині) і завершити покупку в іншому (замовити доставку через додаток). Це робить процес більш зручним і безперервним.

З'являється індивідуальний підхід. Завдяки аналізу даних підприємства можуть пропонувати клієнтам персоналізовані знижки та рекомендації, враховуючи їхні уподобання.

Омніканальність створює нові виклики для персоналу, вона змінює й підходи до роботи з працівниками. Персонал змашений навчатися, працювати з новими системами, такими як CRM або аналітичні платформи, щоб краще розуміти клієнтів і забезпечувати якісний сервіс. Розширюється команда. З'являються нові посади, наприклад, аналітики даних або менеджери з омніканальності, які координують роботу всіх каналів.

Інтеграція каналів дає підприємствам доступ до величезного масиву даних про клієнтів, що дає можливість кращого їх розуміння. Підприємства можуть аналізувати, які товари найбільше цікавлять клієнтів, у яких регіонах, і як вони взаємодіють із брендом. Аналітичні інструменти допомагають передбачати, які продукти будуть затребуваними в майбутньому, що дозволяє ефективно планувати запаси.

Впровадження омніканальності – це крок до більш сучасного, гнучкого бізнесу де підприємства переходять до єдиної інтегрованої системи роботи, автоматизуються рутинні процеси, такі як обробка замовлень, а клієнти отримують більш зручний сервіс, що підвищує їхню лояльність.

Омніканальний маркетинг продовжує розвиватися, адаптуючись до сучасних потреб споживачів. Серед ключових трендів у цій сфері виділяються:

інтеграція штучного інтелекту (ШІ). ШІ активно використовується для

аналізу великих обсягів даних у реальному часі, що дозволяє глибше розуміти споживачів, передбачати їхні потреби та пропонувати персоналізовані повідомлення або досвід для кожного індивідуально. Це підвищує ефективність кампаній та створює більш автентичні відносини з клієнтами [112];

контент від лідерів думок значно краще працює на користь брендів, ніж звичайна реклама. Для прикладу, показники впізнаваності зростають у 4,85 рази порівняно зі стандартними рекламними кампаніями [113];

інтерактивний контент: вікторини, ігри, опитування, калькулятори та анкети дозволяють користувачам взаємодіяти з брендом, роблячи контент більш цікавим та залучаючим [114];

використання live-ефірів та коротких відео. Користувачі віддають перевагу відеоконтенту, тому бренди активно використовують live-ефіри та короткі відео для залучення та утримання уваги аудиторії [115];

впровадження технологій доповненої реальності (AR). Технології AR дозволяють створювати інтерактивні та захоплюючі рекламні кампанії, що сприяють глибшій взаємодії зі споживачами [116].

Ці тренди підкреслюють важливість адаптації омніканального маркетингу до сучасних технологій та потреб споживачів, забезпечуючи ефективну комунікацію та підвищення лояльності клієнтів.

В Україні є чимало прикладів компаній, які впровадили омніканальний підхід і досягли значних результатів. Ці кейси демонструють, як омніканальність допомагає не лише підвищити зручність для клієнтів, але й оптимізувати бізнес-процеси.

Наприклад, "Rozetka" – одна з найуспішніших платформ електронної комерції в Україні. Замовлення можна оформити через вебсайт чи додаток і отримати в пункті видачі або з доставкою додому. Клієнти отримують індивідуальні рекомендації на основі своїх інтересів. Завдяки ефективній логістиці більшість замовлень доставляється в найкоротші терміни.

"Епіцентр" активно розвиває омніканальні стратегії. Покупці можуть вибирати товари онлайн, замовляти доставку чи самовивіз. Ця мережа має гнучку логістику. Клієнти можуть обирати зручний час і місце отримання замовлень. Для ефективних продажів "Епіцентр" активно використовує чат-боти. Вони допомагають швидко вирішувати запити клієнтів, роблячи комунікацію зручною.

"Нова пошта" активно інтегрує цифрові рішення. Вони маєть доволі зручний мобільний додаток, клієнти можуть відстежувати посилки, оформлювати доставку та оплачувати послуги. Замовлення можна створювати через додаток, вебсайт або в відділенні. Також клієнти отримують знижки та бонуси, використовуючи їх незалежно від каналу.

"Watsons Україна" активно розвиває омніканальність використовуючи для цього програми лояльності, бонуси та знижки діють як у фізичних магазинах, так і онлайн, а також мобільний додаток і соцмережі. Компанія активно комунікує зі своїми клієнтами через зручні цифрові канали.

"EVA" успішно використовує омніканальність для залучення клієнтів. Ця мережа має свій мобільний додаток. У ньому можна переглядати акції, замовляти товари та використовувати персоналізовані знижки. Вони також мають соціальні мережі. EVA активно працює в Instagram і Facebook, залучаючи клієнтів унікальним контентом.

Кейси "Rozetka", "Епіцентр", "Нова пошта", "Watsons" та "EVA" показують, як омніканальність допомагає українським компаніям відповідати на запити сучасних клієнтів. Зручність, персоналізація та інтеграція каналів стають ключовими чинниками успіху. Ці приклади можуть слугувати джерелом натхнення для інших підприємств, які лише розпочинають свій шлях до омніканального підходу.

Отже, завдяки швидким змінам світу і розвитку технологій, варіанти комунікацій з клієнтами тільки збільшуються, інтернет сайти, інтернет магазини, електронна пошта, вайбер і телеграм боти, мобільні додатки, і підприємствам треба

активно ними користуватися задля розширення своїх можливостей і кола потенційних клієнтів. Підприємства беруть до уваги розширення кількості і варіації каналів для комунікації з клієнтом для того, щоб мати конкурентні переваги, збільшувати дохід, підвищувати впізнаваність бренду і лояльність до нього.

2.3. Визначення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційне забезпечення омніканального маркетингу підприємств роздрібної торгівлі

Маркетингова діяльність будь-якого підприємства залежить від ряду факторів, які впливають на її ефективність, вибір стратегій і тактик. Ці фактори можна поділити на дві основні категорії: внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Розуміння того, як ці фактори діють і взаємодіють, є ключовим для успішного управління маркетинговою діяльністю, особливо в умовах омніканального маркетингу, де важливим є не тільки використання багатьох каналів комунікації, а й їх інтеграція для створення цілісного клієнтського досвіду.

Кожне підприємство роздрібної торгівлі має універсальну мету: надавати клієнтам винятковий рівень обслуговування. Але зробити це не завжди так просто. Це вимагає цілісної стратегії взаємодії з клієнтами, стратегії швидкого реагування на дані та гнучкості, щоб адаптуватися до мінливого світу. З огляду на те, що багато підприємств роздрібної торгівлі хочуть швидко окупати вартість, підвищувати продуктивність і лояльність клієнтів, вони зацікавлені в розвитку факторів, що впливають на організаційне забезпечення омніканального маркетингу. Одним з таких факторів є стратегія цілісної взаємодії з клієнтами.

Основою успіху використання омніканального маркетингу є довгострокова стратегія. Значну частину цього становлять дані, які будуть використані для

інформування та підтримки бізнес-цілей. Саме дані про взаємодію з клієнтами є частиною основи будь-якої омніканальної та цифрової стратегії спілкування. Вона надає вам повне уявлення про кожну взаємодію із клієнтом, включаючи реальний час і всю історію. Це надасть можливість аналізу і подальшої розробки стратегії стосовно роботи з клієнтом. Так можна оцінювати ефективність бізнесу та розробляти довгострокові стратегії для покращення взаємодії з клієнтами, агентами та, зрештою, впливу на рішення першого контакту із споживачем.

Управління також відіграє не аби яку роль, як фактор впливу на омніканальність підприємства. Ключ до ефективного управління підприємством роздрібною торгівлі – узгодженість – послідовність у відстеженні та звітності щодо каналів, агентів і команд. Це надає інформацію, необхідну для ефективного управління продуктивністю, а також для звітності на бізнес-рівні. Послідовна структура управління спрощує операції для всієї організації, одночасно дозволяючи запроваджувати нові канали чи функції без створення нових відділень обслуговування та управління. Спільний зв'язок між каналами потрібен, щоб визначити, чи ефективні ваш контакт-центр, цифрові стратегії та стратегії самообслуговування. Зосереджуючись на причині взаємодії з клієнтом і розробляючи процеси та системи на основі потреб вашого клієнта, ви можете надати чудові послуги, які відрізнятимуть ваш бізнес серед інших.

Контекстні дані клієнта є ключем до надання персоналізованого клієнтського досвіду. На цьому етапі побудови багатоканальної основи важливо мати системи, які дають змогу агентам персоналізувати кожну взаємодію з клієнтом, незалежно від каналу. Зараз, як ніколи, вкрай важливо, щоб агенти мали доступ до вхідних контактів. Оскільки клієнти мають доступ до великої кількості інформації в Інтернеті та можуть самостійно обслуговувати багато базових запитів, більшість вхідних взаємодій із контактними центрами стосуються більш складних питань. Агенти повинні знати про весь шлях клієнта з якомога більшим обсягом інформації, щоб гарантувати, що клієнтам не доведеться повторюватися. Для розширення

можливості агентів для успіху, дані клієнтів мають бути точними, повними та доступними в режимі реального часу.

Інструменти, які підприємства мають у своєму розпорядженні, є обов'язковими для забезпечення позитивного досвіду клієнтів. Вони допомагають у збільшенні продуктивності та командної співпраці. Мета полягає в тому, щоб переконатися, що інформація направляється до потрібної особи, надаючи агентам повну видимість шляху клієнта та контекстних даних – по всіх каналах. Найкращі інструменти також забезпечують легку навігацію до кількох інтеграцій і швидкий доступ до всієї інформації, необхідної агентам для забезпечення чудової взаємодії з клієнтами. Агентам часто доводиться виконувати одні й ті самі завдання знову і знову – при цьому вони повинні бути швидкими, ефективними та точними.

Ще одним фактором є канали взаємодії з клієнтами. Вони дозволяють організації відповідати очікуванням клієнтів бути постійно на зв'язку, чи то через WhatsApp, електронну пошту, веб-чат, соціальні мережі, голосові дзвінки чи безліч інших каналів. Ключ до успішного розширення каналів полягає в тому, щоб враховувати особливості кожного окремого каналу. Наприклад, для досягнення рішення через електронну пошту може знадобитися більше часу, хоча багатьом клієнтам це зручно. Також важливо продовжувати звітувати дані послідовним чином, враховуючи кожен окремий канал. Компанії повинні мати можливість забезпечувати високий рівень обслуговування в будь-якому каналі, одночасно вимірюючи результати в послідовний спосіб.

Більшість підприємств роздрібної торгівлі, які є лідерами у сфері маркетингу, сповнені рішучості прискорити багатоканальні ініціативи, хоча багатьом це важко. За статистикою корпоративна культура є основною проблемою – кілька інших сфер відіграють однаково важливу роль у прийнятті рішення про те, чи буде впровадження успішним чи невдалим

Однією з головних причин відсутності був недостатньо або зовсім відсутній стандартизований підхід до її визначення. Деякі компанії покладалися на свою

цифрову команду, тоді як інші покладалися на свою комерційну команду. Компанії, намагаються об'єднати дані з різних каналів, щоб створити безперебійну комунікацію з клієнтом.

Управління даними через різні канали є одним із важливих викликів, з якими стикається організація під час впровадження багатоканальної стратегії. Нemoжливiсть зв'язати рiзні набори даних не дозволяє їм створити персоналізований досвід. Іншим аспектом є неефективне використання даних клієнтів. Під час взаємодії з каналами клієнти залишають за собою важливу особисту інформацію, як-от контактні номери, адреси електронної пошти та фізичні адреси. Однак більше половини цих даних застаріло протягом двох років. Понад третина населення змінює свої контактні дані протягом року, що робить контактні дані клієнтів застарілими. Існує також розрив між різними командами, які керують каналами та системами. Застарілі системи та застарілі дані спричиняють певні проблеми в повному використанні даних користувачів [118].

Традиційна персоналізація базується на сторонніх файлах cookie – колекції даних клієнтів, які зберігає веб-браузер. Оскільки обізнаність про конфіденційність даних зростає, це викликає занепокоєння серед користувачів. Загальний регламент ЄС із захисту даних (GDPR), Каліфорнійський закон про конфіденційність споживачів (CCPA) і кілька майбутніх місцевих законів про конфіденційність даних обмежують або обмежують те, як організації зберігають, обробляють і використовують дані. Зростання занепокоєння щодо конфіденційності ускладнить для компаній відстеження дій клієнтів без згоди або повного розголошення в цифрових каналах. Крім того, багато програмних рішень для кібербезпеки мають вбудовані функції, які стандартно блокують файли cookie [119].

Однією з найпоширеніших помилок серед організацій є нездатність інтегрувати свої продажі, маркетинг та інші канали в єдину вертикально інтегровану багатоканальну платформу, замість того, щоб розглядати кожен канал окремо. Це змушує організації керувати різними системами, кожна зі своїми

процесами та пріоритетами. Оскільки кожен канал розроблено окремо від вимог і процедур інших каналів, вони не можуть ефективно інтегруватися один з одним. Тому організації змушені розробляти спеціалізоване програмне забезпечення для досягнення контролю над процесами в усіх каналах.

Задоволення майбутніх потреб за допомогою правильного програмного забезпечення та платформ так само важливо, як і розгортання правильної технології. Недодавання їх до плану впровадження може перешкодити успіху, застарілі системи або системи, які важко інтегрувати, є однією з найбільш важливих проблем для успіху багатоканального впровадження. Несумісне програмне забезпечення призвело до збою або лише часткового успіху. Організації повинні бути обережними, вибираючи дорогі, негнучкі пакети програмного забезпечення, які не готові до майбутнього, оскільки вони можуть ускладнити обмін інформацією з однієї системи в іншу.

В науковій літературі виділяють чотири конструкції які діють як фактори, що впливають на омніканальність: знайомство з брендом, налаштування, сприйнята цінність каналу та готовність до технологій. Роздрібним торговцям необхідно краще зрозуміти ці передумови щоб ефективніше керувати своїми багатоканальними мережами. Крім того, пропагується, що омніканальність – це не одна сутність, а інтеграція кількох каналів, їх цілісна комбінація і є омніканальністю. Визнається кілька точок взаємодії та каналів, за якими клієнт може взаємодіяти з роздрібним продавцем (онлайн, у магазині, мобільний тощо).

Розуміння та використання ключових факторів має вирішальне значення для створення бездоганного та орієнтованого на клієнта багатоканального підходу. Платформи соціальних мереж відіграють ключову роль у формуванні багатоканального досвіду для клієнтів. Те, як ваш бренд залучає та використовує канали соціальних медіа, може вплинути на сприйняття клієнтів, уподобання та взаємодію в різних точках дотику. Інтеграція соціальних мереж у ваш багатоканальний досвід є обов'язковою не лише тому, що соціальні мережі все

більше й більше використовуються для просування продуктів, але й можуть стати основною точкою продажу. Інтеграція соціальних мереж може підвищити впізнаваність бренду, сприяти залученню спільноти та надати додаткові можливості для спілкування з клієнтами.

Також персоналізація стає вирішальним аспектом для роздрібних продавців. Налагодження взаємодії на основі вподобань, поведінки та історії клієнтів у різних каналах допомагає створити більш індивідуальну та релевантну подорож клієнта. За допомогою цільових маркетингових повідомлень, персоналізованих рекомендацій або адаптивних інтерфейсів користувача включення персоналізації у вашу стратегію багатоканальності покращує взаємодію з клієнтами.

Плавний перехід від онлайн до офлайн дуже важливий у сучасній омніканальності. Добре реалізована стратегія гарантує, що клієнти можуть легко переходити між цифровими каналами та фізичними магазинами. Ця інтеграція забезпечує єдиний досвід, дозволяючи клієнтам шукати онлайн і робити покупки або шукати допомоги в магазин.

Ще одним фактором є надійний зв'язок із фізичними магазинами. Важливо підтримувати надійний зв'язок між цифровими та фізичними вітринами. Добре інтегрована багатоканальна стратегія визнає важливість звичайних локацій, гарантуючи, що точки взаємодії як онлайн, так і офлайн доповнюють і підсилюють одна одну. Це з'єднання підвищує довіру до бренду, полегшує доступ до продукту та підтримує переваги клієнтів щодо особистої взаємодії.

Збереження інформації з одного каналу в інший є ключовим елементом у створенні цілісного багатоканального досвіду. Коли клієнти можуть без особливих зусиль продовжити роботу з того місця, на якому вони зупинилися, перемикаючись між пристроями чи переходячи з режиму онлайн в режим офлайн, це підвищує зручність і мінімізує перешкоди на шляху клієнта. Впровадження ефективних механізмів синхронізації даних має важливе значення для підтримки безперервності та актуальності в різних точках взаємодії

До прикладу, Дісней чудово надає всеосяжний багатоканальний досвід, приділяючи прискіпливу увагу навіть найдрібнішим деталям. Починаючи з чарівного та адаптованого до мобільних пристроїв дизайну веб-сайту розважального гіганта, який розширюється до зручних для мобільних пристроїв функцій веб-сайту для планування подорожей. Після бронювання поїздки інструмент (мобільний додаток Дісней) стає безцінним для планування всієї подорожі, охоплюючи такі аспекти, як вибір закладів харчування та забезпечення швидких квитків. Перебуваючи в парку, мобільний додаток виявляється незамінним для пошуку бажаних атракціонів і перевірки часу очікування для кожного. Успіх омніканального досвіду Disney полягає в наданні різноманітних функцій та інструментів, що забезпечує справді інтегрований досвід для клієнтів.

Додаток мережі Starbucks виділяється як один з найкращих у підходах омніканальності. Клієнти отримують безкоштовну бонусну картку, яка легко інтегрується в різні канали. На відміну від звичайних програм лояльності, Starbucks дозволяє користувачам перевіряти та оновлювати свої картки за допомогою телефону, веб-сайту, у магазині чи додатку. Будь-які зміни картки чи профілю миттєво відображаються на всіх каналах у режимі реального часу. Зручність поширюється на такі сценарії, як стояння в черзі за кавою з недостатнім балансом. Після перезавантаження картки касир отримує миттєве сповіщення про оновлення до того, як картка буде використана. Неможливо переоцінити значення програми для мобільного досвіду клієнтів, що робить програму Starbucks ключовим елементом у комунікації із споживачами.

Ще одним яскравим прикладом може стати компанія Amazon, яка відома своїм широким охопленням, вона успішно реалізувала стратегію омніканальності, незважаючи на відсутність фізичних магазинів. Ключовим фактором її тріумфу є вміле використання даних клієнтів, що позиціонує компанію як одну з топових у цій сфері. Ці дані використовуються для надання персоналізованих рекомендацій, представлення відповідних рекламних акцій і полегшення прямих перевірок

клієнтів і процесів повторного замовлення. Крім того, Amazon дозволяє клієнтам використовувати єдиний обліковий запис у різних країнах і суббрендах. Незалежно від походження покупки на Amazon діє єдиний і чітко сформульований процес повернення. Вражає те, що система Amazon бездоганно включає сторонніх продавців на ринку, які взаємодіють із клієнтами через канали Amazon. Примітно, що це досягається без наявності фізичних магазинів. У сфері багатоканальної роздрібної торгівлі пріоритетність безперебійного досвіду має вирішальне значення, і Amazon досягає успіху, зберігаючи прозорість і ясність у своєму спілкуванні щодо правил і очікувань.

Омніканальність забезпечує цілісне уявлення про клієнта, щоб покращити взаємодію із зацікавленими сторонами в усіх точках взаємодії. Незважаючи на те, що омніканальні ініціативи зростають, організації повинні ретельно їх впроваджувати, щоб забезпечити успіх. Завдяки підключеній екосистемі програмного забезпечення, яка піклується про дані, аналітичну інформацію, планування та операції, можна легше використовувати інтегрований багатоканальний досвід, який є перспективним і гарантує довгостроковий успіх.

Проведемо дослідження оточуючого середовища з метою визначення факторів, які можуть агресивно впливати на організаційне забезпечення омніканального маркетингу підприємств роздрібної торгівлі. Це доцільно зробити за допомогою побудови багатофакторної моделі. В науковій літературі виокремлюють фактори, які на думку науковців впливають на обсяг реалізації товарів та послуг. На основі систематизації та узагальнення літературних джерел було визначено наступні фактори: ВВП на душу населення (x_1), рівень зайнятості економічно активного населення (x_2), рівень інфляції (x_3), кількість постійного населення (x_4), середній рівень доходу населення (x_5). Вихідні дані наведено в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Вихідні дані

Область	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	Обсяг реалізації
Волинська	131,94	56%	109,9	1027,4	14568	37143816,1
Київська	131,94	57%	110,4	1788,5	17409	57981865
Львівська	131,94	56%	108,9	2497,8	15262	54306749,5
Одеська	131,94	56%	110,4	2368,1	15379	42211697,3
Харківська	131,94	56%	110,1	2633,8	14843	44942729,4

Джерело: складено автором за [89]

Для початку було проведено стандартизацію даних в Excel для приведення їх до одного числового формату (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Стандартизація даних

Область	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	y
Волинська	0,408248	0,42145	0,576481	-0,670181	0,43079	-1,318263
Київська	0,408248	0,44882	0,587037	0,175969	0,86652	1,381877
Львівська	0,408248	0,40503	0,555368	0,964531	0,53723	0,905666
Одеська	0,408248	0,43787	0,587037	0,820337	0,55518	-0,66158
Харківська	0,408248	0,40503	0,580704	1,115728	0,47297	-0,3077

Джерело: складено автором за [89]

Далі побудуємо кореляційну матрицю для аналізу взаємозв'язку між незалежними змінними (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Кореляційна матриця

Показники	ВВП на душу населення	Рівень зайнятості населення	Рівень інфляції	Кількість постійного населення	Середній рівень доходу
ВВП на душу населення	1,000				
Рівень зайнятості населення	0,000	1,000			
Рівень інфляції	0,000	0,714	1,000		
Кількість постійного населення	0,000	-0,366	-0,186	1,000	
Середній рівень доходу	0,000	0,742	0,362	-0,025	1

Джерело: складено автором за [89]

Можна зробити висновок, що обсяг реалізації більш за все залежить від рівня інфляції та середнього рівню доходу населення, бо їх значення більше 0,5.

Далі будемо регресійну модель, за її висновками, множинний $R = 0,95$, а R -квадрат $= 0,91$, тому можна стверджувати, що множинної моделі по 2 змінним (рівень інфляції та середній рівень доходу населення) достатньо, для того, щоб пояснити змінну “у” і якість нашої моделі досить висока. Також P -значення рівня інфляції $= 0,13$ (більше 0,05), а P -значення середнього рівня доходу населення $= 0,049$ (менше 0,05), тож робимо висновок, що середній рівень доходу населення має більший вплив на нашу залежну змінну “у” (об'єм реалізації продукції).

Починаючи дослідження внутрішнього середовища підприємств роздрібною торгівля та обґрунтування чинників, які будуть впливати на організаційне забезпечення омніканального маркетингу доцільно визначити напрями дослідження:

характеристика стратегії підприємства. Маркетингова стратегія визначає вибір ринків, сегментів, цільової аудиторії, а також каналів збуту та комунікацій. Вибір стратегії безпосередньо впливає на всі інші маркетингові заходи, від рекламних кампаній до ціноутворення;

дослідження існуючої організаційної структури. Відділи маркетингу та їхня взаємодія з іншими підрозділами (продажі, ІТ, логістика) визначають, наскільки швидко компанія може адаптуватися до змін ринку і реалізовувати маркетингові кампанії;

аналіз та прогнозування наявних ресурсів (фінансові, людські, технологічні). Доступ до ресурсів визначає, наскільки ефективно компанія може реалізовувати свої маркетингові плани. Це включає інвестиції в CRM-системи, маркетингові платформи, аналітичні інструменти, навчання персоналу та інші ключові компоненти успішного маркетингу;

репутація і бренд. Імідж компанії на ринку безпосередньо впливає на сприйняття клієнтами її продукції. Сильний бренд допомагає зменшити маркетингові витрати та підвищити лояльність клієнтів;

зовнішні чинники включають ті умови і обставини, які компанія не може безпосередньо контролювати, але які мають значний вплив на її маркетингову діяльність;

економічні умови. Економічна ситуація в країні (рівень інфляції, безробіття, дохід на душу населення) впливає на купівельну спроможність споживачів і попит на товари та послуги. Під час економічного спаду маркетингові стратегії можуть бути спрямовані на знижки або лояльність клієнтів;

конкуренція. Конкурентне середовище впливає на вибір стратегії маркетингу. Висока конкуренція вимагає більш агресивної реклами, диференціації продукції та покращення обслуговування клієнтів;

соціальні та культурні фактори. Зміни в соціальних вподобаннях, цінностях і стилях життя споживачів впливають на вибір маркетингових каналів і повідомлень. Наприклад, зростання інтересу до екологічно чистих продуктів вимагає від компаній адаптації своїх маркетингових стратегій;

технологічні зміни. Впровадження нових технологій (аналітика великих даних, автоматизація маркетингу, мобільні додатки) може суттєво змінити підходи до маркетингу, відкриваючи нові можливості для взаємодії з клієнтами;

правові та регуляторні фактори. Зміни в законодавстві (регулювання реклами, захист персональних даних) можуть вимагати корекції маркетингових стратегій і тактик.

Оmnіканальний маркетинг передбачає узгоджену взаємодію з клієнтами через різні канали комунікації – онлайн та офлайн. Для ефективного забезпечення omніканального маркетингу компанії мають враховувати додаткові фактори, що визначають їх здатність інтегрувати різні канали та управляти ними як єдиною системою.

Наявність спеціалізованого відділу омніканального маркетингу та ефективна координація між різними функціональними відділами (маркетинг, продажі, ІТ, логістика, обслуговування клієнтів) є критичними для успішного забезпечення омніканального маркетингу. Гнучка матрична структура управління дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, забезпечувати інтеграцію каналів і покращувати взаємодію з клієнтами. Корпоративна культура, яка підтримує інновації та орієнтацію на клієнта, також сприяє ефективному впровадженню омніканальних стратегій. Постійне навчання співробітників новим інструментам, технологіям та омніканальним стратегіям є важливим фактором забезпечення ефективності. Співробітники мають розуміти, як працюють різні канали та як їх інтегрувати для досягнення максимального результату.

Технологічні зміни (наприклад, впровадження штучного інтелекту, аналітики великих даних) та зміни в поведінці споживачів (перевага до мобільних платформ, онлайн-каналів) вимагають адаптації омніканальних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Впровадження і інтеграція сучасних технологій, таких як CRM-системи, системи управління контентом (CMS), платформи автоматизації маркетингу та аналітичні інструменти, є ключовими для успішної омніканальної стратегії. Вони дозволяють забезпечити єдиний погляд на клієнта та ефективно керувати даними з різних каналів. Процеси інтеграції різних маркетингових каналів (онлайн та офлайн), персоналізації повідомлень, синхронізації комунікацій є критичними для створення єдиного і безперервного бренд-експерієнсу для клієнтів. Узгодженість і послідовність процесів допомагають підвищити рівень задоволеності клієнтів і забезпечити стабільний рівень продажів.

Рівень конкуренції на ринку впливає на вибір омніканальних стратегій. Якщо конкуренти активно використовують омніканальний підхід, компанії доводиться інвестувати в аналогічні технології та ресурси для збереження своєї конкурентоспроможності.

Фактори, що впливають на маркетингову діяльність і організаційне забезпечення омніканального маркетингу, мають різне походження і характер, але всі вони взаємодіють і впливають на успіх маркетингової діяльності. Внутрішні фактори визначають, наскільки добре компанія може організувати свою діяльність, а зовнішні фактори диктують умови, в яких ця діяльність реалізується. Розуміння цих факторів та їх впливу є основою для успішного планування і реалізації омніканальних маркетингових стратегій.

Для визначення внутрішніх чинників, які впливають на організаційне забезпечення омніканального маркетингу було розроблено анкету (Додаток Д). Вона дозволить виявлення слабкі і сильні сторони підприємства на основі побудованої SWOT-матриці по отриманих результатах.

На основі відповідей на дану анкету співробітників ТМ “Роганська”, було проведено аналіз результатів для побудови SWOT-матриці. В цьому випадку також було сформовано фокус групу з 10 людей, що займають посади маркетологів у відповідній компанії, або спорідені посади. Нижче буде представлено відповіді співробітників ТМ “Роганська” на анкетування.

1. Основні сильні сторони (обрано до 3-х варіантів):

висока якість продукції / послуг;

сильна репутація бренду;

висока кваліфікація персоналу;

2. Оцінка важливості сильних сторін (середній бал за шкалою 1-5):

висока якість продукції / послуг - 4.5

сильна репутація бренду - 4.2

ефективні процеси виробництва / постачання - 3.7

висока кваліфікація персоналу - 4.4

стабільна фінансова ситуація - 3.5

3. Основні слабкі сторони (обрано до 3-х варіантів):

недостатній розвиток інновацій;

слабка комунікація між відділами;

обмежені фінансові ресурси

4. Оцінка важливості слабких сторін (середній бал за шкалою 1-5):

недостатній розвиток інновацій - 4.3

слабка комунікація між відділами - 4.6

високі витрати на виробництво / постачання - 3.8

недостатня маркетингова активність - 4.0

обмежені фінансові ресурси - 4.5

5. Основні можливості (обрано до 3-х варіантів):

вихід на нові ринки;

розвиток онлайн-продажів та діджиталізація;

партнерства з іншими компаніями

6. Оцінка важливості можливостей (середній бал за шкалою 1-5):

вихід на нові ринки - 4.5;

розширення асортименту продукції / послуг - 4.0;

інвестування в нові технології - 4.2;

розвиток онлайн-продажів та діджиталізація - 4.7;

партнерства з іншими компаніями - 4.3

7. Основні загрози (обрано до 3-х варіантів):

зростаюча конкуренція;

економічна нестабільність;

технологічні зміни, що потребують адаптації

8. Оцінка важливості загроз (середній бал за шкалою 1-5):

зростаюча конкуренція - 4.6

економічна нестабільність - 4.5

зміни у законодавстві або регуляціях - 4.1

технологічні зміни, що потребують адаптації - 4.3

втрата ключових клієнтів або постачальників - 4.2

9. Думки щодо інших сильних, слабких сторін, можливостей чи загроз:
підприємство "Роганська" має потенціал для зростання через підвищення якості внутрішніх комунікацій та впровадження інновацій.

10. Кроки для підвищення ефективності маркетингової діяльності:

розробка плану вдосконалення комунікації між відділами;

інвестування в нові технології та розвиток онлайн-продажів.

На основі отриманих даних можна скласти SWOT-матрицю для підприємства "Роганська" (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-матриця для підприємства "Роганська"

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	SO-Стратегії:	WO-Стратегії:
	1. Вихід на нові ринки з високоякісною продукцією та сильною репутацією бренду.	1. Розробка внутрішніх тренінгів для покращення комунікації між відділами.
	2. Розвиток онлайн-продажів, використовуючи кваліфікацію персоналу.	2. Інвестування у нові технології для зменшення витрат та підвищення інноваційності.
	3. Створення партнерств для розширення дистрибуції та доступу до нових ринків.	3. Посилення маркетингової активності через покращення внутрішньої координації.
Загрози (Threats)	ST-Стратегії:	WT-Стратегії:
	1. Використання сильної репутації бренду для боротьби зі зростаючою конкуренцією.	1. Оновлення інноваційної стратегії для адаптації до технологічних змін.
	2. Залучення кваліфікованих співробітників для швидкої адаптації до змін на ринку.	2. Оптимізація внутрішніх процесів для зменшення витрат і покращення фінансової стійкості.
	3. Використання фінансової стабільності для підготовки до економічної нестабільності.	3. Створення плану мінімізації ризиків від втрати ключових клієнтів або постачальників.

Сильні сторони підприємства ТМ Роганська: має високу якість продукції, сильну репутацію бренду і висококваліфікований персонал. Ці фактори можна використовувати для розширення на нові ринки та розвитку партнерств.

Слабкі сторони включають недостатній розвиток інновацій, слабку комунікацію між відділами та обмежені фінансові ресурси. Для їх подолання потрібно інвестувати у нові технології, покращувати внутрішні комунікації та оптимізувати фінансові потоки.

Можливості підприємства це вихід на нові ринки, розвиток онлайн-продажів і створення партнерства для росту і диверсифікації. Підприємство може використовувати свої сильні сторони для реалізації цих можливостей.

Загрози підприємства - це зростаюча конкуренція, економічна нестабільність та технологічні зміни є загрозами для підприємства. Щоб мінімізувати їхній вплив, необхідно адаптувати стратегії до змін зовнішнього середовища, з окрема, оновлювати інноваційну стратегію та покращувати внутрішні процеси.

SWOT-матриця допомагає визначити стратегії, які максимізують сильні сторони та можливості підприємства "Роганська", а також мінімізують слабкі сторони та загрози. Використання цих стратегій дозволить підприємству ефективно конкурувати на ринку, розвиватися і покращувати свої результати.

Далі буде представлено анкету (Додаток Е) для побудови PEST-матриці, аналізу впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність компанії.

На основі відповідей на дану анкету співробітників ТМ "Роганська", було проведено аналіз результатів для побудови PEST-матриці. Нижче буде представлено відповіді співробітників ТМ "Роганська" на анкетування, таблиця 2.10.

Таблиця 2.10

Відповіді співробітників ТМ "Роганська" на питання анкети

Показник	Відповідь
Політична стабільність у країні впливає на діяльність нашого підприємства	Дуже сильно впливає - 40% Сильно впливає - 30% Помірно впливає - 20% Слабко впливає - 10% Не впливає - 0%

Продовження таблиці 2.10

Показник	Відповідь
Частота змін у законодавстві, які впливають на операційні процеси	Дуже часто - 35% Часто - 45% Рідко - 15% Дуже рідко - 5% Ніколи - 0%
Законодавчі зміни, які можуть найбільше вплинути на діяльність нашого підприємства	Податкове регулювання - 50% Екологічні стандарти - 30% Трудове законодавство - 40% Регуляції щодо безпеки та якості продукції - 20% Інше - 10%
Економічна нестабільність впливає на діяльність нашого підприємства	Дуже сильно впливає - 45% Сильно впливає - 30% Помірно впливає - 15% Слабко впливає - 10% Не впливає - 0%
Економічні фактори, що мають найбільший вплив на підприємство	Інфляція - 55% Курс валют - 45% Купівельна спроможність населення - 60% Відсоткові ставки - 30% Рівень безробіття - 25%
Вплив економічних умов на продажі продукції	5 - 40%; 4 - 35%; 3 - 15%; 2 - 10%; 1 - 0%
Зміни в споживчих вподобаннях впливають на діяльність нашого підприємства	Дуже сильно впливають - 40% Сильно впливають - 35% Помірно впливають - 15% Слабко впливають - 10% Не впливають - 0%
Соціальні фактори, що мають найбільший вплив на підприємство	Демографічні зміни - 40% Зміни в культурних і соціальних цінностях - 30% Рівень освіти та кваліфікації населення - 50% Зміни в стилі життя і вподобаннях споживачів - 45%
Рівень задоволеності клієнтів нашою продукцією	5 - 50%; 4 - 30%; 3 - 15%; 2 - 5%; 1 - 0%
Швидкість адаптації компанії до технологічних змін	Дуже швидко - 20%; Швидко - 40%; Середньо - 30%; Повільно - 10%; Дуже повільно - 0%
Технологічні фактори, що мають найбільший вплив на підприємство	Впровадження нових технологій у виробництві - 45% Розвиток онлайн-продажів та діджиталізація - 50% Інновації у продуктах чи послугах - 35% Розвиток інформаційних технологій та кібербезпеки - 30%
Важливість інновацій та впровадження нових технологій для успіху підприємства	5 - 55%; 4 - 30%; 3 - 10%; 2 - 5%; 1 - 0%

Також на основі даних з анкети можна побудувати PEST-матрицю, яка дозволить оцінити вплив зовнішніх факторів на підприємство ТМ "Роганська". В цьому випадку також було сформовано фокус групу з 10 людей, що займають посади маркетологів у відповідній компанії, або споріднені посади. PEST-аналіз включає чотири основні компоненти: політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

PEST-аналіз для підприємства ТМ "Роганська"

Фактори	Фактори	Вплив на підприємство ТМ "Роганська"
Політичні	1. Податкове регулювання	Часті зміни у податковій політиці можуть вплинути на фінансову стабільність і вимагати швидкої адаптації фінансових стратегій
	2. Трудове законодавство	Вимоги до безпеки праці та робочих умов можуть вимагати додаткових витрат та оновлення процедур управління персоналом.
	3. Екологічні стандарти	Нові екологічні регуляції можуть вимагати змін у виробничих процесах, що потребують інвестицій в модернізацію.
Економічні	1. Інфляція	Зростання інфляції може підвищити витрати на сировину та зменшити купівельну спроможність споживачів, що може вплинути на обсяги продажів.
	2. Курс валют	Коливання курсу валют може вплинути на імпортовану сировину та витрати на експорт, що може спричинити фінансові втрати або вимагати змін в ціновій політиці.
	3. Купівельна спроможність населення	Зменшення купівельної спроможності безпосередньо впливає на попит на продукцію підприємства.
Соціальні	1. Рівень освіти та кваліфікації населення	Високий рівень кваліфікації працівників сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції, що може стати конкурентною перевагою.
	2. Демографічні зміни	Старіння населення або зменшення чисельності населення у певних регіонах може знизити обсяг продажів, що вимагає перегляду маркетингових стратегій.
	3. Зміни в культурних і соціальних цінностях	Підприємству потрібно адаптуватися до зміни споживчих переваг і тенденцій, що постійно змінюються, щоб залишатися конкурентоспроможним.
Технологічні	1. Впровадження нових технологій у виробництві	Інвестиції в нові технології допоможуть підприємству підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати, що забезпечить стійкість на ринку.

Фактори	Фактори	Вплив на підприємство ТМ "Роганська"
	2. Розвиток онлайн-продажів та діджиталізація	Підприємство має можливість розширити свій ринок збуту і зменшити витрати на традиційні форми продажів, що дозволить підвищити прибутковість.
	3. Інновації у продуктах чи послугах	Постійне вдосконалення продуктів або послуг допоможе задовольнити нові вимоги клієнтів і посилити позиції на ринку, що особливо важливо в умовах швидких технологічних змін.

Часті зміни в податковому регулюванні та трудовому законодавстві можуть негативно вплинути на фінансову стабільність підприємства "Роганська". Вони потребують від підприємства швидкої адаптації фінансових та управлінських стратегій. Крім того, зростання екологічних вимог може змусити підприємство інвестувати в модернізацію виробничих процесів для відповідності новим стандартам.

Основні економічні виклики для "Роганської" включають інфляцію, валютні коливання та зміну купівельної спроможності населення. Зростання інфляції та валютних ризиків може підвищити витрати на сировину і знизити конкурентоспроможність продукції підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Зменшення купівельної спроможності населення також напряму вплине на попит на продукцію підприємства.

Підприємству важливо враховувати рівень кваліфікації працівників і демографічні зміни у регіоні. Високий рівень кваліфікації працівників сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції. Однак старіння населення або його зменшення може вплинути на обсяги продажів, що потребує перегляду маркетингових стратегій. Підприємству також варто адаптуватися до змін у культурних і соціальних цінностях, щоб залишатися актуальним для споживачів.

Інвестиції у нові технології та інновації є важливими для підприємства ТМ "Роганська" для підтримки конкурентоспроможності. Впровадження нових технологій дозволить оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати та

підвищити ефективність. Розвиток онлайн-продажів і діджиталізація допоможе підприємству розширити ринок збуту, зменшити витрати на традиційні форми продажів і підвищити прибутковість.

PEST-аналіз показує, що підприємству "Роганська" необхідно постійно моніторити та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати новітні технології та адаптувати свої маркетингові та операційні стратегії відповідно до змін у політичних, економічних, соціальних та технологічних факторах. Це дозволить зберегти стабільність та забезпечити подальше зростання і розвиток підприємства на конкурентному ринку.

За допомогою методу порівняльного аналізу можна визначити фактори, що здійснюють найбільший вплив. Використовуємо оцінки важливості факторів, зібрані в анкетах, для визначення їхнього рівня впливу. Фактори згруповані за категоріями: політичні, економічні, соціальні та технологічні (PEST). Кожен фактор отримує оцінку за шкалою від 1 до 5, де 5 – дуже важливо, а 1 – зовсім неважливо. Розраховуємо середнє значення для кожної групи факторів на основі оцінок. Присвоюємо ранги групам факторів залежно від їх середніх значень. Група з найвищим середнім значенням отримує ранг 1, друга – ранг 2, і так далі.

Середня оцінка для політичних факторів = 4.1.

Серед економічних факторів (економічна нестабільність - 4.5, зростаюча конкуренція - 4.6, високі витрати на виробництво / постачання - 3.8). Середня оцінка для економічних факторів: $\text{середня оцінка} = 4.5 + 4.6 + 3.83 = 4.3$

Серед соціальних факторів (лояльність клієнтів і задоволення - 4.5, підвищення кваліфікації персоналу (висока кваліфікація персоналу) - 4.4, потреба у підвищенні комунікації між відділами - 4.6). Середня оцінка для соціальних факторів: $\text{середня оцінка} = 4.5 + 4.4 + 4.63 = 4.5$

Серед технологічних факторів (технологічні зміни, що потребують адаптації - 4.3, розвиток онлайн-продажів та діджиталізація - 4.7, інвестування в нові технології - 4.2). Середня оцінка для технологічних факторів:

середня оцінка=4.3+4.7+4.23=4.4

На базі цих результатів проводимо ранжування груп факторів за їх впливом (таблиця 2.12) .

Таблиця 2.12

Ранжування груп факторів за їх впливом

Категорія факторів	Середня оцінка впливу	Ранг
Соціальні	4,5	1
Технологічні	4,4	2
Економічні	4,3	3
Політичні	4.1	4

Соціальні фактори мають найбільший вплив на підприємство "Роганська" (ранг 1). Це вказує на важливість лояльності клієнтів, комунікації між відділами та кваліфікації персоналу для успішної діяльності компанії.

Технологічні фактори посідають друге місце за впливом (ранг 2). Це свідчить про значну роль технологічних змін, діджиталізації та інвестицій у нові технології в розвитку компанії та її конкурентоспроможності.

Економічні фактори посідають третє місце (ранг 3). Зростаюча конкуренція та економічна нестабільність вимагають від підприємства адаптації та ефективного управління витратами.

Політичні фактори мають найменший вплив (ранг 4), що може вказувати на відносно стабільну політичну ситуацію для компанії або меншу залежність підприємства від змін у законодавстві.

Цей аналіз дозволяє підприємству ТМ "Роганська" зосередитися на тих факторах, які мають найбільший вплив, і розробити стратегії для їх використання чи мінімізації ризиків.

У межах дослідження було розроблено методику типізації факторів, що впливають на організаційне забезпечення омніканального маркетингу. Ця методика

дозволяє систематизувати фактори за такими групами: економічна вигода, ефективність реалізації, витратність і рівень задоволеності клієнтів.

Економічна вигода враховує вплив на зниження витрат та підвищення прибутковості, тоді як ефективність фокусується на результативності організаційних процесів. Витратність оцінює ресурси, необхідні для впровадження омніканальної стратегії, а рівень задоволеності клієнтів відображає якість клієнтського досвіду в різних каналах. Особливу увагу приділено фактору технологічних змін, який охоплює впровадження інноваційних інструментів для інтеграції каналів та аналізу клієнтських даних.

Запропонована типізація дозволяє підприємствам глибше розуміти вплив різних факторів на успіх омніканальних стратегій, що сприяє оптимізації процесів організаційного забезпечення та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

Другий розділ дисертації був присвячений аналізу сучасного стану роздрібної торгівлі в Україні, дослідженню ключових тенденцій її розвитку, а також виявленню факторів, що впливають на організаційне забезпечення омніканального маркетингу.

Роздрібна торгівля в Україні проходить етап трансформації, що обумовлено економічними змінами, розвитком цифрових технологій та зміною поведінки споживачів. Підприємства все більше орієнтуються на онлайн-продажі та комбіновані моделі обслуговування, що зумовлює необхідність впровадження омніканальних рішень.

Серед головних тенденцій розвитку ринку варто відзначити активне використання цифрових каналів комунікації, персоналізацію взаємодії з клієнтами,

зростання значення автоматизації та інтеграцію технологій штучного інтелекту в маркетингові процеси.

Разом із можливостями омніканального маркетингу українські підприємства стикаються з рядом викликів, серед яких – високі витрати на впровадження сучасних технологій, недостатній рівень цифрової готовності малого та середнього бізнесу, складнощі з інтеграцією різних каналів продажів і комунікації, а також відсутність ефективних методів оцінки результативності омніканальних стратегій.

У ході дослідження було визначено основні фактори, що впливають на організаційне забезпечення омніканального маркетингу, та запропоновано їхню типізацію за такими критеріями: економічна вигода, ефективність, витрати та рівень задоволеності клієнтів. Це дозволяє оцінювати умови, необхідні для успішного функціонування омніканальної стратегії в роздрібній торгівлі.

Важливою умовою ефективного омніканального маркетингу є його організаційне забезпечення, яке включає узгодженість внутрішніх процесів, використання сучасних технологічних рішень та створення зручного, безперервного клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії зі споживачем.

Результати цього розділу створюють основу для подальшої розробки практичних підходів до впровадження омніканального маркетингу та визначення алгоритму його реалізації, що буде розглянуто у наступному розділі.

Отримані результати аналізу сучасного стану роздрібної торгівлі в Україні, тенденцій її розвитку та впливових факторів організаційного забезпечення омніканального маркетингу опубліковано в [85, 92, 94, 95, 102, 112].

Список використаних джерел [74, 84-89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 106-110, 112-116, 118, 119].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

3.1. Організаційний підхід до формування омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі

В сучасних умовах розвитку цифрових технологій та зростання вимог споживачів до рівня обслуговування, омніканальний маркетинг стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Омніканальний підхід дозволяє компаніям забезпечити цілісний та узгоджений досвід для клієнтів незалежно від каналу комунікації чи продажу, будь то інтернет-магазин, фізичний магазин, соціальні мережі або інші канали.

Успішне впровадження омніканального маркетингу неможливе без чітко організованої системи, яка поєднує технології, людей, процеси та дані. У ході дослідження ми визначили основні складові організаційного забезпечення, які впливають на ефективність роботи омніканальних стратегій, а також проаналізували, як вони взаємодіють між собою.

До ключових елементів організаційного забезпечення можна віднести:

технології – це всі ті інструменти, які роблять омніканальність можливою: CRM-системи, мобільні додатки, платформи аналітики. Саме вони інтегрують канали взаємодії й автоматизують процеси.

команда – люди, які працюють із технологіями, аналізують дані й забезпечують якісну комунікацію з клієнтами. Їхній професіоналізм – це основа успіху.

логістика – це один із ключових моментів, що формує враження клієнта. Гнучкість і швидкість доставки – сильний конкурентний фактор;

клієнтоорієнтованість. Усе, що робить компанія, має бути спрямоване на створення позитивного клієнтського досвіду. Це означає врахування потреб, зручність у користуванні сервісами та персоналізація.

аналітика – це дані, які дозволяють краще розуміти клієнтів, прогнозувати їхні потреби й адаптувати стратегію в реальному часі.

Ці елементи не працюють ізольовано – вони формують єдину систему, де кожен елемент підтримує інший. Технології забезпечують інструменти для аналізу даних і персоналізації взаємодії. Команда повинна бути підготовленою для ефективного використання цих технологій. Логістика залежить від аналітики – дані про клієнтів допомагають оптимізувати маршрути й пропонувати зручні варіанти доставки. Клієнтоорієнтованість стає результатом синергії всіх елементів: технологій, команди, логістики та аналітики.

Під час дослідження ми оцінили, як кожна складова впливає на впровадження омніканальності. До прикладу, підприємства, які використовують сучасні цифрові інструменти, досягають швидших результатів і краще задовольняють очікування клієнтів. А без кваліфікованих працівників навіть найкращі технології не будуть ефективними. Чітко організована доставка значно впливає на лояльність клієнтів, особливо в роздрібній торгівлі. Використання даних дозволяє підприємствам бути на крок попереду конкурентів.

На основі проведеного аналізу сформовано модель, яка показує, як ці елементи взаємодіють у межах єдиної системи. Її основна ідея – інтеграція всіх процесів і фокус на клієнта. Технології, люди, дані та логістика працюють разом, щоб забезпечити найкращий клієнтський досвід.

Організаційне забезпечення омніканального маркетингу охоплює різні компоненти, які тісно взаємодіють між собою, щоб створити ефективну систему управління маркетингом та продажами. Ключовими складовими цієї системи є

управління даними про клієнтів, координація цифрового маркетингу та інтеграція каналів продажів. Ці елементи дозволяють компанії збирати та аналізувати дані, ефективно комунікувати з клієнтами, впроваджувати персоналізовані маркетингові стратегії, а також забезпечувати плавний перехід клієнтів між різними каналами продажу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Складові організаційного забезпечення омніканального маркетингу
(складено автором)

Таким чином, схема організаційного забезпечення омніканального маркетингу відображає ключові елементи та їх взаємозв'язки, що необхідні для створення інтегрованої маркетингової стратегії, яка забезпечує максимальне задоволення потреб клієнтів і сприяє сталому розвитку бізнесу в умовах високої конкуренції.

Організаційне забезпечення омніканального маркетингу – це головна категорія, яка об'єднує всі елементи забезпечення. Управління даними про клієнтів

– включає в себе збір даних, їх аналіз та використання для персоналізації досвіду клієнтів. Збір і зберігання даних – відповідає за створення і підтримку баз даних клієнтів. Аналіз даних і персоналізація – аналізує зібрані дані для створення індивідуальних пропозицій і кампаній.

Координація цифрового маркетингу – відповідає за управління всіма цифровими маркетинговими активностями. Створення і управління контентом – розробка контенту, який використовується у всіх каналах комунікації. Залучення в соціальних мережах – управління соціальними мережами та взаємодія з аудиторією. Email маркетинг і автоматизація – розсилка електронних листів і автоматизація маркетингових кампаній.

Інтеграція каналів продажів – відповідає за координацію всіх каналів продажів (онлайн і офлайн). Операції в e-commerce – управління інтернет-магазинами. Поліпшення досвіду в магазині – адаптація магазинів для забезпечення єдиного досвіду клієнтів. Управління логістикою і ланцюгом постачання – відповідає за управління запасами і доставкою.

Організаційне забезпечення діяльності підприємства є ключовим аспектом його ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Воно включає в себе сукупність методів, інструментів, та підходів, що використовуються для координації дій різних структурних підрозділів та забезпечення виконання бізнес-процесів.

У даній роботі обрано саме процесний підхід до організаційного забезпечення, оскільки він найбільш відповідає сучасним умовам динамічного ринкового середовища та вимогам до ефективності управління. Процесний підхід дозволяє гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати швидке прийняття рішень та підвищувати рівень координації між підрозділами. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли швидкість і адаптивність стають ключовими факторами успіху.

Вибір процесного підходу ґрунтується на його здатності адаптуватися до

потреб сучасного ринку, орієнтуючись на клієнта. Щоб краще пояснити це рішення, проведено порівняльний аналіз процесного підходу із іншими підходами, такими як функціональний, системний та проєктний табл.3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння підходів до маркетингової діяльності

Складові підходів	Функціональний підхід	Системний підхід	Проєктний підхід	Процесний підхід
Мета	Оптимізація роботи окремих відділів.	Побудова єдиної, комплексної системи.	Виконання конкретного завдання в межах проєкту.	Забезпечення безперервності та ефективності бізнес-процесів.
Фокус	Відділи працюють ізольовано.	Охоплення системних взаємозв'язків.	Тимчасова команда працює над конкретним завданням.	Спрямованість на клієнта та надання цінності на кожному етапі процесу.
Гнучкість	Низька через вузьку спеціалізацію функцій.	Помірна, але залежить від складності системи.	Висока, але тільки в межах проєкту.	Дуже висока: процеси легко адаптуються до змін ринку.
Спрямованість на клієнта	Здебільшого орієнтація на внутрішні функції.	Загальний фокус на бізнесі, але не завжди на клієнті.	Тимчасова орієнтація, залежно від завдання.	Максимальна увага до потреб клієнта.

Джерело: складено автором за [134]

Процесний підхід має низку переваг, які роблять його ідеальним для впровадження омніканального маркетингу:

у центрі процесного підходу завжди знаходиться клієнт. Усі бізнес-процеси будуються так, щоб забезпечити максимально зручний і якісний досвід для споживача;

гнучкість, процесний підхід дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін ринку, впроваджувати нові технології чи оптимізувати існуючі процеси;

інтеграція, цей підхід забезпечує взаємодію всіх функцій господарчої діяльності: від технологій і логістики до аналітики та роботи з персоналом.

Масштабованість, бізнес-процеси легко розширюються, додаючи нові канали чи адаптуючись до нових умов.

Розглянемо, наприклад, компанію "Rozetka", яка успішно інтегрувала процесний підхід у свою діяльність. Вона оптимізувала всі етапи взаємодії з клієнтами: від вибору товару на сайті до доставки. Інший приклад – компанія "EVA", яка, орієнтуючись на клієнтів, створила інтегровану систему, що охоплює як онлайн-, так і офлайн-канали.

Обґрунтування вибору процесного підходу для даної роботи полягає в тому, що він дозволяє зосередитися на оптимізації ключових бізнес-процесів підприємства, таких як управління операціями, маркетингом, продажами та логістикою. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність діяльності підприємства, але й забезпечити сталість і стійкість до змінних умов зовнішнього середовища. Процесний підхід надає можливість більш точно вимірювати результати діяльності, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та плануванню розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, порівнявши всі підходи, ми дійшли висновку, що процесний підхід є найбільш доцільним для омніканального маркетингу. Він не лише забезпечує гнучкість і інтеграцію, але й дозволяє створити унікальний клієнтський досвід – те, чого вимагає сучасний ринок.

Говорячи про організаційне забезпечення діяльності підприємства, слід описати існуючу схему маркетингових комунікацій на підприємстві ТМ "Роганська" (рис. 3.2), розглянути поточну структуру комунікацій та запропонувати покращення на основі сучасних тенденцій і потреб ринку.

На підприємстві "Роганська" маркетингові комунікації, як правило, базуються на традиційних каналах і інструментах, що забезпечують базову взаємодію з клієнтами і партнерами. Існуюча схема включає такі складові, як реклама, завдяки ній поширюється інформація про продукцію через традиційні медіа (радіо, телебачення, друковані ЗМІ).

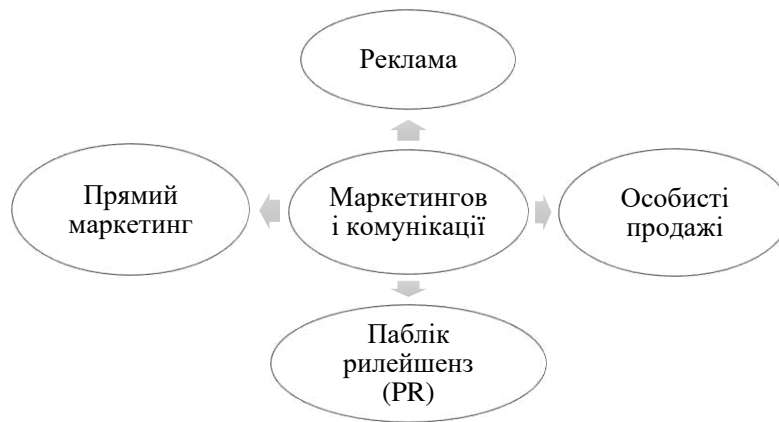


Рис. 3.2 Схема маркетингових комунікацій на підприємстві ТМ "Роганська"
(складено автором)

Основний акцент робиться на локальні ринки з метою підвищення обізнаності про бренд і стимулювання попиту, але існують певні обмеження, бо гідна реклама в традиційних медіа потребує великих витрат, також простежується недостатня гнучкість в адаптації рекламних повідомлень під різні сегменти аудиторії.

Значну роль у маркетинговій діяльності компанії відіграють особисті продажі через торгових представників. Основна увага приділяється роботі з великими оптовими покупцями та дистриб'юторами, але разом з цим як результат маємо високі витрати на утримання персоналу, обмежену можливість охоплення ширшої аудиторії, низький рівень автоматизації процесу.

Паблік рилейшенз (PR) проявляється через роботу зі ЗМІ, участь у виставках та ярмарках, спонсорство місцевих заходів для підтримки іміджу компанії. Але нажаль не приділяється достатня увага систематичній роботі з онлайн-каналами для створення позитивного іміджу в інтернеті.

Прямий маркетинг проявляється через розсилку друкованих матеріалів, листівок та каталогів з продукцією потенційним клієнтам. Але не забезпечується високого рівня інтерактивності та персоналізації повідомлень, можливість вимірювання ефективності також обмежена.

Запропонована удосконалена схема маркетингових комунікацій на підприємстві ТМ "Роганська" орієнтована на омніканальний підхід, що включає інтеграцію традиційних і цифрових каналів для створення єдиного клієнтського досвіду. Це дозволить не лише підвищити ефективність комунікацій, але й розширити аудиторію і посилити лояльність клієнтів (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Схема маркетингових комунікацій на підприємстві ТМ "Роганська"
(складено автором)

Пропонується використовувати підхід цифрового маркетингу, співпрацювати з інтернет-каналами (соціальні мережі, контекстна реклама, SEO, SMM, контент-маркетинг) для підвищення обізнаності про бренд, залучення нових клієнтів і стимулювання повторних покупок. Це дасть високу гнучкість у налаштуванні рекламних кампаній, можливість точного таргетингу аудиторії, вимірюваність ефективності за допомогою аналітики.

Персоналізований маркетинг пропонується налаштовувати через CRM-

системи для збору даних про клієнтів і створення персоналізованих пропозицій, які відповідають їх потребам та інтересам. Це підвищить лояльність клієнтів за рахунок індивідуального підходу, підвищення середнього чека та частоти покупок.

Використання контент-маркетингу дозволить створювати корисний та цікавий контент (статті, блоги, відео, вебінари) для залучення клієнтів та підвищення їх обізнаності про продукцію. Завдяки ньому буде будуватися експертний імідж, залучення рганічного трафіку, можливість довгострокового впливу на аудиторію.

Email-маркетинг та автоматизований маркетинг використовується для розсилки новин, спеціальних пропозицій та рекомендацій з використанням автоматизованих платформ. Це дасть високу конверсія за рахунок точного налаштування та сегментації аудиторії, можливість моніторингу та оптимізації кампаній у реальному часі.

Інтеграція офлайн та онлайн-комунікацій дозволить синхронізувати кампанії на фізичних точках продажу і онлайн (наприклад, промоакції, знижки, програми лояльності). Це надає можливість єдиного клієнтського досвіду, посилення ефекту комунікацій за рахунок комплексного підходу, зростання лояльності та повторних покупок.

Influencer-маркетинг та робота з лідерами думок потрібна для просування продукції серед їх аудиторії (співпраця з блогерами та інфлюенсерами) для збільшення довіри до бренду, розширить аудиторію та надасть високого рівня взаємодії.

Використання аналітичних інструментів, таких як Google Analytics, для оцінки ефективності маркетингових кампаній та їх оптимізації допомагає бізнесу постійно вдосконалювати стратегію просування. Це дозволяє підвищувати ROI (рентабельність інвестицій), оперативно адаптуватися до змін у поведінці споживачів і приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних.

Використовуючи результати SWOT та PEST аналізу, який було проведено в

параграфі 2.2 автором запропоновано організаційне забезпечення омніканального маркетингу на підприємстві (рис. 3.4).

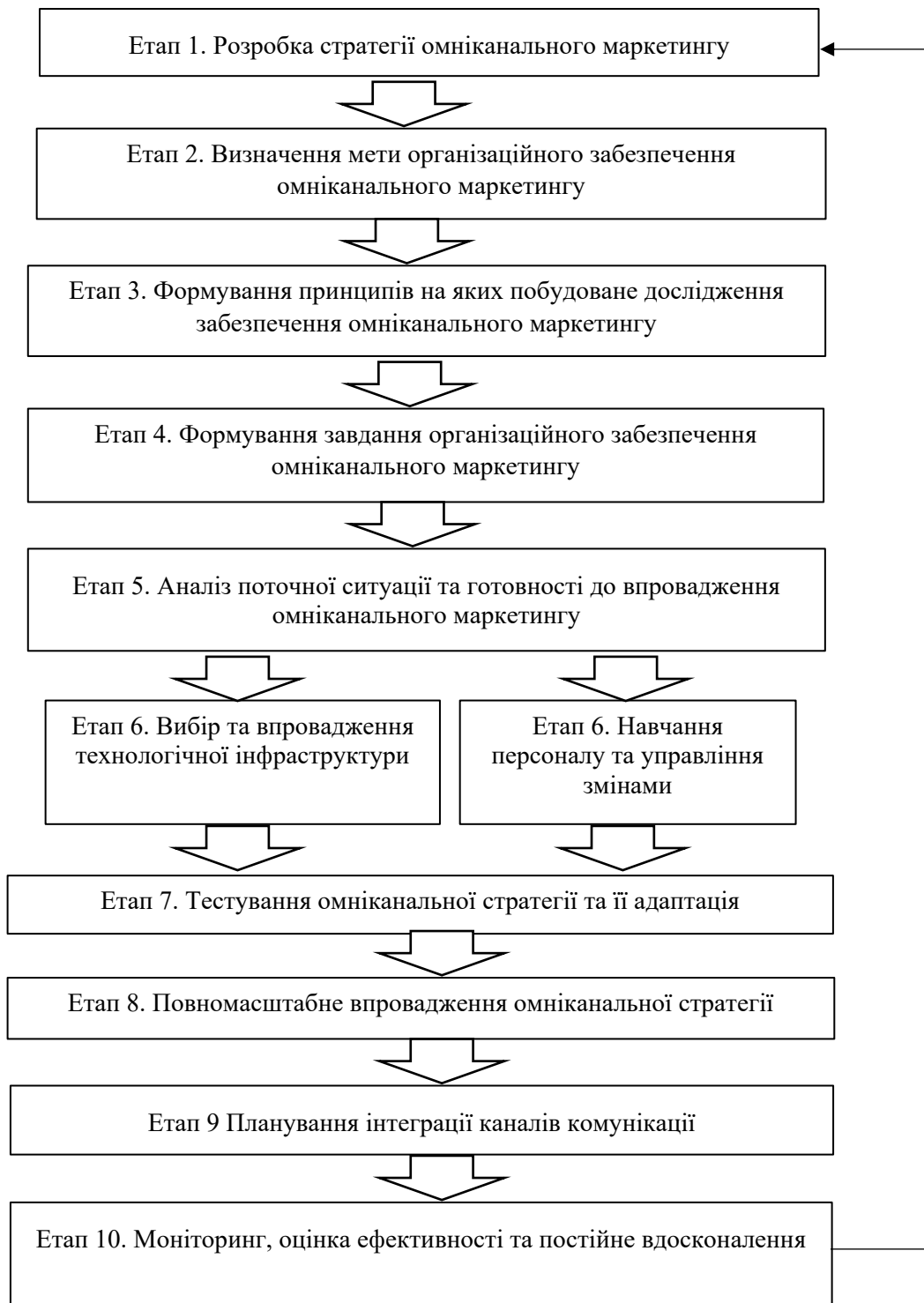


Рис. 3.4. Організаційне забезпечення омніканального маркетингу (складено автором)

Порядок, представлений на рис. 3.4, є результатом поєднання теоретичних знань і практичного досвіду. Його розробка спирається на детальний аналіз наукових джерел, практичних кейсів українських підприємств та експертних опитувань.

Розроблення даного алгоритму стало можливим завдяки аналізу сучасних наукових досліджень та практичних прикладів з реального бізнес-середовища. У процесі опрацювання тематики було використано напрацювання провідних українських та міжнародних дослідників, що спеціалізуються на вивченні омніканальних стратегій. Ці джерела дозволили виокремити ключові етапи, необхідні для ефективного впровадження омніканального підходу в діяльність підприємств. Також було здійснено ґрунтовний аналіз практик вітчизняних компаній, зокрема таких, як «Rozetka», «Епіцентр», «Нова пошта» та інших, з метою виявлення факторів, що зумовили їхню успішну реалізацію омніканальних рішень.

Збір емпіричних даних здійснювався шляхом експертного опитування, зокрема, було проведено інтерв'ю з маркетологами, які безпосередньо працюють у сфері роздрібної торгівлі. Їхній практичний досвід дозволив уточнити послідовність етапів, що мають вирішальне значення для формування та реалізації омніканальної стратегії. Окрему увагу було приділено аналізу особливостей адаптації омніканальних підходів в українських реаліях, зокрема в умовах обмеженості фінансових та інфраструктурних ресурсів.

Запропоноване організаційне забезпечення омніканального маркетингу, враховує сучасні виклики цифрової трансформації у сфері роздрібної торгівлі та складається з послідовних етапів: аналізу поточного стану підприємства, визначення стратегічних цілей омніканальної стратегії, формування команди спеціалістів, інтеграції сучасних технологій, планування та реалізації заходів, моніторингу результатів і внесення коректив.

Перший етап передбачає визначення стратегії омніканального маркетингу, які повинні бути досягнуті. Важливо розробити омніканальну карту клієнтського шляху (customer journey map), щоб зрозуміти, як клієнти взаємодіють з брендом через різні канали. На основі аналізу можна визначити ключові канали комунікації, методи персоналізації, підходи до управління даними та механізми інтеграції каналів. Стратегія має включати чіткі KPI для вимірювання успіху.

Другий етап - визначення мети організаційного забезпечення омніканального маркетингу, воно передбачає формування стратегічних і тактичних цілей, які компанія хоче досягти за допомогою омніканального підходу. Цей етап забезпечує основу для подальших дій в омніканальному маркетингу, включаючи розробку тактик, вибір інструментів та оцінку ефективності.

Третій етап – формування принципів, на яких побудоване дослідження забезпечення омніканального маркетингу, що передбачає визначення основних методологічних засад, що будуть використані під час проведення дослідження та впровадження омніканального маркетингу. Принципи слугують орієнтирами для прийняття рішень, вибору методів та інструментів, а також для забезпечення послідовності та ефективності дослідження.

Четвертий етап – це формування завдання організаційного забезпечення омніканального маркетингу, що полягає у створенні конкретних завдань і кроків, які необхідні для досягнення визначених цілей омніканального маркетингу. На цьому етапі акцент робиться на деталізації задач, встановленні пріоритетів та створенні чіткої дорожньої карти реалізації омніканального підходу.

На п'ятому етапі необхідно провести детальний аналіз поточного стану компанії, включаючи огляд існуючих маркетингових каналів, рівня їх інтеграції, наявності єдиної бази даних клієнтів, технологічної інфраструктури та внутрішніх процесів. Оцінюється готовність організації до впровадження омніканальної стратегії, визначаються сильні сторони та прогалини. Результатом цього етапу є звіт про готовність компанії до омніканального маркетингу, що включає SWOT-аналіз.

Шостий етап має два паралельних етапи:

вибір та впровадження технологічної інфраструктури, яка необхідна для підтримки омніканального маркетингу: CRM-системи для управління клієнтськими даними, платформи для автоматизації маркетингу, системи аналітики даних, інструменти для управління контентом та інтеграційні рішення. Необхідно забезпечити інтеграцію цих систем для обміну даними та узгодженості комунікацій. На цьому етапі також оцінюються фінансові витрати та вибираються постачальники технологій;

розробка та впровадження програми навчання для співробітників, які залучені до реалізації омніканальної стратегії. Навчання повинно охоплювати нові технології, методи персоналізації, управління даними та покращення клієнтського досвіду. Важливо також розробити стратегію управління змінами, щоб підготувати персонал до впровадження нових підходів і зменшити опір змінам.

Сьомий етап проведення тестового запуску омніканальної стратегії на обмеженій частині клієнтської бази або ринку. Це дозволить оцінити ефективність стратегії, виявити можливі проблеми та прогалини, а також адаптувати підхід до впровадження. На цьому етапі важливо активно моніторити результати, збирати зворотний зв'язок від клієнтів і коригувати стратегію на основі отриманих даних.

Після успішного тестування відбувається повномасштабне впровадження омніканальної стратегії на всьому підприємстві. На цьому етапі необхідно забезпечити узгодженість усіх каналів комунікацій, технологічних систем та внутрішніх процесів, щоб гарантувати цілісність клієнтського досвіду. Запуск стратегії супроводжується активною комунікаційною кампанією як для клієнтів, так і для співробітників.

Дев'ятий етап передбачає розробку детального плану інтеграції всіх каналів комунікації (онлайн та офлайн) з метою забезпечення узгодженого і безшовного клієнтського досвіду. Це включає веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, електронну пошту, фізичні магазини, кол-центри тощо. Визначаються технічні

вимоги та інструменти для інтеграції, включаючи інтеграцію CRM-систем, платформи автоматизації маркетингу, аналітичні інструменти тощо.

Останній етап – це оцінка ефективності омніканальної стратегії на основі встановлених KPI, таких як рівень задоволеності клієнтів, конверсія, середній чек, коефіцієнт утримання клієнтів тощо. Постійний моніторинг результатів і регулярний аналіз дозволить виявляти сильні та слабкі сторони стратегії, вносити корективи та адаптувати стратегію до нових умов ринку та потреб клієнтів. Важливо впровадити цикли постійного вдосконалення, щоб забезпечити стійкий розвиток і успіх омніканального маркетингу.

Запропоноване організаційне забезпечення омніканального маркетингу дозволить компанії синхронізувати свої дії, забезпечити інтеграцію всіх каналів та підвищити загальну ефективність маркетингових зусиль, створюючи узгоджений та привабливий клієнтський досвід.

Особливістю запропонованого організаційного забезпечення омніканального маркетингу є його орієнтація на створення безперервного клієнтського досвіду через забезпечення синхронізації всіх каналів взаємодії з клієнтами. Цей підхід дозволяє мінімізувати ризики втрати клієнтів на етапах переходу між каналами, що сприяє підвищенню рівня їхньої задоволеності та лояльності.

Крім того, адаптивність організаційного забезпечення до динамічних умов ринку дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміну споживчих потреб, впроваджувати нові технологічні рішення та підвищувати конкурентоспроможність, що забезпечує комплексний підхід до організації омніканального маркетингу, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

Підприємства сфери роздрібної торгівлі орієнтуються здебільшого на те, щоб задовольнити потреби своїх споживачів, але разом з тим звісно кожне підприємство зацікавлене в отриманні прибутку і покращенні свого фінансового стану, розвитку підприємства тощо. Для того щоб забезпечувати розвиток і отримання прибутку, кожне підприємство розробляє свою стратегію, моніторить певні показники, що

вказують на ефективну чи ні роботу підприємства [121] .

Визначення показників дієвості маркетингу в роздрібній торгівлі є важливою складовою стратегії управління роздрібним підприємством. Показники дієвості маркетингу - це конкретні числові та кількісні показники, що дозволяють оцінювати маркетингові стратегії та заходи, які використовує підприємство для залучення та утримання клієнтів, збільшення обсягів продажів та доходів, покращення взаємодії зі споживачами та збільшення конкурентоспроможності. Також більшості міжнародних видань [121–127] здійснюються маркетингові витрати розглядається як інвестиція в ефективність підприємства.

Основними категоріями показників дієвості омніканального маркетингу в роздрібній торгівлі є:

оборот та прибуток – відображають загальну фінансову ефективність маркетингових заходів. Оборот вказує на обсяг продажів товарів або послуг, а прибуток відображає чистий дохід, що залишається після вирахування всіх витрат;

кількість клієнтів та їхній рівень задоволеності - вимірюють розмір та якість клієнтської бази. Ростуча кількість клієнтів та високий рівень їхньої задоволеності свідчать про ефективність маркетингових зусиль у привертанні та утриманні клієнтів;

конверсія відвідувачів у покупців – вимірює ефективність маркетингових каналів у залученні цільової аудиторії та перетворенні їх у активних покупців. Висока конверсія відображає ефективність комунікації та привабливість пропозицій;

відсоток повторних покупок – вказує на те, яку частку клієнтів складають повторні покупці. Він відображає ефективність стратегій збереження клієнтів та якість обслуговування;

ROI (повернення інвестицій в маркетинг) – оцінює ефективність витрат на маркетинг у відношенні до отриманого прибутку. Він дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються маркетингові ресурси та якість стратегій.

Для кожного роздрібного підприємства важливо вибрати та виміряти ті показники ефективності маркетингу, які найбільше відповідають його бізнес-моделі та цілям. Відстеження та аналіз цих показників дозволяє підприємствам роздрібно́ї торгівлі ефективно оцінювати результати маркетингових заходів та вносити корективи у стратегію для досягнення кращих результатів [128].

Вимірювання ефективності маркетингу для підприємств роздрібно́ї торгівлі має вирішальне значення для успішного функціонування та розвитку бізнесу. Оцінка результативності маркетингових стратегій і заходів дозволяє компаніям ефективно витрачати ресурси, управляти бюджетами та вдосконалювати свої підходи до привертання та утримання клієнтів. Вимірювання ефективності маркетингу для роздрібних підприємств має велике значення.

За її допомогою оцінюються результати та визначаються стратегічні напрямки. Вимірювання дієвості маркетингових заходів надає підприємствам можливість оцінити, наскільки успішно вони досягають своїх цілей та завдань. Аналіз результатів дозволяє визначити найбільш ефективні стратегії та напрямки діяльності, а також здійснювати корекції в планах маркетингових дій для максимізації результатів [129].

Всі ці показники допомагають оцінити діяльність підприємства роздрібно́ї торгівлі. Наприклад чи раціонально використовується час при здійсненні покупок споживачем, загальна оцінка діяльності підприємства, ефективність господарської діяльності, чи ефективно використовується торгівельна площа магазину тощо.

Оптимізовується маркетинговий бюджет, шляхом вимірювання ефективності дозволяє підприємствам розумно розподіляти свій бюджет маркетингу, інвестуючи кошти у найбільш перспективні канали та інструменти. Це дозволяє зменшити витрати, підвищити рентабельність та забезпечити максимальний зворотний потік інвестицій.

Підвищується конкурентоспроможність, через оцінку дієвості маркетингових заходів дозволяє підприємствам відстежувати та аналізувати дії конкурентів, а

також визначати їхні сильні та слабкі сторони. Це допомагає розробляти стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та здобуття переваги на ринку.

Вдосконалюються комунікації зі споживачами, вимірювання дієвості маркетингу дозволяє підприємствам роздрібно́ї торгівлі зрозуміти, як споживачі реагують на їхні маркетингові повідомлення та пропозиції. Це дозволяє підприємствам адаптувати свої комунікаційні стратегії та покращувати взаємодію зі своєю цільовою аудиторією.

Проходить стимуляція розвитку інновацій шляхом вимірювання ефективності маркетингових дій надихає підприємства до впровадження новаторських рішень та технологій. Вони можуть експериментувати з новими підходами та ідеями, вдосконалювати свої продукти та послуги, щоб краще задовольняти потреби клієнтів і забезпечувати їхнє задоволення.

Таким чином, вимірювання ефективності маркетингу є ключовим елементом стратегічного управління роздрібними підприємствами, яке допомагає підвищувати їхню конкурентоспроможність, ефективно використовувати ресурси та досягати успіху на ринку.

Вплив маркетингових стратегій на успішність роздрібних підприємств є вирішальним фактором у конкурентному середовищі сучасного бізнесу. Маркетингові стратегії визначають, як підприємства взаємодіють зі своїми клієнтами, які продукти або послуги вони пропонують, і як вони позиціонують себе на ринку. Вплив маркетингової стратегії на успішність роздрібних підприємств:

реклама, просування в соціальних мережах, контент-маркетинг та інші, допомагають роздрібним підприємствам залучати нових клієнтів та збільшувати свою цільову аудиторію;

залучення та утримання клієнтів, такі як програми лояльності, персоналізовані пропозиції та послуги, підтримка клієнтів після купівлі, допомагають зберігати і підтримувати вірних клієнтів;

визначення своєї унікальної цінності та зайняти вигідні позиції на ринку.

Чітке розуміння своєї місії, цільової аудиторії та конкурентного оточення дозволяє підприємствам виокремитися серед інших гравців;

формування позитивного образу бренду, що є ключовим для успішного розвитку роздрібного бізнесу. Креативні рекламні кампанії, емоційно заряджені брендові повідомлення та взаємодія з клієнтами через різноманітні канали допомагають підвищувати впізнаваність та привабливість бренду;

збільшення обсягів продажів та підвищенню прибутковості підприємства. Це може бути досягнуто за допомогою правильного ціноутворення, розробки акційних пропозицій, крос-продажів та інших методів.

адаптація до змін у споживчих уподобаннях. Швидке впровадження нових трендів та інновацій дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку;

Отже, маркетингові стратегії мають величезний вплив на успішність роздрібних підприємств, вони визначають їхню конкурентоспроможність, здатність привертати та утримувати клієнтів, а також досягати бажаних фінансових результатів.

Моніторинг та аналіз основних показників ефективності дозволяє підприємствам роздрібної торгівлі оцінювати дієвість своїх маркетингових заходів, вносити корективи в стратегії та досягати кращих результатів у привабленні та збереженні клієнтів, збільшенні продажів та прибутку.

Методи збору та аналізу даних є ключовим етапом в процесі визначення ефективності маркетингу в роздрібній торгівлі. Ці методи дозволяють здійснювати об'єктивну оцінку різних аспектів діяльності підприємства та ринкового середовища.

Для даної оцінки можна брати внутрішні дані компанії. Це включає в себе всі доступні дані, які збираються та зберігаються в межах самої компанії. Це може бути інформація про обсяги продажів, прибуток, витрати на маркетингові кампанії, дані про клієнтів та їхні покупки, а також інші внутрішні процеси та показники. Для

збору таких даних використовуються різноманітні джерела, включаючи бухгалтерську звітність, CRM системи, системи управління запасами та інші внутрішні системи обліку та аналізу даних.

Також підійде використання зовнішніх даних (аналіз ринку, дослідження конкурентів). Цей метод включає в себе збір та аналіз інформації про ринок та конкурентів. Це може бути аналіз тенденцій ринку, оцінка розміру ринку, аналіз поведінки споживачів, дослідження конкурентів, їхніх продуктів та стратегій. Для збору таких даних використовуються різноманітні джерела, включаючи статистичні звіти, дослідження ринку, аналітичні звіти, а також власні спостереження та аналіз діяльності конкурентів.

Можна використовувати аналітичні інструменти та програмні засоби. Цей метод включає в себе використання різноманітних аналітичних інструментів та програмних засобів для обробки та аналізу отриманих даних. Це можуть бути спеціалізовані програми для аналізу даних, статистичні пакети, BI системи, CRM системи та інші інструменти. Вони дозволяють виконувати різноманітні аналітичні операції, включаючи визначення ключових показників ефективності, побудову звітів та графіків, прогнозування та інші аналітичні завдання [129].

Ці методи допомагають підприємствам роздрібно́ї торгівлі отримувати об'єктивну та достовірну інформацію про їхню діяльність та ринкове середовище, а також вчасно реагувати.

Практична реалізація показників дієвості омніканального маркетингу в роздрібній торгівлі відображається через різноманітні кейс-студії та аналіз реальних прикладів успішних маркетингових стратегій. Наприклад, збільшення оборотів та прибутку за рахунок персоналізованого підходу до клієнтів - можна впровадити систему віртуальних знижок та персоналізованих пропозицій для своїх клієнтів. Шляхом аналізу покупкових звичок та поведінки клієнтів, надавати індивідуальні знижки на товари, які можуть зацікавити кожного конкретного клієнта. Ця стратегія дозволить компанії збільшити обороти та прибуток,

зберігаючи високий рівень задоволеності клієнтів.

Можна також підвищувати конверсію через вдосконалення на сайті. Онлайн магазин Y провів аналіз свого веб-сайту та виявив слабкі місця, які можуть впливати на конверсію. Шляхом оптимізації інтерфейсу, полегшення процесу оформлення замовлення та покращення швидкості завантаження сторінок, вони змогли підвищити конверсію на 25%. Ця стратегія дозволила компанії збільшити обсяги продажів та покращити ефективність їхнього маркетингу [130].

Використання соціальних медіа гарно підходить для залучення нових клієнтів. Наприклад, мережа магазинів, що активно використовує соціальні медіа для просування своїх товарів та залучення нових клієнтів. Шляхом публікації цікавого контенту, участі в різних акціях та конкурсах, може збільшити свою аудиторію на соціальних платформах та залучити нових покупців. Аналіз даних показав, що цей канал маркетингу став одним із найбільш ефективних для компанії у залученні клієнтів.

Впровадження програми лояльності та стимулювання повторних покупок теж стимулює маркетинг. Мережа магазинів може запустити програму лояльності для своїх клієнтів, де кожен покупець отримував би бонусні бали за кожну покупку. Ці бали можна було обміняти на знижки або подарункові сертифікати. Ця стратегія дозволила б збільшити відсоток повторних покупок та підвищити лояльність клієнтів до магазину.

Таким чином, ці приклади демонструють успішну реалізацію показників дієвості омніканального маркетингу в роздрібній торгівлі, які дозволили підприємствам досягти своїх цілей та отримати значні результати. Аналіз таких прикладів допомагає іншим компаніям навчитися вдосконалювати свої власні маркетингові стратегії.

Отже, роздрібна торгівля постійно зазнає змін під впливом нових технологій, зміни споживчих уподобань та економічних факторів. Наприклад, зростає значення онлайн та мобільного шопінгу, що вимагає від роздрібних підприємств активного

присутності в інтернеті та використання цифрових маркетингових стратегій. Також спостерігається тенденція до персоналізованого обслуговування та збільшення значення стійких брендів. Маркетинг повинен адаптуватися до цих змін, залучаючи нові канали комунікації та інноваційні стратегії [131].

Споживчі уподобання постійно еволюціонують, що вимагає від роздрібного маркетингу постійного оновлення стратегій. Наприклад, зростає популярність здорового способу життя, екологічної свідомості та цифрових рішень. Маркетологи повинні враховувати ці тенденції при розробці продуктів та маркетингових кампаній, а також впроваджувати нові технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних та інтерактивність.

Практична реалізація показників дієвості омніканального маркетингу в роздрібній торгівлі демонструє важливість розробки персоналізованих стратегій, використання онлайн та мобільних технологій, а також створення програм лояльності та використання соціальних медіа для залучення та утримання клієнтів.

Для підприємств роздрібної торгівлі важливо постійно моніторити та аналізувати показники дієвості омніканального маркетингу, реагувати на зміни в споживчому ринку та технологіях, а також впроваджувати інноваційні підходи. Також можна виділити рекомендації для підприємств:

- постійне вдосконалення стратегій маркетингу враховуючи зміни в споживчих уподобаннях та технологіях, розробляйте та вдосконалюйте стратегії маркетингу, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку;

- використання аналітики та даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо маркетингових стратегій та ресурсів;

- адаптація до онлайн та мобільних технологій через присутність в інтернеті та мобільних платформах, щоб досягати більшої аудиторії та підвищувати зручність для клієнтів;

- інновації та експерименти, щоб виділитися на тлі конкурентів та привернути увагу клієнтів.

Таким чином, Компанії не можуть дозволити собі втрачати будь-яку можливість ефективного залучення клієнтів. Якщо з'являється тенденція до падіння продажів, покинутих онлайн-кошиків або суперечливих даних про клієнтів, настав час розглянути більш комплексний підхід. Омніканальна стратегія роздрібної торгівлі пропонує бездоганну та ефективну взаємодію з клієнтами, усуваючи розрив між точками взаємодії онлайн і офлайн. І ось чому якісні роздрібні послуги з розробки програмного забезпечення важливі. Компанії з надійними омніканальними стратегіями залучення клієнтів утримують в середньому в 3 рази більше своїх клієнтів у порівнянні з компаніями зі слабкою омніканальністю.

3.2. Методичне підхід до оцінювання дієвості маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібної торгівлі

Методичний підхід – це загальна концепція або стратегія, яка визначає, яким чином буде здійснюватися оцінка ефективності маркетингових заходів. Це свого роду дорожня карта, що визначає напрямок і основні принципи, яких потрібно дотримуватися під час оцінки.

Методичне підхід до оцінювання дієвості маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібної торгівлі наведено на рис. 3.5

Методичне підхід до оцінювання дієвості маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібної торгівлі включає аналіз поточного стану, визначення стратегічних цілей, інтеграцію технологій, планування та моніторинг ефективності, що відповідає підходам, представленим у роботі [136].

На першому етапі визначаються ключові показники оцінювання дієвості маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібної торгівлі.



Рис. 3.5. Методичне підхід до оцінювання дієвості маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібної торгівлі *(складено автором)*

Ці показники дозволяють оцінити рівень досягнення маркетингових цілей та визначити успішність стратегій маркетингу:

обсяг проданих товарів або послуг через різні канали збуту та допомагає визначити ефективність маркетингових заходів у привертанні клієнтів та збільшенні обсягів продажів;

конверсія відображає відсоток відвідувачів або клієнтів, які здійснили покупку або виконали бажану дію, таку як заповнення форми або підписки на

розсилку. Вона вказує на ефективність маркетингових комунікацій та конвертаційної потужності каналів збуту;

рівень задоволеності клієнтів – вимірює ступінь задоволеності клієнтів від взаємодії з підприємством та його продуктами або послугами. Він є важливим індикатором якості обслуговування та впливу маркетингових стратегій на сприйняття бренду клієнтами;

рівень відмов (відток клієнтів) - вказує на кількість клієнтів, які припинили взаємодію з підприємством або звернулися до конкурентів. Великий відтік клієнтів може свідчити про проблеми в обслуговуванні або неефективність маркетингових заходів;

ROI (повернення інвестицій в маркетинг) – вимірює відношення прибутку, отриманого від маркетингових заходів, до витрат на їх реалізацію. Він дозволяє визначити ефективність інвестицій у маркетинг та оцінити його вплив на фінансові показники підприємства.

Наведені показники, відображають дієвість маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібної торгівлі та дозволяють оцінити рівень організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі.

Збір та аналіз даних для оцінки дієвості маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібної торгівлі шляхом аналізу внутрішніх та зовнішніх джерел інформації. До внутрішніх джерел інформації відносяться:

система управління продажами (POS), що надає інформацію про транзакції в магазинах, включаючи час, місце і суму покупок;

CRM-системи (Customer Relationship Management) – генерує дані про клієнтів, їхні покупки, взаємодії з компанією, скарги та запити;

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) інтегрує дані про фінанси, логістику, управління запасами та інші внутрішні процеси;

аналітичні інструменти веб-сайтів та мобільних додатків систематизує дані про відвідування сайтів, кліки, тривалість перебування на сторінках, дії

користувачів, конверсії.

До зовнішніх джерел даних відносяться:

звіти про ринкові тенденції, конкурентів, споживчі уподобання, економічні умови;

аналітика взаємодій з брендом у соціальних мережах, відгуки, коментарі, оцінки;

дані з сайтів відгуків, рейтингових платформ та онлайн опитувань.

Збір інформації здійснюється автоматично, або через налаштування аналітичних інструментів для збору інформації в реальному часі. Зібрана інформація обробляється та аналізується з метою подальшого використання для оцінювання дієвості маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібно́ї торгівлі (рис. 3.6).



Рис. 3.6 Схема проведення аналізу даних (складено автором)

Після збору і аналізу даних відбувається інтерпретація отриманих результатів (рис. 3.7).

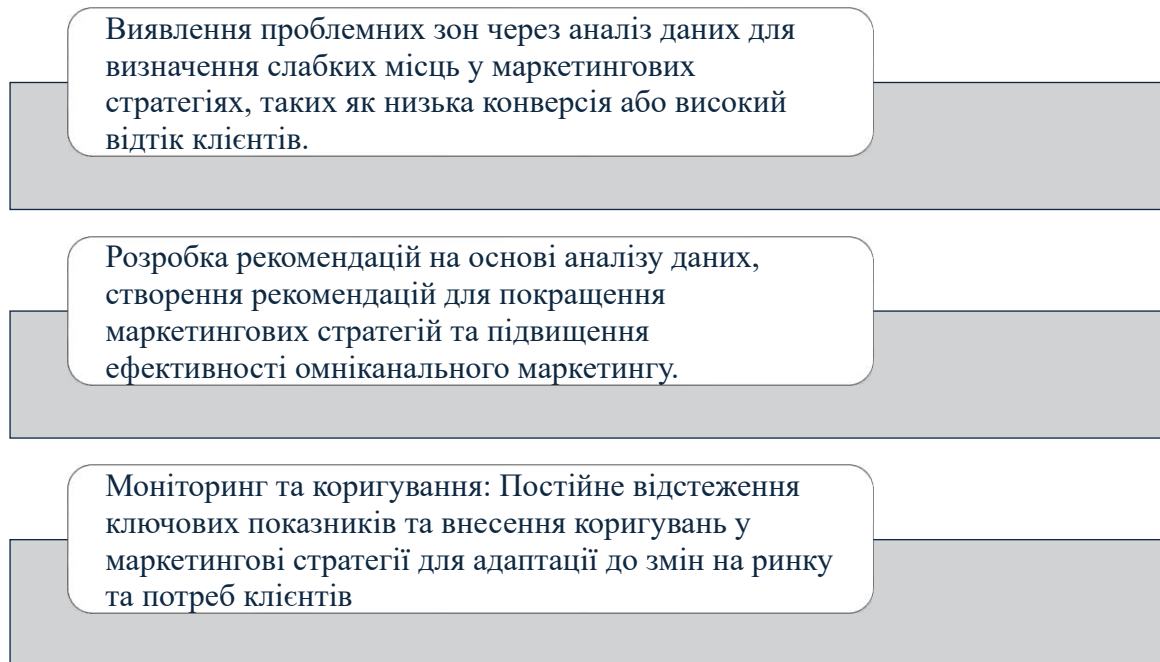


Рис. 3.7 Схема проведення інтерпретації результатів *(складено автором)*

Збір та аналіз даних є основою для прийняття обґрунтованих рішень у сфері омніканального маркетингу, що дозволяє підприємствам роздрібної торгівлі ефективно взаємодіяти з клієнтами через різні канали та оптимізувати свої бізнес-процеси.

Оцінювання дієвості маркетингових каналів комунікації на підприємствах роздрібної торгівлі передбачає синхронізацію та узгодження всіх точок взаємодії з клієнтами, що дозволяє забезпечити єдиний та безперебійний досвід для покупців. Формування переліку показників інтеграції каналів базувалося на всебічному дослідженні, яке охоплювало теоретичний аналіз, практичний досвід підприємств роздрібної торгівлі та опитування експертів галузі. Цей підхід дозволив не лише виділити ключові показники ефективності, але й адаптувати їх до реальних умов

роботи українських підприємств.

Проведено аналіз наукових публікацій та звітів, присвячених омніканальному маркетингу дозволив скласти базовий перелік показників оцінювання дієвості маркетингових комунікацій [137-138] табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Показники для оцінювання дієвості маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібної торгівлі

Показник	Метод розрахунку	Економічний зміст показника
Коефіцієнт конверсії між каналами (K_k)	$K_k = K_l / B \times 100, \%$ де K_l кількість лідів (потенційних клієнтів); B - загальна кількість відвідувачів)	Показує, наскільки ефективно канали підтримують один одного та спонукають клієнтів до завершення покупки.
Коефіцієнт переходу між каналами (K_p)	$K_p = K_{ц} / K \times 100\%$ де $K_{ц}$ - клієнти, які скористалися кількома каналами під час одного циклу взаємодії; K - загальна кількість клієнтів, які скористалися хоча б одним каналом	Цей показник вимірює, наскільки ефективно клієнти переходять з одного каналу на інший, наприклад, з мобільного додатку до фізичного магазину або з веб-сайту до кол-центру.
Частка клієнтів, що використовують кілька каналів ($d_{кл}$)	$d_{кл} = K_{ом} / K \times 100\%$ де $K_{ом}$ - клієнти, які використовували більше одного каналу (наприклад, як онлайн, так і офлайн); K - загальна кількість клієнтів	Цей показник визначає відсоток клієнтів, які взаємодіють з компанією через декілька каналів комунікації.
Індекс задоволеності клієнтів інтеграцією каналів Ізк	Середнє значення оцінок задоволеності клієнтів, отриманих через опитування або відгуки після взаємодії через кілька каналів.	Показник, який вимірює рівень задоволеності клієнтів від взаємодії з компанією через кілька каналів.
Коефіцієнт відмови при переході між каналами (K_v)	$K_v = K_{пп} / K \times 100\%$ де $K_{пп}$ - клієнти, які покинули процес взаємодії при переході з одного каналу до іншого; K - загальна кількість клієнтів, що розпочали цей перехід	Показник, що вимірює відсоток клієнтів, які перестають взаємодіяти з компанією при переході з одного каналу до іншого.
Показник утримання клієнтів у різних каналах (УК)	Відсоток клієнтів, які продовжують взаємодіяти з компанією через різні канали протягом певного періоду часу.	Оцінює здатність компанії утримувати клієнтів, які взаємодіють через кілька каналів.

Джерело: складено автором [138]

В роботі було проведено опитування серед керівників маркетингових відділів і фахівців з обслуговування клієнтів провідних українських роздрібних підприємств. Їм пропонувалося оцінити важливість різних показників інтеграції каналів та їхній вплив на бізнесові результати. Завдяки цьому вдалося виділити показники, які мають найбільше практичне значення саме для місцевого ринку.

Під час дослідження було вивчено досвід таких компаній, як «Аляска» та «Роганська» тощо, які активно впроваджують омніканальний маркетинг. Звіти цих компаній, що містять інформацію про показники продажів, час обробки замовлень та рівень задоволеності клієнтів, стали важливим джерелом інформації для уточнення та доповнення переліку показників.

Зібрані дані було оброблено за допомогою кореляційного аналізу, що дозволило виявити ключові показники, які демонструють високий вплив на ефективність інтеграції каналів. Такий підхід забезпечив комплексне охоплення як кількісних, так і якісних аспектів оцінки.

У результаті проведеного дослідження було виділено показники інтеграції каналів маркетингових комунікації омніканального маркетингу:

частка клієнтів, які використовують кілька каналів для здійснення покупки. Цей показник допомагає зрозуміти, наскільки ефективно клієнти переходять між каналами.

середній час обробки замовлення в омніканальному середовищі. Чим менший час обробки, тим більш скоординованою є робота каналів.

рівень повторних замовлень через різні канали. Показник демонструє лояльність клієнтів до інтегрованого обслуговування.

задоволеність клієнтів інтегрованим досвідом взаємодії. Оцінка задоволеності проводилася на основі зворотного зв'язку від клієнтів.

кількість переходів між каналами в рамках одного циклу покупки. Ця метрика дозволяє оцінити зручність та послідовність роботи каналів.

Завдяки такому підходу підприємства можуть комплексно оцінювати

ефективність інтеграції каналів маркетингових комунікації омніканального маркетингу та вчасно адаптувати їх до потреб клієнтів і змін ринку.

Використання показників інтеграції каналів допомагає оцінити, наскільки ефективно різні канали працюють разом і як вони впливають на задоволеність клієнтів та бізнесові результати.

Найкраще для їх відстеження підходять наступні інструменти [139]:

Google Analytics дозволяє відстежувати взаємодію клієнтів на різних платформах та надає звіти про перетин каналів, які показують, як клієнти переміщуються між різними каналами перед покупкою;

CRM-системи дозволяє збирати і аналізувати дані про клієнтів з різних точок контакту та допомагають відстежувати поведінку клієнтів і їхні взаємодії з брендом через різні канали;

омніканальні платформи, які дозволяють управляти і відстежувати маркетингові кампанії через всі канали та надають інструменти для аналізу ефективності інтеграції каналів, включаючи звіти та аналітику;

соціальні медіа аналітика дозволяють провести аналіз взаємодії клієнтів у соціальних мережах та допомагають зрозуміти, як взаємодія в соціальних медіа впливає на поведінку клієнтів у інших каналах.

Запропонований методичний підхід до оцінювання дієвості маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібної торгівлі дозволяє оцінювати рівень інтеграції каналів, ступінь задоволеності клієнтів та результативність маркетингових комунікацій, що підтверджується науковими дослідженнями [140].

Отже, існує необхідність використання показників інтеграції каналів, що дозволяє підприємствам роздрібної торгівлі глибше розуміти взаємодію клієнтів з брендом через різні канали, визначати ефективність омніканальних стратегій та вчасно вносити корективи для оптимізації процесів. Ці показники є важливим інструментом для підвищення рівня задоволеності клієнтів та загальної ефективності маркетингових заходів.

Наступний крок методичного підходу до оцінювання дієвості маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібно́ї торгівлі є інтерпретація та оцінка розрахованих показників табл. 3.3

Таблиця 3.3

**Інтерпретація отриманих результатів оцінювання дієвості
маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібно́ї торгівлі**

Назва кроку	Економічний зміст
Збір і агрегація даних	збір даних про продажі з усіх каналів (фізичні магазини, онлайн платформи, мобільні додатки), інформацію про поведінку клієнтів (кліки, перегляди сторінок, додавання товарів у кошик, завершення покупок), дані з CRM-систем про клієнтів, їхні взаємодії з компанією, історію покупок, дані з аналітичних інструментів (Google Analytics, соціальні медіа аналітика); агрегація даних з різних джерел у єдину базу для спрощення аналізу, використання спеціалізованих платформ для обробки великих обсягів даних (Big Data технології)
Аналіз ключових показників ефективності (KPI)	порівняння обсягів продажів за різні періоди (місяць, квартал, рік) та через різні канали. виявлення сезонних коливань та трендів; аналіз коефіцієнтів конверсії для різних каналів та маркетингових кампаній. визначення факторів, що впливають на зміну конверсії (наприклад, зміна дизайну сайту, акційні пропозиції); аналіз результатів опитувань та відгуків клієнтів. вивчення net promoter score (nps) для визначення рівня лояльності клієнтів; визначення відсотка клієнтів, які повертаються для здійснення повторних покупок. аналіз факторів, що сприяють утриманню клієнтів; розрахунок співвідношення між доходами, отриманими від маркетингових заходів, та витратами на їх реалізацію. визначення найбільш рентабельних маркетингових кампаній
Виявлення проблемних зон	ідентифікація слабких місць через виявлення каналів або кампаній з низькою ефективністю та аналіз причин низької ефективності (наприклад, недосконалість процесу обслуговування клієнтів, недостатня видимість у пошукових системах) аналіз відтоку клієнтів шляхом визначення причин, через які клієнти припиняють взаємодію з брендом і розробка стратегій для зменшення відтоку (наприклад, поліпшення сервісу, введення програм лояльності).
Розробка рекомендацій	розробка рекомендацій, на основі аналізу даних створення конкретних рекомендацій для покращення маркетингових стратегій і врахування зворотного зв'язку від клієнтів та внутрішніх відгуків команди. впровадження змін шляхом реалізації запропонованих покращень у маркетингових стратегіях та каналах збуту, а також тестування нових підходів на обмеженій аудиторії для оцінки їх ефективності перед масштабним впровадженням.

Назва кроку	Економічний зміст
	моніторинг та коригування, постійне відстеження ключових показників після впровадження змін і внесення коригувань на основі отриманих результатів та змін на ринку
Використання аналітичних інструментів	ВІ-системи (Business Intelligence), використання їх для інтеграції даних з різних джерел, побудови інтерактивних звітів та дашбордів, вони надають можливість проводити глибокий аналіз та візуалізацію даних. машинне навчання та штучний інтелект, воно використовує алгоритми машинного навчання для прогнозування трендів та поведінки клієнтів і оптимізує маркетингові кампанії на основі прогнозованих результатів.

Таким чином, інтерпретація результатів оцінювання дієвості маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібної торгівлі дозволяє підприємствам роздрібної торгівлі не лише оцінити поточну ефективність своїх стратегій, але й виявити можливості для покращення. Використання систематичного підходу до збору та аналізу даних забезпечує глибоке розуміння потреб клієнтів та дозволяє ефективно адаптувати маркетингові стратегії, що сприяє збільшенню продажів, підвищенню задоволеності клієнтів та зміцненню позицій на ринку.

Далі впроваджуються коригувальні заходи, які сприятимуть підвищенню ефективності маркетингових заходів, задоволеності клієнтів та збільшенню обсягів продажів. В табл. 3.4 наведено етапи впровадження корегувальних заходів.

Таблиця 3.4

Етапи впровадження корегувальних заходів

Назва етапу	Характеристика етапу
Ідентифікація проблемних зон	1.1. Аналіз результатів: визначення каналів з низькою ефективністю на основі ключових показників виявлення тенденцій, які можуть вказувати на проблеми; 1.2. Використання зворотного зв'язку: аналіз відгуків клієнтів та результатів опитувань для виявлення конкретних проблем у взаємодії з брендом. оцінка внутрішніх звітів та відгуків команди щодо ефективності маркетингових заходів.
2. Розробка корективних заходів	2.1. Формування стратегії покращення: розробка конкретних заходів для усунення виявлених проблем; визначення короткострокових і довгострокових цілей для корективних заходів.

Назва етапу	Характеристика етапу
	2.2. Залучення міжфункціональних команд: співпраця між різними відділами для розробки ефективних рішень. проведення робочих груп та брейнстормінгів для генерування ідей.
3. Впровадження змін	3.1. Пілотне тестування: впровадження корективних заходів на обмеженій аудиторії або в окремих каналах для оцінки їх ефективності. використання А/В тестування для порівняння різних підходів та вибору найкращого. 3.2. Масштабне впровадження: після успішного тестування впровадження змін на всіх каналах та у всіх регіонах. забезпечення достатньої підтримки та навчання персоналу для роботи з новими стратегіями.
4. Моніторинг	4.1. Постійний моніторинг KPI: відстеження ключових показників ефективності для оцінки впливу корективних заходів. використання аналітичних інструментів для постійного моніторингу та аналізу даних у реальному часі. 4.2. Гнучкість та адаптація: внесення додаткових змін на основі результатів моніторингу. підтримка гнучкості у стратегіях для швидкої адаптації до змін ринку та поведінки клієнтів. 4.3. Оптимізація контенту та каналів комунікації: виявлення найефективніших каналів для різних сегментів аудиторії та адаптація контенту відповідно до їхніх потреб. використання персоналізованих повідомлень для підвищення релевантності та залученості клієнтів. 4.3. Покращення клієнтського досвіду: вдосконалення процесів обслуговування клієнтів, включаючи швидкість відповіді та якість підтримки. впровадження програм лояльності для заохочення повторних покупок та утримання клієнтів. 4.5. Підвищення ефективності маркетингових кампаній: аналіз та оптимізація витрат на маркетинг для забезпечення більшого ROI. використання даних про поведінку клієнтів для таргетування рекламних кампаній. 4.6. Інновації та технологічні рішення: впровадження нових технологій для покращення омніканального досвіду, наприклад, чат-ботів, систем штучного інтелекту для аналізу даних. використання інструментів автоматизації маркетингу для підвищення ефективності кампаній та зменшення витрат.

Таким чином, впровадження корегувальних заходів на основі результатів оцінювання дієвості маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібної

торгівлі дозволяє їм адаптуватися до потреб клієнтів та ринкових умов, підвищуючи таким чином загальну ефективність маркетингових заходів. Постійний моніторинг та гнучкість у підходах забезпечують здатність компаній швидко реагувати на зміни та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

В табл. 3.5 запропоновано заходи, які доцільно впровадити після моніторингу результатів від впровадження омніканального маркетингу на підприємстві роздрібною торгівлі.

Таблиця 3.5

Результати від впровадження омніканального маркетингу на підприємстві роздрібною торгівлі

Результат впровадження омніканального маркетингу	Комплекс заходів
Немає змін (ефект відсутній)	проведення аудиту даних (Google Analytics, CRM). A/B тестування маркетингових кампаній. персоналізація комунікацій зі споживачами. оптимізація каналів збуту (відключення неефективних). аналіз конкурентів та їхніх стратегій. коригування маркетингових дій.
Прибуток зростає	розширення каналів збуту (мобільні додатки, маркетплейси). автоматизація маркетингових процесів (чат-боти, email-маркетинг). використання ретаргетингу та ремаркетингу. оптимізація логістики (швидкість доставки, зниження витрат). впровадження програм лояльності. розширення продуктової лінійки.
Отримано збитки	скорочення витрат на неефективні канали. оптимізація рекламного бюджету. перегляд асортименту (усунення неприбуткових товарів). використання персоналізованого підходу для залучення клієнтів. перегляд цінової політики. тестування альтернативних бізнес-стратегій (B2B, зміна маркетингового фокусу).

Джерело: розроблено автором [141-145]

У межах дослідження було розроблено методичний підхід до оцінювання дієвості маркетингових комунікацій на підприємствах роздрібною торгівлі. Цей підхід базується на розрахунку показників, які відображають якість інтеграції

каналів комунікації та збуту, а також рівень узгодженості процесів всередині організації. Особливістю методики є врахування як кількісних, так і якісних показників, які дозволяють оцінити ефективність не лише з точки зору результатів, а й процесів їх досягнення.

Методика передбачає використання мультикритеріального аналізу для врахування таких аспектів, як частка клієнтів, які використовують кілька каналів, рівень переходів між каналами, час обслуговування клієнтів у кожному з каналів та рівень персоналізації. Це забезпечує більш глибоке розуміння факторів, які впливають на ефективність омніканальних стратегій.

Запропонований підхід дозволяє підприємствам не лише оцінювати поточний стан організаційного забезпечення, але й виявляти проблемні зони, на які слід звернути увагу для вдосконалення процесів. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств у сфері роздрібної торгівлі.

Отже, постійне вдосконалення маркетингових заходів є критично важливим для успіху підприємств роздрібної торгівлі в умовах швидких змін ринку та зростаючих очікувань клієнтів.

Регулярні оцінки ефективності, аналіз результатів, використання сучасних аналітичних інструментів та гнучкість у впровадженні змін дозволяють компаніям не лише зберігати конкурентні позиції, але й постійно покращувати свої маркетингові стратегії. Цей процес вимагає злагодженої роботи всієї команди та постійного розвитку компетенцій, що забезпечує довгостроковий успіх та задоволеність клієнтів.

3.3. Визначення наслідків впровадження омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі

У сучасних умовах розвитку роздрібно́ї торгівлі омніканальний маркетинг стає однією з ключових стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та підвищення рівня задоволеності споживачів. Омніканальний підхід передбачає використання різних каналів комунікації та продажу, які інтегровані між собою з метою створення цілісного та зручного для споживача досвіду взаємодії з брендом. Такий підхід забезпечує можливість споживачам взаємодіяти з брендом у зручний для них спосіб і у будь-якому місці, будь-то онлайн або офлайн. Однак ефективність реалізації омніканальної стратегії потребує систематичної оцінки та аналізу, оскільки підприємства стикаються з викликами інтеграції каналів, узгодженості комунікацій та оптимізації витрат на їх реалізацію.

Визначення наслідків впровадження омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі є невід'ємною складовою управлінської діяльності, оскільки дозволяє визначити результативність комунікаційної стратегії, виявити її слабкі місця та оптимізувати процеси задля досягнення найкращих результатів. Враховуючи зростаючу складність омніканальних стратегій, оцінка ефективності потребує використання комплексного підходу, що поєднує як кількісні, так і якісні показники. Це включає аналіз показників залученості та утримання клієнтів, рівень конверсії у різних каналах, а також ступінь задоволеності споживачів від інтегрованого досвіду взаємодії.

Таким чином, оцінка впливу реалізації омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі має важливе практичне значення для підвищення їх конкурентоспроможності, лояльності клієнтів і загальної рентабельності бізнесу.

Маркетингові комунікації є однією з найважливіших складових успішного функціонування підприємства на ринку, оскільки вони визначають, наскільки

зусилля підприємства у сфері комунікацій сприяють досягненню його стратегічних та оперативних цілей. У сучасних умовах, коли інформаційне середовище переповнене різноманітними комунікаційними сигналами, здатність маркетингових повідомлень привертати увагу, формувати позитивний образ бренду та стимулювати споживача до дій є критично важливою для досягнення комерційних цілей [146].

Під дієвістю маркетингових комунікацій розуміється рівень досягнення комунікаційних цілей підприємства, таких як підвищення обізнаності споживачів про бренд, стимулювання попиту на товари або послуги, формування лояльності споживачів та створення конкурентних переваг на ринку. Основною метою маркетингових комунікацій є донесення потрібної інформації до цільової аудиторії таким чином, щоб забезпечити максимальний вплив на поведінку споживачів з мінімальними витратами ресурсів.

Дієвість маркетингових комунікацій може бути виміряна через кількісні та якісні показники, які відображають результати комунікаційних зусиль. До основних показників кількісної оцінки дієвості комунікацій належать охоплення аудиторії, частота контактів, рівень впізнаваності бренду, кількість звернень до компанії, обсяг продажів, а також коефіцієнти конверсії. Якісна оцінка зосереджена на емоційному сприйнятті бренду, рівні задоволеності клієнтів, а також лояльності споживачів, що вимірюється за допомогою інструментів зворотного зв'язку, таких як анкети, опитування або інтерв'ю.

Дієвість маркетингових комунікацій також залежить від низки факторів, серед яких особливості цільової аудиторії, характеристики товару або послуги, рівень конкуренції на ринку, а також використання інноваційних технологій у комунікаційній діяльності. Сучасні методи та технології, зокрема цифрові платформи, соціальні мережі та інструменти автоматизації маркетингу, дозволяють підприємствам більш точно налаштовувати комунікаційні стратегії та оптимізувати їх під потреби окремих сегментів споживачів [147].

Дієвість маркетингових комунікацій залежить від низки факторів: якості контенту, відповідності обраних каналів комунікації потребам цільової аудиторії, ступеня персоналізації, а також регулярності та послідовності повідомлень. Завдяки застосуванню комплексного підходу до аналізу цих показників, компанія може оперативнo вносити корективи у комунікаційну стратегію, підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами та покращувати загальну конкурентоспроможність на ринку.

Оцінка дієвості маркетингових комунікацій дозволяє не лише визначати успішність окремих кампаній, але й дає можливість побудувати тривалі стосунки з клієнтами, зміцнюючи довіру та прихильність до бренду.

Отже, дієвість маркетингових комунікацій відображає здатність підприємства досягати своїх цілей у сфері комунікацій з оптимальними витратами ресурсів.

Маркетингові комунікації є важливим інструментом для досягнення бізнес-цілей та створення стабільного зв'язку між брендом і його цільовою аудиторією. Сучасний ринок пропонує компаніям безліч можливостей для взаємодії з клієнтами: від традиційних засобів комунікації, таких як реклама та PR, до новітніх цифрових каналів, як-от соціальні мережі та контент-маркетинг. Проте, для досягнення максимального результату від цих комунікаційних зусиль важливо регулярно оцінювати їх ефективність, що дозволяє вчасно адаптувати стратегію до змін ринку та потреб клієнтів. Оцінка ефективності маркетингових комунікацій допомагає з'ясувати, як саме комунікаційні заходи впливають на споживачів, чи досягають вони поставлених цілей та наскільки вони виправдовують витрачені ресурси.

Даний підрозділ присвячений визначенню наслідків впровадження омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі, а також розгляду методів, які можуть бути застосовані для отримання об'єктивних даних про результативність маркетингових заходів. Розуміння цих аспектів є критично

важливим для компаній, які прагнуть покращити свою комунікаційну стратегію та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Визначення наслідків впровадження омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі є важливим процесом, спрямованим на визначення того, наскільки добре комунікаційні заходи компанії досягають поставлених цілей і завдань. Цей процес дозволяє компаніям зрозуміти, як їхні маркетингові зусилля впливають на цільову аудиторію, наскільки ефективно комунікаційні заходи сприяють збільшенню впізнаваності бренду, стимулюють продажі та підтримують лояльність клієнтів. Знання про ефективність маркетингових комунікацій дозволяє організаціям краще розподіляти ресурси, оптимізувати витрати на маркетинг і досягати більш високої рентабельності інвестицій.

Основною метою визначення наслідків впровадження омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі є виявлення того, які саме заходи працюють найкраще, які канали і повідомлення забезпечують максимальний вплив на аудиторію, а також визначення областей для покращення. Це особливо актуально в умовах сучасного бізнес-середовища, де компанії мають справу з широким вибором комунікаційних каналів та інструментів – від традиційної реклами до соціальних мереж і контент-маркетингу. Кожен з цих каналів має свої специфічні характеристики і вимоги, тому важливо розуміти, який внесок кожного з них у загальну маркетингову стратегію.

Визначення наслідків впровадження омніканального маркетингу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі включає в себе аналіз як кількісних, так і якісних показників. До кількісних показників належать такі показники, як кількість охоплених осіб, рівень залученості, частота повторного звернення до бренду та рівень продажів, генерованих за рахунок комунікаційних заходів. Ці показники дають об'єктивне уявлення про обсяги впливу комунікацій на ринку. Якісні ж показники, такі як рівень задоволеності споживачів, їх лояльність до бренду, а

також емоційне сприйняття бренду, є не менш важливими, оскільки вони відображають суб'єктивні аспекти взаємодії з аудиторією та допомагають зрозуміти, як саме споживачі реагують на повідомлення бренду.

Методи оцінки можуть варіюватися залежно від конкретних цілей та ресурсів компанії. Одним із найпоширеніших методів є аналіз результатів рекламних кампаній, який може включати відстеження продажів, аналіз трафіку на вебсайті та активності в соціальних мережах. Інший метод – проведення опитувань та інтерв'ю з клієнтами для отримання зворотного зв'язку щодо їхнього сприйняття бренду і задоволення продуктами або послугами компанії. Важливу роль відіграють також інструменти веб-аналітики, які дозволяють відстежувати поведінку користувачів у цифрових каналах і визначати, які саме комунікаційні заходи є найбільш привабливими для цільової аудиторії.

В результаті оцінки маркетингових комунікацій компанії можуть бути ухвалені обґрунтовані рішення щодо подальших комунікаційних стратегій, визначати, які канали слід розвивати, а які – можливо, скоротити або змінити. Оцінка дозволяє не лише контролювати, а й коригувати маркетингову діяльність, орієнтуючись на динаміку потреб ринку та поведінки споживачів, що є ключем до підвищення конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

Визначення наслідків впровадження омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі включає системний підхід до вимірювання, аналізу та інтерпретації результатів маркетингових заходів. Це забезпечує точність, надійність та релевантність отриманих даних, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення. Основні елементи методичного забезпечення включають визначення ключових показників ефективності (KPI), методи збору та аналізу даних, використання аналітичних інструментів та систематичний підхід до оцінки [148].

Пропонуємо детальніше розглянути показники, які дозволяють визначити ступінь досягнення маркетингових цілей, ефективність використання каналів збуту

та вплив маркетингових заходів на загальну продуктивність підприємства. Впровадження омніканального маркетингу вимагає інтеграції різних каналів комунікації та забезпечення узгодженості маркетингових дій, що робить моніторинг і оцінку результатів надзвичайно важливими. У цьому підпункті роботи детально розглядаються ключові показники, які можуть використовуватись для оцінки ефективності омніканального маркетингу в роздрібній торгівлі.

Перший показник – це обсяг продажів, який є одним із найважливіших показників, що вимірює загальний обсяг реалізованих товарів або послуг через різні канали збуту (онлайн, офлайн, мобільні додатки тощо). Цей показник дозволяє оцінити ефективність маркетингових заходів у привертанні клієнтів і збільшенні обсягів продажів. Вимірюючи загальний обсяг продажів, підприємство може визначити, які канали збуту є найбільш ефективними, а також оцінити вплив маркетингових кампаній на продажі.

Методика розрахунку обсягу продажів включає підрахунок загальної суми проданих товарів або послуг за певний період. Крім цього, можна аналізувати обсяги продажів за окремими каналами збуту, категоріями товарів, сегментами клієнтів тощо. Це дозволяє більш детально оцінити, які маркетингові заходи приносять найкращі результати та в яких сегментах ринку [149].

Другим показником є конверсія, вона відображає відсоток відвідувачів або клієнтів, які здійснили покупку або виконали іншу бажану дію, таку як заповнення форми, підписка на розсилку або реєстрація на сайті. Конверсія вказує на ефективність маркетингових комунікацій і здатність каналів збуту перетворювати потенційних клієнтів у реальних покупців. Високий рівень конверсії свідчить про те, що маркетингові заходи ефективно привертають увагу цільової аудиторії та стимулюють її до дії. Для розрахунку конверсії використовується формула:

$$\text{Конверсія (\%)} = \frac{\text{Кількість покупок або дій}}{\text{кількість відвідувачів або лідів}} * 100\% \quad (3.1)$$

Цей показник дозволяє порівнювати ефективність різних каналів збуту, маркетингових кампаній і тактик. Наприклад, конверсія для онлайн-магазину може показувати, наскільки ефективно працюють різні джерела трафіку (SEO, PPC, email-маркетинг тощо) в порівнянні з офлайн-каналами.

Третій показник - рівень задоволеності клієнтів, який вимірює ступінь задоволеності клієнтів від взаємодії з підприємством і його продуктами або послугами. Він є індикатором якості обслуговування, продукції, цінової політики, зручності каналів збуту та впливу маркетингових стратегій на сприйняття бренду клієнтами. Задоволені клієнти більш схильні до повторних покупок, рекомендацій та створення позитивного іміджу компанії. Оцінка рівня задоволеності клієнтів може проводитися за допомогою різних методів: опитування, інтерв'ю, Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Score (CSAT) та інші.

Четвертим показником є рівень відмов або відтоку клієнтів, який вказує на відсоток клієнтів, які припинили взаємодію з підприємством або перейшли до конкурентів. Цей показник є важливим індикатором проблем в обслуговуванні, продуктах або маркетингових стратегіях. Високий рівень відтоку клієнтів може свідчити про незадоволеність клієнтів, недостатню ефективність омніканального підходу або відсутність лояльності до бренду. Розрахунок відтоку клієнтів можна здійснити за допомогою формули:

(3.2)

$$\text{Рівень відтоку (\%)} = \frac{\text{Кількість втрачених клієнтів за певний період}}{\text{Загальна кількість клієнтів на початку періоду}} * 100\%$$

Аналіз цього показника дозволяє виявити сегменти клієнтів або канали, де відбувається найбільший відтік, і вжити відповідних заходів для покращення ситуації.

П'ятим показником є ROI – це ключовий фінансовий показник, який вимірює рентабельність інвестицій у маркетингові заходи. Він показує, наскільки ефективно витрачені кошти на маркетинг, порівнюючи отриманий прибуток із витратами. ROI

дозволяє оцінити вплив маркетингових заходів на фінансові показники підприємства і є важливим інструментом для прийняття рішень щодо розподілу бюджету на маркетинг. Формула для розрахунку ROI виглядає так:

$$ROI = \frac{(\text{Прибуток від маркетинг.заходів} - \text{Витрати на маркетинг})}{\text{Витрати на маркетинг}} * 100\% \quad (3.3)$$

Аналіз ROI дозволяє визначити, які маркетингові канали та кампанії є найбільш прибутковими, а також де можливе покращення ефективності.

Отже, наведені показники – обсяг продажів, конверсія, рівень задоволеності клієнтів, рівень відмов та ROI – відображають різні аспекти ефективності маркетингових стратегій. Вони дозволяють підприємствам роздрібної торгівлі оцінити рівень організаційного забезпечення омніканального маркетингу, виявити проблемні зони, визначити сильні сторони та прийняти обґрунтовані рішення для подальшого вдосконалення маркетингових зусиль. Регулярний аналіз цих показників забезпечує системний підхід до моніторингу ефективності та адаптації омніканальних стратегій у відповідь на зміни ринку та потреби клієнтів.

Проведені дослідження дозволяють запропонувати методичне забезпечення оцінки дієвості реалізації омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі табл.3.6, що міститься в Додатку 7 Кожен метод оцінки складається з декількох елементів: опису самого методу, інструментів, які можна використовувати для його реалізації, а також рекомендацій щодо його застосування.

Методи атрибуції конверсій включають різні моделі атрибуції, такі як модель останнього торкання, лінійна модель, позиційне базування та алгоритмічна модель. Рекомендується використовувати гібридний підхід до атрибуції, щоб отримати збалансовану картину внеску каналів.

Методи аналізу даних акцентують на інтеграції та уніфікації даних з різних

джерел для створення цілісного уявлення про клієнтську поведінку. Інструменти візуалізації допомагають у простішій подачі результатів для прийняття рішень.

Методи вимірювання ключових показників ефективності (KPI) дозволяють оцінювати результати на основі конкретних метрик, таких як CPA, CTR, CLV, а також рівень лояльності клієнтів через NPS або CSAT. Це забезпечує можливість відстеження результатів для кожного каналу і своєчасне реагування на зміни в тенденціях.

Моделювання та картографія клієнтського шляху допомагають створювати карти, які відображають етапи взаємодії клієнтів з різними каналами. Це дозволяє врахувати всі точки контакту і краще розуміти шляхи різних типів клієнтів до конверсії.

Методи сегментації та когортного аналізу орієнтовані на групування клієнтів за різними критеріями (демографічними, поведінковими) та аналіз їхньої реакції на маркетингові кампанії.

Методи прогнозової аналітики та штучного інтелекту використовують AI для прогнозування поведінки клієнтів та персоналізації таргетування, що сприяє підвищенню релевантності контенту.

Методи тестування та оптимізації включають A/B тестування та мультіваріантне тестування, що дозволяють оптимізувати контент на різних каналах, забезпечуючи кращий результат.

Методи збору зворотного зв'язку та анкетування клієнтів допомагають оцінити рівень задоволеності клієнтів, а також використовувати зібраний зворотний зв'язок для вдосконалення клієнтського досвіду.

Якщо ж виділяти найважливіші критерії оцінки ефективності каналів збуту, то на перше місце виходять ті, що безпосередньо впливають на прибуток і стійкість бізнесу. Серед них слід виділити декілька:

прибутковість, бо вона дозволяє визначити, чи варто інвестувати в цей канал надалі;

конверсія відвідувачів у покупців, і якщо вона висока, то це означає, що канал ефективно перетворює відвідувачів на клієнтів;

обсяг продажів у кожному каналі, бо він дозволяє зрозуміти, які канали працюють краще, а які варто змінювати або закривати;

Отже, якщо канал збуту показує високий ROI, хорошу конверсію, стабільний обсяг продажів, він приносить максимальну користь бізнесу. Якщо хоча б один з цих показників «просідає», варто переглянути роботу каналу або змінити підхід до його використання [150-155].

У межах дослідження розглянуто інструменти аналізу ефективності каналів омніканального маркетингу. Основу цих інструментів складають моделі атрибуції конверсій, які дозволяють визначити точний внесок кожного каналу у досягнення маркетингових цілей. Зокрема, використання алгоритмічних моделей атрибуції, когортного аналізу та теплових карт поведінки клієнтів забезпечує детальне розуміння клієнтських дій на всіх етапах їхнього шляху.

Інтеграція отриманих результатів у CRM-системи дозволяє створювати персоналізовані стратегії взаємодії з клієнтами, що сприяє підвищенню їхньої лояльності. Крім того, нові інструменти орієнтовані на багатовимірний аналіз у режимі реального часу, що забезпечує можливість оперативного коригування омніканальних стратегій. Це дозволяє підприємствам оптимізувати розподіл ресурсів між каналами, зосереджуючи увагу на найбільш ефективних.

Поєднання різних методів атрибуції, аналітики та прогнозування дозволяє отримати цілісну картину внеску кожного каналу та забезпечує можливість персоналізації взаємодії з клієнтами. Використання AI та когортного аналізу сприяє кращому розумінню поведінки клієнтів та адаптації стратегії відповідно до змін у поведінці на ринку. Збір зворотного зв'язку та візуалізація даних спрощують процес прийняття рішень, дозволяючи вчасно виявляти слабкі місця та вдосконалювати омніканальну стратегію маркетингу.

У межах дослідження було розроблено методичне забезпечення для оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу. Воно базується на комплексному підході, який включає як кількісні, так і якісні показники, що забезпечують багатовимірний аналіз результатів. Основу цього забезпечення складають ключові показники ефективності, зокрема рівень конверсії, індекс задоволеності клієнтів, коефіцієнт утримання клієнтів, рентабельність інвестицій та інші релевантні метрики.

Методичне забезпечення також враховує сучасні технологічні можливості, такі як використання CRM-систем, платформ автоматизації маркетингу, інструментів когортного аналізу та моделей атрибуції конверсій. Це дозволяє отримувати точну оцінку ефективності кожного з каналів комунікації у режимі реального часу. Особливу увагу приділено впровадженню системного аналізу даних, що сприяє виявленню сильних і слабких сторін маркетингових стратегій.

Запропонований підхід дає змогу підприємствам роздрібної торгівлі своєчасно вносити корективи у свої омніканальні стратегії, що дозволяє покращувати клієнтський досвід і досягати кращих фінансових результатів. Це забезпечує ефективне управління маркетинговими кампаніями в умовах швидкої цифрової трансформації та зміни споживчих вподобань.

У контексті цифрової трансформації економіки, омніканальний маркетинг стає ключовим інструментом модернізації системи комунікації між підприємствами роздрібної торгівлі та їхніми споживачами. Успішна реалізація омніканального підходу дозволяє створити безперервний клієнтський досвід незалежно від точки взаємодії – офлайн чи онлайн. Водночас, запровадження такої стратегії має глибокі й комплексні наслідки як на операційну діяльність підприємства, так і на поведінку споживачів. Це зумовлює необхідність ґрунтовного аналізу наслідків омніканалізації в системі сучасної роздрібної торгівлі.

Омніканальний маркетинг передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії з клієнтом - фізичних магазинів, вебсайтів, мобільних додатків, соціальних мереж,

call-центрів - у єдину систему, що забезпечує безшовний клієнтський досвід. На відміну від мультиканального підходу, де кожен канал діє автономно, омніканальність спрямована на узгодженість усіх точок контакту, що забезпечує підвищення якості обслуговування та зміцнення лояльності клієнтів [36-45].

Запровадження такого підходу потребує не лише технологічного оновлення, але й організаційної трансформації: зміни у логістичних процесах, CRM-системах, кадровому менеджменті, аналітиці поведінки клієнтів тощо.

Одним із ключових економічних ефектів омніканалізації є зростання виручки завдяки розширенню клієнтської бази та підвищенню частоти покупок. Згідно з дослідженнями McKinsey & Company [104, 109], підприємства, які успішно реалізували омніканальні стратегії, фіксували збільшення продажів у середньому на 15–20%. Це пояснюється більш зручним шляхом покупця та можливістю персоналізованої пропозиції.

Крім того, омніканальність дозволяє знизити витрати на залучення клієнтів завдяки підвищенню ефективності маркетингових кампаній. Системи автоматизації дозволяють краще сегментувати аудиторію та підбирати релевантні пропозиції. Утім, на етапі впровадження можуть зростати капітальні та операційні витрати через потребу у модернізації інфраструктури та навчанні персоналу.

Зміна маркетингової стратегії тягне за собою необхідність реорганізації внутрішніх бізнес-процесів. Це стосується координації між відділами офлайн і онлайн-продажів, логістики, складування, обслуговування клієнтів. Працівники мають володіти універсальними компетенціями та орієнтуватися на клієнтоцентричний підхід.

Значним викликом є забезпечення узгодженості даних про клієнтів з різних каналів. Успішні омніканальні підприємства впроваджують єдині аналітичні платформи для збору, обробки та аналізу інформації, що дозволяє формувати єдину базу знань про клієнта.

Омніканальність змінює не лише бізнес-моделі підприємств, але й поведінку споживачів. Сучасний клієнт очікує гнучкості: можливості почати покупку в Instagram, продовжити на сайті, завершити у фізичному магазині та отримати товар через кур'єра або самовивіз. Наявність таких варіантів підвищує рівень задоволення та лояльності клієнтів.

Проте одночасно зростають і вимоги до брендів. Нескоординованість каналів, відсутність прозорості щодо наявності товару чи неузгоджена ціна в різних каналах можуть викликати розчарування та втрату довіри. Таким чином, запровадження омніканального підходу має супроводжуватися постійною аналітикою та вдосконаленням клієнтського досвіду.

Проте значна частина малих і середніх підприємств стикається з труднощами - від нестачі ресурсів до відсутності спеціалістів. Для стимулювання омніканалізації на державному рівні доцільно створити програми підтримки цифрової трансформації малого бізнесу.

Запровадження омніканального маркетингу в роздрібній торгівлі має багатовимірний характер і впливає на економічні показники, організаційну структуру підприємства та поведінку споживачів. За належного стратегічного планування та інвестицій, омніканальність стає інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Для українських підприємств омніканальний маркетинг – це не лише виклик, а й можливість інтегруватися в глобальні ланцюги вартості та вийти на якісно новий рівень обслуговування клієнтів.

Однією з провідних відповідей бізнесу на ці виклики стає впровадження омніканального маркетингу, який забезпечує цілісний та послідовний клієнтський досвід у різних точках взаємодії. Водночас останні роки демонструють активну інтеграцію штучного інтелекту (ШІ) у маркетингову стратегію підприємств роздрібної торгівлі. ШІ виступає не лише як інструмент автоматизації, а як рушій якісної трансформації бізнес-моделей, забезпечуючи принципово новий рівень

персоналізації, прогнозування та управління взаємодією з клієнтами. Це зумовлює потребу глибокого аналізу наслідків інтеграції ІІІ в омніканальні маркетингові практики.

Омніканальний маркетинг як стратегія передбачає об'єднання всіх доступних каналів взаємодії з клієнтом. У цьому контексті ІІІ стає ключовим інструментом реалізації омніканального підходу. За допомогою алгоритмів машинного навчання, обробки природної мови, комп'ютерного зору та інших технологій, підприємства отримують можливість оперативно аналізувати великі обсяги даних, передбачати поведінку клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції та автоматизувати обслуговування.

Одним із найбільш очевидних наслідків впровадження ІІІ в омніканальний маркетинг є економічна дієвість. Автоматизація процесів дозволяє знизити витрати на персонал, зменшити тривалість обробки замовлень та оптимізувати використання ресурсів. Наприклад, впровадження чат-ботів на основі ІІІ дає змогу скоротити навантаження на контакт-центри, забезпечуючи цілодобову підтримку клієнтів. Крім того, завдяки аналізу поведінкових даних ІІІ дозволяє оптимізувати маркетингові кампанії, забезпечуючи високий рівень релевантності рекламних повідомлень. Це сприяє підвищенню конверсії та зростанню доходів підприємства. За даними досліджень McKinsey, підприємства, що використовують ІІІ у своїй омніканальній стратегії, демонструють зростання прибутку в середньому на 20–25% за рахунок кращої персоналізації та аналітики.

Іншим важливим наслідком є можливість прогнозування попиту та управління товарними запасами. Системи на основі штучного інтелекту здатні аналізувати історичні дані про продажі, поведінкові патерни клієнтів, сезонні коливання та навіть зовнішні чинники (такі як погода або суспільні події), щоб з високою точністю прогнозувати потреби споживачів. Це дозволяє уникнути надлишків на складі або дефіциту продукції, що особливо критично для швидкопсувних товарів або товарів з обмеженим терміном реалізації.

З технологічної точки зору, впровадження ІІІ стимулює цифрову трансформацію бізнесу. Йдеться про необхідність уніфікації даних, використання хмарних рішень для зберігання та обробки інформації, впровадження систем управління відносинами з клієнтами (CRM) нового покоління, здатних адаптуватися до змін у режимі реального часу. Крім того, використання штучного інтелекту у поєднанні з Інтернетом речей (IoT) створює додаткові можливості для інтерактивної взаємодії - від «розумних полиць» у магазинах до індивідуалізованих push-сповіщень на основі геолокації клієнта.

Водночас впровадження ІІІ в омніканальне середовище має і соціальні, і організаційні наслідки. На рівні персоналу зростає потреба в нових компетенціях - фахівці повинні вміти працювати з аналітичними платформами, розуміти основи роботи алгоритмів та виявляти критичне мислення щодо автоматизованих рішень. Це стимулює підприємства інвестувати у внутрішнє навчання, змінювати структуру команд, створювати відділи цифрової аналітики або Data Science. Водночас автоматизація окремих функцій призводить до скорочення традиційних посад, особливо у сферах операційного обслуговування, що вимагає балансування між ефективністю та соціальною відповідальністю.

Для споживача наслідки впровадження ІІІ в омніканальний маркетинг проявляються, насамперед, у підвищенні якості обслуговування. Завдяки автоматизованій персоналізації клієнт отримує релевантні пропозиції, нагадування, індивідуальні знижки, доступ до історії покупок у будь-якому каналі. Однак така глибока інтеграція також викликає занепокоєння щодо захисту персональних даних, прозорості алгоритмів та етичного використання інформації. Звідси постає завдання розробки регуляторних рамок, що забезпечують баланс між інноваційністю та безпекою споживачів.

В українському контексті, попри значні виклики, інтеграція ІІІ в омніканальні моделі демонструє динамічний розвиток. Великі національні ритейлери, як-от «Rozetka», «Епіцентр», «Алло», активно використовують ІІІ у

своїх цифрових продуктах: від рекомендаційних систем до адаптивного ціноутворення. Проте малий та середній бізнес ще лише на етапі усвідомлення потенціалу цієї трансформації. Головними перешкодами є нестача інвестицій, відсутність кваліфікованих кадрів та обмежений доступ до технологій. У цьому аспекті роль держави та міжнародної підтримки є критично важливою – як у стимулюванні цифрової грамотності підприємців, так і у створенні інфраструктури для тестування та впровадження інновацій. Впровадження штучного інтелекту в омніканальний маркетинг є не просто новим технологічним трендом, а глибокою структурною трансформацією, яка змінює принципи функціонування ринку роздрібною торгівлі. Його наслідки охоплюють усі рівні діяльності підприємства: від економічної ефективності та технологічної модернізації до організаційної структури та клієнтського досвіду. Для українських компаній, які прагнуть утримати конкурентоспроможність у глобальному середовищі, інтеграція ІІІ в омніканальні системи є не лише бажаною, а необхідною умовою сталого розвитку. При цьому важливо зберігати баланс між ефективністю та етикою, інноваційністю та довірою, автоматизацією та людяністю – що і є головним викликом цифрової доби.

Дієвість омніканального маркетингу полягає у здатності забезпечити безперервний, узгоджений і персоналізований клієнтський досвід у всіх каналах взаємодії з брендом – від фізичних магазинів і сайтів до мобільних додатків і соціальних мереж. Вона виявляється у зростанні лояльності споживачів, підвищенні коефіцієнтів конверсії, збільшенні середнього чеку та загальному покращенні фінансових показників підприємства. Завдяки синхронізації даних, інтеграції технологій та уніфікованому підходу до комунікації, омніканальний маркетинг дозволяє бізнесу гнучко реагувати на потреби клієнтів, ефективно управляти їхнім шляхом до покупки й створювати конкурентну перевагу на ринку.

Висновок до 3 розділу

У третьому розділі роботи було зосереджено увагу на прикладних аспектах удосконалення організаційного забезпечення омніканального маркетингу. В результаті проведеного дослідження запропоновано низку практичних рішень, спрямованих на підвищення ефективності реалізації омніканальних стратегій у роздрібній торгівлі.

У процесі аналізу та узагальнення отриманих результатів було розроблено алгоритм впровадження омніканального маркетингу, який передбачає послідовне проходження ключових етапів – від оцінки поточного стану підприємства до впровадження інтегрованої системи каналів взаємодії та організації ефективного зворотного зв'язку з клієнтами.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності організаційного забезпечення омніканального маркетингу, що дозволяє всебічно оцінити ступінь реалізації омніканальної стратегії на підприємстві. Основна увага приділяється якості інтеграції каналів, рівню внутрішньої узгодженості процесів, а також показникам результативності взаємодії зі споживачами.

На основі проведеного дослідження сформовано комплексне методичне забезпечення оцінки дієвості омніканального маркетингу, яке враховує багатогранність цього підходу та його вплив на всі аспекти функціонування підприємства роздрібною торгівлі. Запропонована система оцінювання базується на поєднанні як кількісних, так і якісних показників, що дозволяє отримати об'єктивне та збалансоване уявлення про результативність маркетингових дій. До кількісних індикаторів віднесено динаміку продажів у різних каналах, рівень конверсії, середній чек, частоту покупок, коефіцієнт утримання клієнтів, а також рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI). У свою чергу, якісні показники включають оцінку клієнтського досвіду (Customer Experience), що вимірюється

через рівень задоволеності (CSAT), готовність рекомендувати бренд (NPS), а також загальне сприйняття послуг і зручності використання каналів. Особлива увага приділяється аналізу рівня лояльності клієнтів, з урахуванням їхньої взаємодії у довгостроковій перспективі та переходів між каналами. Крім того, до системи оцінки інтегровано моніторинг операційних результатів діяльності підприємства, таких як швидкість обробки замовлень, точність виконання доставки, ефективність роботи контакт-центрів та рівень персоналізації. Такий багаторівневий підхід дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони омніканальної стратегії, а й забезпечити її стратегічне вдосконалення на основі обґрунтованих рішень, прийнятих на підставі даних.

Обґрунтовано, що організаційне забезпечення омніканального маркетингу має розглядатися як цілісна управлінська система, яка охоплює кадрові, інформаційно-технологічні та комунікаційні компоненти й дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, одночасно підвищуючи рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, результати, викладені в третьому розділі, дають змогу не лише оцінити ефективність уже впроваджених омніканальних рішень, а й використовувати запропоновані підходи як інструмент для подальшого стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифрової трансформації.

Отримані результати дослідження опубліковано в [143, 144, 145, 148, 149].

Список використаних джерел [104, 109, 121-127, 128, 129, 130, 131, 134, 136-138, 140, 141-145, 146-149, 150-155].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі науково обґрунтовано та практично розв'язано проблему удосконалення організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. На основі проведеного дослідження сформовано теоретичні засади, розроблено прикладні інструменти та методичні підходи, які відповідають сучасним викликам цифрової трансформації.

Уточнення поняття омніканального маркетингу є передумовою формування концептуально цілісного теоретичного підґрунтя сучасної маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації. Усвідомлення омніканальності не як сукупності розрізнених інструментів, а як цілісної філософії ведення бізнесу, що орієнтована на створення уніфікованого клієнтського досвіду, дозволяє підприємствам запроваджувати системні рішення з високим рівнем інтеграції каналів комунікації. Такий підхід формує підґрунтя для довгострокової лояльності клієнтів, підвищення якості обслуговування та зміцнення ринкових позицій бренду.

У контексті практичної реалізації омніканального підходу особливе значення має типізація регіонів України за рівнем розвитку роздрібної торгівлі. Застосування кластерного аналізу дозволяє підприємствам обґрунтовано обирати стратегії впровадження омніканального маркетингу з урахуванням економічної, соціальної та інфраструктурної специфіки окремих територій. Це унеможливорює шаблонне планування маркетингових заходів, натомість сприяючи ефективній адаптації рішень до локальних умов, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану та регіональної нерівномірності розвитку.

Водночас для підвищення результативності маркетингових комунікацій у межах омніканального підходу була розроблена відповідна методика оцінювання їх дієвості. Запропонований інструмент базується на інтегральному показнику, що включає низку релевантних критеріїв, зокрема: рентабельність інвестицій (ROI),

рівень конверсії, ступінь лояльності клієнтів, частоту повторних покупок тощо. Такий підхід дозволяє маркетологам приймати зважені маркетингові рішення, спрямовані на оптимізацію маркетингових бюджетів та підвищення загальної ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Одним із ключових чинників успішного функціонування омніканального маркетингу виступає його організаційне забезпечення. Створення інтегрованої внутрішньої системи, що охоплює технологічні, кадрові, логістичні та аналітичні елементи, забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів підприємства. Це дозволяє реалізувати цілісний клієнтський досвід, ефективно поєднуючи онлайн- і офлайн-канали, а також оперативно реагувати на зміну поведінкових моделей споживачів.

З метою забезпечення узгодженості і послідовності реалізації омніканального маркетингу доцільним є впровадження процесного підходу. На відміну від фрагментарних управлінських моделей, процесний підхід дозволяє структурувати маркетингову діяльність як систему взаємопов'язаних дій, що піддаються постійному моніторингу, коригуванню та вдосконаленню. Це сприяє підвищенню гнучкості підприємств, їх здатності до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища, а також досягненню стратегічних цілей.

Завершальним елементом комплексного підходу є ідентифікація основних бар'єрів на шляху впровадження омніканального маркетингу. Зокрема, йдеться про технічні труднощі інтеграції ІТ-систем, нестачу кваліфікованих кадрів, відсутність уніфікованої клієнтської бази, а також труднощі у вимірюванні ефективності окремих каналів. Виявлення та системне усунення зазначених проблем через поетапне тестування, підвищення кваліфікації персоналу та модернізацію внутрішніх бізнес-процесів є критично важливими для формування стабільної, ефективної та конкурентоспроможної моделі маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Akter, S., Babu, M. M., Hossain, T. M., Dey, B. L., Liu, H., & Singh, P. (2023). Omnichannel management capabilities in international marketing: The effects of word of mouth on customer engagement and customer equity. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2022-0203>
2. Shankar, V., & Kushwaha, T. (2021). Omnichannel marketing: Are cross-channel effects symmetric? *International Journal of Research in Marketing*, 38(2), 290–310.
3. Cui, T., Ghose, H., Halaburda, A., Iyengar, H., Pauwels, R., Sriram, K., Tucker, S., & Venkataraman, C. E. (2021). Informational challenges in omnichannel marketing: Remedies and future research. *Journal of Marketing*, 85(1), 103–120.
4. Herhausen, D., Schoegel, M., & Binder, J. (2014). Integrating bricks with clicks. *Journal of Retailing*, 90(2), 309–325.
5. Cao, L., & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198–216. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.005>
6. Гриневич, Л. В., & Смотров, Д. В. (2023). Категорійний апарат в омніканальному маркетингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (9). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-17>
7. McCabe, C., & Rolls, E. T. (2007). Umami: A delicious flavor formed by convergence of taste and olfactory pathways in the human brain. *The European Journal of Neuroscience*, 25(6), 1855–1864. <https://doi.org/10.1111/j.1460-9568.2007.05454.x>
8. Dane, A. (n.d.). 3 Easy Steps to Omnichannel Success. Retail TouchPoints. Retrieved from <http://www.retailtouchpoints.com/features/executive-viewpoints/3-easy-steps-to-omnichannel-success>
9. Sealey, D. (n.d.). Why retailers need a strategy to plan for omnichannel retail.

Smart Insights. Retrieved from <http://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/multichannel-strategies/a-briefing-on-managing-omnichannel-retail>

10. Rouse, M. (n.d.). Omnichannel. TechTarget. Retrieved from <http://searchcio.techtarget.com/definition/omnichannel>

11. Munk, J. (2015, February 17). A process for executing an omni-channel strategy. SAS Blogs. Retrieved from <https://blogs.sas.com/content/hiddeninsights/2015/02/17/a-process-for-executing-an-omni-channel-strategy>

12. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

13. Omnichannel marketing: What it is, why it matters, and how to execute it. (n.d.). G2 Learning Hub. Retrieved from <https://learn.g2.com/omnichannel-marketing>

14. Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 262–266. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.16>

15. Cummins, S., Peltier, J. W., & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2015-0094>

16. Multi-channel, cross-channel, omni-channel retailing: Business in all its forms (1/2). (n.d.). AT Internet Blog. Retrieved from <http://blog.atinternet.com/en/series-multi-channel-cross-channel-omni-channel-retailing-business-forms-12/>

17. Smart Insights. (n.d.). Why retailers need a strategy to plan for omnichannel retail. Retrieved from <http://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/multichannel-strategies/a-briefing-on-managing-omnichannel-retail>

18. Робул, Ю. В. (2010). Еволюція задач маркетингу на різних етапах

еволюції компанії. Механізм регулювання економіки, 2(3), 158–154.

19. Луцій, К. М. (2015). Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, (5).

20. Wezom. (2024). CRM-система для оптової торгівлі. Retrieved from <https://wezom.com.ua/ua/blog/crm-sistema-dlya-optovoj-torgovli>

21. Agius, A. (n.d.). 12 Examples of Brands With Brilliant Omni-Channel Experiences. HubSpot Blog. Retrieved from <http://blog.hubspot.com/marketing/omni-channel-user-experience-examples>

22. Mopinion. (n.d.). Albert Heijn caters closely to online shoppers' needs with customer feedback. Retrieved from <https://mopinion.com/albertheijn-caters-to-online-shoppers-with-customerfeedback/>

23. New York Times. (2017, September 10). As Amazon pushes forward with robots, workers find new roles. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2017/09/10/technology/amazon-robots-workers.html>

24. Nielsen. (2015). Global e-commerce and the new retail report. Retrieved from <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/vn/docs/Reports/2015.pdf>

25. Statista. (n.d.). Albert Heijn supermarkets. Retrieved from <https://www.statista.com/study/50836/albertheijn-supermarkets>

26. Techemergence. (n.d.). Artificial intelligence in retail – 10 present and future use cases. Retrieved from <https://www.techemergence.com/artificial-intelligence-retail/>

27. Tescolabs. (n.d.). Shop with Tesco on your Google Home – via IFTTT. Retrieved from <https://www.tescolabs.com/ifttt-google-home/>

28. Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., Joshi, Y., Kumar, V., Lurie, N., Neslin, S., Sajeesh, S., Su, M., Syam, N., Thomas, J., & Zhang, Z. J. (2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19(3), 305–321. <https://doi.org/10.1007/s11002-008-9056-z>

29. ResearchGate. (n.d.). The Path to Customer Centricity. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication>
30. Wired. (n.d.). Amazon is about to transform how you buy groceries. Retrieved from <https://www.wired.com/story/amazon-wholefoods-acquisition-grocery-shopping/>
31. Ukrainian Retail Association. (n.d.). Retrieved from <https://rau.ua>
32. Yin, R. K. (1984). Case study research: Design and methods. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
33. Statista. (n.d.). Albert Heijn supermarkets. Retrieved from <https://www.statista.com/study/50836/albertheijn-supermarkets>
34. Коротун, О. П., Збирит, С. Є., & Мартинюк, А. Ю. (2024). Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. Економіка та суспільство, (63), 136–142. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>
35. Бокий, А. В. Бізнес-технологія омніканального маркетингу в управлінні підприємством. Економіка і організація управління. 2024. № 1(53). С. 130–140. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.1.14.
36. Boiko, N. (2024). Zastosuvannia tekhnolohii Beacon v omnikanal'nomu marketynhu: yevropeyskyi dosvid, perspektyvy dlia Ukrainy. Visnyk Khmelnytskoho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, 334(5), 351–356. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-52>
37. Heseleva, N. V., & Bondar, S. V. (2017). Omnikanal'nyi marketynh. In Aktual'ni problemy ta perspektyvy rozvytku marketynhovoho upravlinnia: Tezy dopovidei V Vseukrains'koi naukovoï konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv (p. 151). Kyiv: KNUTD. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10349?mode=simple>
38. Ladiuk, Ye. (2023). Omnikanal'nyi marketynh: stvorennia bezshovnoho kliients'koho dosvidu mizh onlain ta oflain kanalami prodazhiv. In Neiromarketynh, shtuchnyi intelekt ta tsyfrovoi marketynh: Materialy konferentsii. Ternopil: ZUNU.

<https://conference.wunu.edu.ua/index.php/naidm/article/view/211>

39. Khudolii, Yu., & Kosolapenko, V. (2023). Osoblyvosti zastosuvannia chat-botiv na osnovi shtuchnoho intelektu u finansovii sferi. *Ekonomika i rehion*, (3)90, 97–103. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3036](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3036)
40. Bilan, O. (2024). Hlobal'ni ryzyky vykorystannia chat-botiv, kerovanykh shtuchnym intelektom. *Informatsiia i pravo*, (3)50. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.3\(50\).311717](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.3(50).311717)
41. Kostiuk, O. V. (2021). Tsyfrovyi marketynh i shtuchnyi intelekt: aktual'ni aspekty vzaiemodii. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, (46), 123–128.
42. Frog Design. (n.d.). Making a list: Albert Heijn Appie. <https://www.frogdesign.com/portfolio/albertheijn-appie>
43. Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. *Journal of Retailing*, 4, 10–18.
44. Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., Joshi, Y., Kumar, V., Lurie, N., Neslin, S., Sajeesh, S., Su, M., Syam, N., Thomas, J., & Zhang, Z. J. (2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19, 305–321.
45. Tesco Labs. (n.d.). Shop with Tesco on your Google Home – via IFTTT. <https://www.tescolabs.com/ifttt-google-home/>
46. Doherty, N. F., Ellis-Chadwick, F. E., & Hart, C. A. (1999). Cyber retailing in the UK: The potential of the internet as a retail channel. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(1), 22–36.
47. Гриневич, Л. В., & Смотров, Д. В. (2023). Досвід використання омніканального маркетингу закордономю *Міжнародна науково-практична конференція “Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва”*. (с.473-476). Івано-Франківськ. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

48. Accenture. (n.d.). The future for food: new retailers in the industry. https://www.accenture.com/us/en/_acnmedia/PDF-70/Accenture-Future-OfFood-New-Realities-For-The-Industry.pdf
49. Accenture. (n.d.). Retail industry challenges with digital. <https://www.accenture.com/us-en/insightadaptive-retail-campaign>
50. Accenture. (n.d.). Food shopping gets a dash of innovation. <https://www.accenture.com/ro-en/successcoop-italiaAcc>
51. KPMG. (2017). Global retail trends 2017. Retrieved from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/06/retail-trends.pdf>
52. KPMG. (2018). Global retail trends 2018. Retrieved from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/03/global-retail-trends-2018.pdf>
53. Market Research. (2018). 4 disruptive food industry trends to watch in 2018. Retrieved from <https://blog.marketresearch.com/4-disruptive-food-industry-trends-to-watch-in-2018>
54. Market Research. (2017). Food firms could cash in on five key retail trends for 2018. Retrieved from https://www.foodmanufacture.co.uk/Article/2017/12/11/Food-manufacturers-could-gain-from-five-key-retail-trends?utm_source=copyright&utm_medium=OnSite&utm_campaign=copyright
55. Marketwatch. (2017). The future of grocery shopping is all about data. Retrieved from <https://www.marketwatch.com/story/the-future-of-grocery-shopping-is-all-about-data-2017-10-24>
56. McKinsey Global Institute. (n.d.). What AI can and can't do (yet) for your business. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/what-ai-can-and-cant-do-yet-for-your-business>
57. McKinsey. (n.d.). The future of grocery—in store and online. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-future-of-grocery-in-store-and-online>

58. McKinsey. (n.d.). The secret to smarter fresh food replenishment? Machine learning. Retrieved from https://www.blueyonder.com/sites/default/files/the_secret_to_smarter_freshfood_replenishment_machine_learning_0.pdf
59. Medium. (n.d.). AI and the Evolution of Demand Forecasting. Retrieved from https://medium.com/@Aera_Technology/ai-and-the-evolution-of-demand-forecasting-147dd4e783aa
60. Medium. (n.d.). Top 14 retail trends of 2018 that will redefine the industry. Retrieved from https://medium.com/@Michael_Spencer/top-14-retail-trends-of-2018-that-will-redefine-the-industry-d718877daa6
61. Жегус, О. В. (2017). Інтегрований підхід до організації продажу в роздрібній торгівлі. Маркетинг і менеджмент інновацій, 1, 62–72.
62. Лісіца, В. (2017). Омніканальні продажі: тенденції, проблеми та перспективи розвитку в українському ритейлі. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2(10), 100–110.
63. Мозгова, Г. В. (2013). Інструменти інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств. Ефективна економіка, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2429>
64. Coughlin, D. (2001). The innovative executive. Retrieved from http://www.thecoughlincompany.com/innovative_october_2001.html
65. Tauber, E. M. (1974). How marketing research discourages major innovation. Business Horizons, 17, 22–26.
66. Антонюк, Л. Л., Поручник, А. М., & Савчук, В. С. (2003). Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ: КНЕУ.
67. Ілляшенко, С. М. (Ed.). (2008). Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія. Суми: ВТД «Університетська книга».
68. Beinhocker, E. D. (2006). Origin of wealth: Evolution, complexity, and the radical remaking of economics. Boston: Harvard Business School Press.

69. Котлер, Ф., Келлер, К. Л., Павленко, А. Ф., та ін. (2008). Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: Видавництво «Хімджест».
70. Загорна, Т. О., & Стасюк, О. М. (2012). Концепція холістичного маркетингу: джерела проблематики та елементи. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2, 32–38
71. Борзаковська, Л. В. (2013). Концепція холістичного маркетингу: сутність та теоретичне підґрунтя. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2, 85–94.
72. Робул, Ю. В. (2011). Холістична концепція ефективності маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій, 4(2), 124–130.
73. Герасимьяк, Н. В. (2012). Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу. Ефективна економіка, 7. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280>
74. Міністерство фінансів України. (2024). Статистика роздрібної торгівлі в Україні. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/>
75. Найвідвідуваніші інтернет-магазини у грудні 2021 року. Retrieved from <https://retailers.ua/news/menedjment/13142-nayvidviduvanishi-internet-magazini-grudnya-2021-roku#:~:text=графік%203>
76. Coughlin, D. (2001). The innovative executive. Retrieved from http://www.thecoughlincompany.com/innovative_october_2001.html
77. Nielsen Analytics. (n.d.). Як змінилися продажі різних груп товарів у період карантину в Україні. Retrieved from <http://www.ua-retail.com>
78. Koetsier, J. (2020). COVID-19 accelerated e-commerce growth ‘4 to 6 years’. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2020/06/12/covid-19-accelerated-e-commerce-growth-4-to-6-years>
79. Нові умови буття українського ритейлу та дистриб'юторів. Retrieved from <https://trademaster.ua/articles/313132>
80. Карантин vs бізнес: як діяти в епоху обмежень. Retrieved from

<https://mind.ua/publications/20208709-karantin-vs-biznes-yak-diyati-v-epohu-obmezhen>

81. SECL Group. (2024). Розробка програмного забезпечення CRM для роздрібної торгівлі. Retrieved from <https://secl.com.ua/solutions/crm-software/>

82. Proxima Research. (2024). Штучний інтелект та застосування у сучасних CRM-системах. Retrieved from <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/ai-crm-systems/> (accessed March 3, 2025)

83. eSputnik. (2024). Гайд із сегментації клієнтів: значення, класифікація та кейси. Retrieved from <https://esputnik.com/uk/blog/gajd-iz-segmentaciyi-kliiyentiv-znachennya-klasifikaciya-ta-kejsi> (accessed March 3, 2025)

84. Чевганова, В. Я. (2021). Роль сегментації ринку у вивченні поведінки споживачів. Галицький економічний вісник, 71(4), 116–122.

85. Филипенко, О. М., Колеснік, Т. С. (2019). Аналіз стану та перспективи розвитку торгівлі Харківської області. Економічний простір, 148, 59–71. <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.290819.59.571>

86. Гриневич, Л. В., & Смотров, Д. В. (2023). Проблеми і перспективи в управлінні роздрібною торгівлею в Україні. У І Міжнародна науково-практична конференція «Браславські читання. Економіка XXI» (с. 92–94). Одеський державний аграрний університет. <http://surl.li/ynieax>

87. Бровкіна, Ю. О. (2017). Тенденції та перспективи роздрібної торгівлі в Україні. Молодий вчений, (10), 802–806.

88. Pro Consulting. (2023). Аналіз ринків трейдерів в Україні. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanierynka/analiz-rynka-trejderov-v-ukraine-2023-god>

89. Forbes Ukraine. (2023, 22 лютого). Роздрібний товарообіг упав на 20% у 2022 році. <https://forbes.ua/company/rozdribniy-tovaroobig-upav-na-20-u-2022-rotsi-riteyleriv-tratili-torgovi-tochki-ukraintsi-viizdzhali-za-kordon-22022023-11907>

90. Державна служба статистики України. (n.d.). *Внутрішня торгівля*. https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/spr.htm

91. Interfax-Україна. (2023). Роздрібний товарообіг України у 2022 році. <https://interfax.com.ua/news/economic/900559.html>
92. Тараненко, О. О. (2012). Тенденції та чинники розвитку роздрібної торгівлі України. *Економічний простір*, (64), 126–131. <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/1898/1/Тараненко%20О.О..pdf>
93. Гриневич, Л. В., Смотров, Д. В., & Шаибан, В. (2025). Методика типізації факторів організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 10(1), 82–86.
94. Кабінет Міністрів України. (2016). *Порядок провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів*. <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/418-2016-p>
95. Гриневич, Л. В., & Смотров, Д. В. (2023). Аналіз сучасного стану роздрібної торгівлі в Україні. У *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція "Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики"* (с. 727–730). Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця.
96. Смотров, Д. В. (2024). Кластерний аналіз обсягів реалізованої продукції підприємств роздрібної торгівлі в Україні. У *I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє»*. Хмельницький національний університет.
97. El País. (2025, 24 січня). La IA, la personalización y la interacción en redes sociales lideran las tendencias de marketing digital en 2025. <https://elpais.com/economia/formacion/2025-01-24/la-ia-la-personalizacion-y-la-interaccion-en-redes-sociales-lideran-las-tendencias-de-marketing-digital-en-2025.html>
98. Hub Kyivstar. (2025). 10 маркетингових трендів 2025 року. <https://hub.kyivstar.ua/articles/10-marketingovih-trendiv-2025-roku>
99. GoIT. (2025). Маркетингові тренди та поради.

<https://goit.global.ua/articles/marketynh-trendy-ta-porady/>

100. Минфин. (n.d.). *Роздрібна торгівля в Україні*.
<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/>
101. Вороніна, В. Л. (2018). Торгові мережі України: особливості функціонування, управління та розвитку. *Економічний форум*, (4), 56–62.
102. Ровенська, В. В., & Буркацький, Ю. Ю. (2019). Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. *Економічний вісник Донбасу*, (2), 145–150.
103. Гриневич, Л. В., & Смотров, Д. В. (2022). Тенденції розвитку рітейлу в Україні в період пандемії COVID-19. У *Marketing of innovations. Innovations in marketing: Materials of the International Scientific Internet Conference* (с. 263–268). Bielsko-Biala: WSEH.
104. Бшарат, Н. (2019). Сучасний стан та тенденції розвитку потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*, (18), 62–69.
105. Карнаушенко, А. С. (2019). Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку роздрібного товарообороту в Україні. *Ефективна економіка*, (1).
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6768>
106. Alaska. (n.d.). <https://mywatershop.com.ua/ru/catalog/voda-v-butlyakh/alaska/>
107. 107. Роганська. (n.d.). <https://voda.kh.ua>
108. 108. Аквамол. (n.d.). <https://akvamall.kh.ua/dostavka-ta-oplata/>
109. 109. VodaUA. (n.d.). <https://vodaua.ua>
110. 110. Рощинська. (n.d.). <https://vodar.in.ua/uk>
111. Hub Kyivstar. (n.d.). Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни. <https://hub.kyivstar.ua/news/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny/>
112. Мозгова, Г. В. (2013). Інструменти інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств. *Ефективна економіка*, (10).

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2429>

113. Гриневич, Л. В., & Смотров, Д. В. (2024). Рівень організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С.Кузнеця*, (1), 106–108.

114. Bocklund, L. (2015). The multichannel Contact Center becomes «Omnichannel». <http://www.strategiccontact.com/articles/2015/Contact-Center-Omnichannel-Jan2015.pdf>

115. Опендатабот. (n.d.). <https://opendatabot.ua/c/42201052>

116. Шевченко, Е. И., & Рудская, Е. Н. (2015). Омниканальная стратегия: интеграция каналов продвижения банковских продуктов и услуг. *Молодой ученый*, (10), 850–861.

117. Simon-Kucher & Partners. (2020). *Digitalization in Healthcare: Trends and Challenges in 2020*. <https://www.simon-kucher.com/en-be/blog/digitalization-healthcare-trends-and-challenges-2020>

118. MoEngage. (n.d.). *Seven amazing brands that have mastered omnichannel marketing*. <https://www.moengage.com/blog/7-biggest-mistakes-in-omnichannel-marketing-and-how-to-fix-it>

119. Coveo. (n.d.). *Three reasons why your omnichannel strategy is failing*. <https://www.coveo.com/blog/why-your-omnichannel-strategy-is-failing>

120. PracticalEcommerce. (n.d.). *Five reasons your omnichannel retail strategy is failing*. <https://www.practicalecommerce.com/5-reasons-your-omnichannel-retail-strategy-is-failing>

121. Апопій, В. В., Міщук, І. П., Ребицький, В. М., та ін. (2005). *Організація торгівлі* (2-ге вид., перероб. та доп.; В. В. Апопій, ред.). Центр навчальної літератури.

122. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

123. Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23–29. <https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>
124. Porter, M. (2011). *Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів* (Ю. Минервин, пер.). Альпіна Паблішер.
125. Томпсон, А., & Стрикленд, А. (2006). *Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу* (12-е вид.). Вільямс.
126. Реалізація стратегії холістичного маркетингу омніканального ритейлу на прикладі мережі «Фокстрот». (2024). *Соціально-економічні реформи: сутність, ефективність та управління*, (3), 124–130. <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/download/486/496>
127. Омніканальний маркетинг. (2024). *Економіка і суспільство*, (48), 89–97. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4089/4018>
128. Омніканальність для бізнесу: як і навіщо застосовувати. (2024). *eSputnik*. <https://esputnik.com/uk/blog/omnikanalnist-dlia-biznesu-yak-i-navishcho-zastosovuvaty>
129. Впровадження омніканальних технологій для підвищення конкурентоспроможності компаній. (2024). *Економіка і суспільство*, (50), 115–122. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4743/4684>
130. Що таке омніканальний маркетинг та як він працює. (2024). *Horoshop*. <https://horoshop.ua/ua/blog/what-is-omnichannel-marketing>
131. Крэвенс, Д. (2008). *Стратегічний маркетинг*. Вільямс.
132. Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer relationship management: Concept, strategy and tools* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
133. Lenskold, J. D. (2003). *Marketing ROI: The path to campaign, customer, and corporate profitability*. McGraw-Hill.
134. McDonald, M., & Mouncey, P. (2009). *Marketing accountability: How to measure marketing effectiveness*. Kogan Page.

135. Розумей, С. Б., & Розпутня, І. П. (2012). Критерії оцінювання членів каналів розподілу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, (43), 115–120. <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/399a1d32-c365-409e-8cd6-03f5617f6f6d/download>
136. Олефіренко, О. М. (2015). Особливості організації системи збуту на виробництві. *Ефективна економіка*, (2). <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5848>
137. Маркетингова політика розподілу і збуту: Методичні рекомендації. (2024). Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 35–40. https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25043/1/reikin_pr.pdf
138. Маркетингова політика розподілу: Навчальний посібник. (2023). Український державний університет залізничного транспорту, 122–130. <https://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2458/1/Навчальний%20посібник.pdf>
139. Феррис, У. П., Бендл, Т. Н., Пфайфер, І. Ф., & Рейбштейн, Д. Дж. (2009). *Маркетингові показники: більше 50 показників, які важливо знати кожному керівнику* (І. В. Тараненко, ред., пер. з англ.). Баланс Бізнес Букс.
140. Котлер, Ф., Армстронг, Г., Сонг, Х., & Тан, Ч. (2018). *Основи маркетингу*. Видавничий дім "К.І.С."
141. Котлер, Ф., & Келлер, К. (2017). *Маркетинг менеджмент*. Питер.
142. Левітт, Т. (2017). *Маркетинг в реальному часі*. Альпіна Паблішер.
143. Гриневич, Л. В., & Смотров, Д. В. (2023). Як організаційно забезпечити омніканальність підприємству? *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-13>
144. Смотров, Д. В. (2024). Алгоритм організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (13). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-08>
145. Гриневич, Л. В., & Смотров, Д. В. (2024). Методичне забезпечення

оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Інфраструктура ринку*, (81).

146. Прокопенко, О. В. (ред.). (2013). *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 24-26 квітня 2013 р.)* (Т. 4, с. 21–22). Сумський державний університет.

147. Бакуліч, О. О., & Бокий, А. В. (2022). Омніканальний маркетинг як ефективний спосіб взаємодії з споживачем. *Вісник Національного транспортного університету. Серія “Економічні науки”*, (2(52)), 33–39.
<https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-2-52-033-039>

148. Смотровая, Д. В. (2024). Методичне забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. У *Міжнародна наукова конференція «Забезпечення сталого розвитку економіки в умовах глобалізаційних викликів»*. Державний університет імені Яна Кохановського у місті Кельце (Республіка Польща).

149. Смотровая, Д. В. (2024). Методичний підхід до оцінювання ефективності організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*, (67).

150. Iansiti, M., Levien, R. *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business School Press, 2004. DOI: 10.2307/j.ctv1nh3h6d.

151. Moore, J. F. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Harper Business, 1996. DOI: 10.5465/amr.1996.9506803247.

152. Scott, A. J. *Creative Cities: Conceptual Issues and Policy Questions*. *Journal of Urban Affairs*, 2006, 28(1), с. 1–17. DOI: 10.1111/j.0735-2166.2006.00256.x.

153. Throsby, D. *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge University Press, 2010. DOI: 10.1017/CBO9780511845253.

154. Parry, G., Battisti, G. *Digital Transformation in Practice: The Pathway to*

Intelligent Automation. Springer, 2019. DOI: 10.1007/978-3-030-04174-6.

155. Rifkin, J. The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism. Palgrave Macmillan, 2014. DOI: 10.1057/9781137437761.

156. Oakley, K., O'Connor, J. The Cultural and Creative Industries: A Critical History. Springer, 2015. DOI: 10.1007/978-3-319-27617-2.

157. Mulgan, G. The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 2006, 1(2), c. 145–162. DOI: 10.1162/itgg.2006.1.2.145.

158. Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. The Open Book of Social Innovation. NESTA, 2010. DOI: 10.2139/ssrn.1811563.

159. Samli, A. Activating the Marketing Multiplier. In *Dynamic Markets and Conventional Ignorance*. Palgrave Macmillan, 2014.

160. Fisk, G. Green Marketing: Multiplier for Appropriate Technology Transfer? *Journal of Marketing Management*, 1998, 14(6), c. 657–676. DOI: <https://doi.org/10.1362/026725798784867725>.

161. Samli, A. A Totally Unknown Concept: Marketing Multiplier. In *Dynamic Markets and Conventional Ignorance*. Palgrave Macmillan, 2014.

162. Simon, H. Marketing multiplier and marketing strategy simplified dynamic decision rules. Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1979.

163. Samli, A. Coskun. The Future of the American Market System. *Dynamic Markets and Conventional Ignorance: The Great American Dilemma*. New York: Palgrave Macmillan US, 2014, c. 163–170.

164. Corstjens, M., Doyle, P. A dynamic model for strategically allocating retail space. *Journal of the Operational Research Society*, 1983, 34(10), c. 943–951.

165. Köhler, C., et al. A meta-analysis of marketing communication carryover effects. *Journal of Marketing Research*, 2017, 54(6), c. 990–1008.

166. Arndt, C., Jensen, H. T., Tarp, F. Structural Characteristics of the Economy

of Mozambique: a SAM-based Analysis. *Review of Development Economics*, 2000, 4(3), c. 292–306.

167. Simon, H. ADPULS: An advertising model with wearout and pulsation. *Journal of Marketing Research*, 1982, 19(3), c. 352–363.

168. Skiera, B., Albers, S. Prioritizing sales force decision areas for productivity improvements using a core sales response function. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2008, 28(2), c. 145–154.

169. Pfeiffer, J., Weiss, J. Diving into a New Reality: How Immersive Experiences along the Customer Journey Succeed. *NIM Marketing Intelligence Review*, 2023, 15(2), c. 54–59.

170. Rahtz, D. R., McDonagh, P., Bouchet, D. 2001 Macromarketing Conference Abstracts: Globalization and Equity: Macromarketing Contributions. *Journal of Macromarketing*, 2001, 21(2), c. 217–226.

171. Dumitrescu, L., Țichindelean, M., Vinerean, S. Discovering social media behavior patterns in order to improve the marketing strategy in the current chaotic environment. *Revista Economică*, 2012, 6, c. 24.

172. Samli, A. C. The Necessary Micromarketing Functions in LDCs for Macro Benefits. *Proceedings of the 1984 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*. Cham: Springer International Publishing, 1984.

173. Albers, S. A framework for analysis of sources of profit contribution variance between actual and plan. *International Journal of Research in Marketing*, 1998, 15(2), c. 109–122.

174. Laitinen, E. K. From complexities to the rules of thumb: towards optimisation in pricing decisions. *International Journal of Applied Management Science*, 2009, 1(4), c. 340–366.

175. Carvalho, G. F. Modeling the law of demand in business simulators. *Simulation & Gaming*, 1995, 26(1), c. 60–79.

176. Simon, H. Dynamische Erklärungen des Nachfragerverhaltens aus

Carryover-Effekt und Responsefunktion. Konsumentenverhalten und Information, 1979, c. 415–444.

177. Labadens, N. How to Crush Social Media in Only 2 Minutes a Day: Youtube, Google, Amazon, Cross Promotion, blogs and Shapr. Vol. 2. Lannconsultings.com, 2018.

178. Samli, A. C. Government: A Leader and a Partner. Dynamic Markets and Conventional Ignorance: The Great American Dilemma. New York: Palgrave Macmillan US, 2014, c. 71–79.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

**Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за різними
видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2021), тис. грн**

Область	Рік							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Україна	358783952,2	413322976,0	486611145,7	539656695,2	686366302,1	778593885,5	854726138,1	1051471203,3
Вінницька область	2667489,4	2905527,5	3721715,1	4705697,4	7257873,6	8071244,0	9264897,4	11345637,0
Волинська область	28247965,7	35840643,8	28419377,3	18946620,1	22991989,0	27290752,2	28860286,6	37143816,1
Дніпропетровська область	54701811,0	60737558,0	88694124,5	109290957,6	143225949,0	169867755,0	195310042,6	243553152,5
Донецька область	7445350,8	9135233,6	6308373,0	3403829,0	3640689,7	4443237,6	4895113,6	6691344,9
Житомирська область	3237012,9	3091643,7	4293620,0	5082218,9	6678536,8	7300301,1	7368548,0	8540780,1
Закарпатська область	3616906,3	4323317,6	5427509,5	4899768,8	5415760,5	6515137,1	6809138,9	8629681,9
Запорізька область	5792766,3	5709832,9	7192068,6	10681770,2	12596753,2	12628744,9	13273236,5	17760844,4
Івано-Франківська область	2287484,6	2525778,7	3133051,2	3911758,4	4284683,8	5093137,0	4989287,8	5877023,8
Київська область	61548050,4	72204574,4	77101140,1	36244632,2	45873117,5	51537390,6	52893929,8	57981865,0
Кіровоградська область	2457353,3	2290394,8	3347426,3	3655811,4	4616279,6	5078705,4	5687696,2	6829261,6
Луганська область	1343155,1	444580,4	778463,1	987870,1	1535566,9	2215440,9	2901640,5	1335853,5
Львівська область	12121736,7	14790907,8	20132009,8	24890981,7	33024084,1	38119344,4	42249312,5	54306749,5
Миколаївська область	1724400,8	1546586,7	2168092,8	4541911,2	3419362,1	4008172,0	4271118,8	6194962,4
Одеська область	14429620,6	17855360,3	21406492,4	23605220,7	27052391,9	29970811,9	35870891,1	42211697,3

Область	Рік							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Полтавська область	3839172,3	3663427,7	4434723,2	4260362,0	6163229,8	7110622,3	6998949,9	13567209,7
Рівненська область	2649495,7	2672494,0	3636989,2	4534346,6	4679229,6	4857956,9	4123278,4	5172186,9
Сумська область	1680642,4	958830,3	1654209,2	2396668,7	2828103,1	2736633,7	2718174,7	4086634,8
Тернопільська область	1311539,4	1811118,5	2533157,5	3241970,3	2358222,3	2460100,8	3033417,0	4314553,0
Харківська область	11663765,3	21426434,8	19353998,0	25659382,3	27429929,5	29626777,6	31647616,8	44942729,4
Херсонська область	2021731,8	1933804,1	2458934,4	2904587,1	3893973,2	3500922,4	3415021,4	3664046,5
Хмельницька область	2307554,5	2591770,5	3405829,7	3959117,8	4824637,3	6802084,8	5689764,9	6645448,0
Черкаська область	2498353,1	3504062,7	4768488,5	5634941,7	6735604,9	6977522,1	6270278,1	8353729,4
Чернівецька область	1760089,1	1463899,6	1444732,8	2498673,2	2733728,0	2515318,9	2774872,4	4026260,0
Чернігівська область	1720273,9	2078924,7	2330872,9	2293594,8	4232314,5	2766991,4	2741277,5	3341343,0
м. Київ	125710230,8	137816268,9	168465746,6	227424003,0	298874292,2	337098780,5	370668346,7	444954392,6

Джерело складено автором [89]

Додаток Б

Анкета для експертів щодо впровадження омніканального маркетингу в роздрібній торгівлі

Шановний експерте,

Ми проводимо дослідження впровадження омніканального маркетингу в роздрібній торгівлі. Просимо вас заповнити цю анкету. Ваша думка є надзвичайно важливою для отримання об'єктивних результатів дослідження.

1. Ваш досвід роботи у сфері маркетингу чи роздрібної торгівлі:

- ☐ Менше 5 років
- ☐ Від 5 до 10 років
- ☐ Більше 10 років

2. Які канали комунікації з клієнтами використовує ваша компанія? (можна обрати декілька варіантів)

- ☐ Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok тощо)
- ☐ Мобільні додатки
- ☐ Вебсайт із функцією онлайн-покупок
- ☐ Фізичні магазини
- ☐ Чат-боти
- ☐ Інше (вказіть): _____

3. Як часто ваша компанія аналізує дані про клієнтів для персоналізації сервісу?

- ☐ Постійно
- ☐ Раз на місяць
- ☐ Раз на квартал
- ☐ Рідко або не аналізує

4. Які основні проблеми виникають при впровадженні омніканального маркетингу? (можна обрати декілька варіантів)

- ☐ Нестача фінансування
- ☐ Технічні труднощі при інтеграції каналів
- ☐ Низький рівень цифрової грамотності працівників
- ☐ Відсутність єдиної стратегії
- ☐ Інше (вказіть): _____

5. Які інструменти ви вважаєте найбільш ефективними для впровадження омніканальності у вашій компанії? (можна обрати декілька варіантів)

- ☐ CRM-системи
- ☐ Соціальні мережі
- ☐ Рекомендаційні системи
- ☐ Мобільні додатки
- ☐ Інше (вказіть): _____

6. Як ви оцінюєте вплив омніканального маркетингу на результати діяльності вашої компанії?

- ☐ Позитивний (зростання продажів, покращення лояльності клієнтів)
- ☐ Нейтральний
- ☐ Негативний (великі витрати без помітних результатів)

7. Що, на вашу думку, є найбільш перспективним напрямком розвитку омніканального маркетингу?

(відкритий коментар)

Додаток В

Таблиця В.1

**Порівняльний аналіз підприємств за основними елементами
організаційного забезпечення омніканального маркетингу (створено автором
за даними 105-109)**

Критерій	Аляска	Роганська	Аквामол	VodaUA	Рощинська
Організаційна структура	Має централізовану структуру з чітким розподілом обов'язків	Децентралізована структура, орієнтована на локальний ринок	Гнучка структура, дозволяє швидко реагувати на зміни ринку	Більш плоска структура з фокусом на ефективність операцій	Традиційна ієрархічна структура з акцентом на управлінні
Технологічні ресурси	Високий рівень автоматизації виробничих процесів	Середній рівень технологічних ресурсів, використання старих систем	Інвестує в сучасні технології для обробки і розливу води	Використовує новітні технології для забезпечення якості води	Обмежені технологічні ресурси, багато ручної праці
Маркетингові процеси	Активно використовує цифровий маркетинг та соціальні мережі	Переважно традиційний маркетинг (преса, зовнішня реклама)	Фокусується на еко-маркетингу і здоровому способі життя	Активно працює з блогерами та впливовими особами	Використовує мінімальні маркетингові активності
Комунікаційні стратегії	Орієнтована на B2C сегмент, використовує прямі продажі	В основному спрямована на локальні співтовариств	Сильно орієнтована на B2B комунікації	Підтримує активний контакт з клієнтами через соціальні платформи	Використовує стандартні канали комунікації (радіо, ТВ)

Контроль і оцінка ефективності	Високий рівень контролю, регулярні аудити	Мінімальні процеси контролю, більше довіри до працівників	Використовує КРІ та метрики для вимірювання ефективності	Постійний моніторинг ефективності і через аналітичні панелі	Базується на звітах керівництва
Бюджетування і ресурси	Використовує прогнозне бюджетування	Орієнтується на короткострокове планування	Має довгострокові інвестиційні плани	Гнучке бюджетування, що адаптується під ринкові умови	Мінімальне бюджетування з акцентом на економії
Навчання і розвиток персоналу	Регулярні тренінги та навчання для всіх рівнів персоналу	Мінімальне навчання, орієнтоване на базові навички	Проводить корпоративне навчання з фокусом на інновації	Стимулює розвиток через внутрішні програми	Обмежене навчання, відсутність програм розвитку
Клієнтоорієнтованість	Високий рівень клієнтоорієнтованості, активна робота зі зворотним зв'язком	Залежність від існуючих клієнтів, мінімальні зусилля на залучення нових	Постійно працює над покращенням клієнтського досвіду	Високий рівень персоналізації і обслуговування клієнтів	Відсутні спеціальні заходи для підвищення рівня обслуговування

[illegible]

[illegible]

Додаток Д

Таблиця Д.1

Розрахунок вагомості параметрів (розроблено автором)

Параметри x_j	Параметри x_j													Перша ітерація		Друга ітерація	
	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8	x_9	x_{10}	x_{11}	x_{12}	x_{13}	b_i	f_i	b_i	f_i
x_1	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	19	0,11	244	0,12
x_2	0,5	1	0,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	17	0,10	208	0,10
x_3	0,5	1,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	18	0,11	225,5	0,11
x_4	0,5	0,5	0,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	16	0,09	191,5	0,10
x_5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	15	0,09	176	0,09
x_6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	14	0,08	161,5	0,08
x_7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	13	0,08	148	0,07
x_8	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	12	0,07	135,5	0,07
x_9	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	11	0,07	124	0,06
x_{10}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1,5	1,5	1,5	10	0,06	113,5	0,06
x_{11}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1,5	1,5	9	0,05	104	0,05
x_{12}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1,5	8	0,05	95,5	0,05
x_{13}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	7	0,04	88	0,04
Всього														169	1	2015	1,00

Додаток Е

Анкета для співробітників підприємства для побудови SWOT-матриці

Мета опитування: Опитування спрямоване на визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також виявлення можливостей і загроз, з якими воно стикається. Отримані результати будуть використані для побудови SWOT-матриці і розробки стратегій для покращення діяльності підприємства.

Розділ 1: Сильні сторони підприємства

1. Які, на вашу думку, є основні сильні сторони нашого підприємства?
(Оберіть до 3-х варіантів або напишіть свій варіант)

висока якість продукції / послуг

сильна репутація бренду

ефективні процеси виробництва / постачання

висока кваліфікація персоналу

стабільна фінансова ситуація

інноваційні продукти або послуги

хороша взаємодія між відділами

інше: _____

2. Оцініть важливість наступних сильних сторін для нашого підприємства (за шкалою від 1 до 5, де 1 - зовсім неважливо, 5 - дуже важливо):

висока якість продукції / послуг

сильна репутація бренду

ефективні процеси виробництва / постачання

висока кваліфікація персоналу

стабільна фінансова ситуація

Розділ 2: Слабкі сторони підприємства

3. Які, на вашу думку, є основні слабкі сторони нашого підприємства?
(Оберіть до 3-х варіантів або напишіть свій варіант)

недостатній розвиток інновацій

слабка комунікація між відділами

високі витрати на виробництво / постачання

недостатня маркетингова активність

обмежені фінансові ресурси

застарілі технології

інше: _____

4. Оцініть важливість наступних слабких сторін для нашого підприємства (за шкалою від 1 до 5, де 1 - зовсім неважливо, 5 - дуже важливо):

недостатній розвиток інновацій

слабка комунікація між відділами

високі витрати на виробництво / постачання

недостатня маркетингова активність

обмежені фінансові ресурси

Розділ 3: Можливості для підприємства

5. Які, на вашу думку, є основні можливості для нашого підприємства?
(Оберіть до 3-х варіантів або напишіть свій варіант)

вихід на нові ринки

розширення асортименту продукції / послуг

інвестування в нові технології

розвиток онлайн-продажів та діджиталізація

партнерства з іншими компаніями

покращення маркетингової стратегії

інше: _____

6. Оцініть важливість наступних можливостей для нашого підприємства (за шкалою від 1 до 5, де 1 - зовсім неважливо, 5 - дуже важливо):

вихід на нові ринки

розширення асортименту продукції / послуг

інвестування в нові технології

розвиток онлайн-продажів та діджиталізація

партнерства з іншими компаніями

Розділ 4: Загрози для підприємства

7. Які, на вашу думку, є основні загрози для нашого підприємства?
(Оберіть до 3-х варіантів або напишіть свій варіант)

зростаюча конкуренція

економічна нестабільність

зміни у законодавстві або регуляціях

технологічні зміни, що потребують адаптації

втрата ключових клієнтів або постачальників

збільшення вартості ресурсів

інше: _____

8. Оцініть важливість наступних загроз для нашого підприємства (за шкалою від 1 до 5, де 1 - зовсім неважливо, 5 - дуже важливо):

зростаюча конкуренція

економічна нестабільність

зміни у законодавстві або регуляціях

технологічні зміни, що потребують адаптації

втрата ключових клієнтів або постачальників

Розділ 5: Додаткові коментарі

9. Будь ласка, поділіться своїми думками щодо інших сильних, слабких сторін, можливостей чи загроз, які, на вашу думку, важливі для нашого підприємства:

10. Які кроки, на вашу думку, потрібно зробити для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства?

Анкета для співробітників підприємства для побудови PEST-матриці

Мета опитування: Ця анкета спрямована на визначення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Зібрані дані будуть використані для побудови PEST-матриці, яка допоможе розробити стратегії для подальшого розвитку.

Розділ 1: Політичні фактори

1. Наскільки, на вашу думку, політична стабільність у країні впливає на діяльність нашого підприємства? *(Виберіть один варіант)*

дуже сильно впливає

сильно впливає

помірно впливає

слабко впливає

не впливає

2. Як часто зміни у законодавстві впливають на наші операційні процеси? *(Виберіть один варіант)*

дуже часто

часто

рідко

дуже рідко

ніколи

3. Які законодавчі зміни, на вашу думку, можуть найбільше вплинути на діяльність нашого підприємства? *(Оберіть до 3-х варіантів або напишіть свій варіант)*

податкове регулювання

екологічні стандарти

трудове законодавство

регуляції щодо безпеки та якості продукції

інше: _____

Розділ 2: Економічні фактори

4. Як, на вашу думку, економічна нестабільність впливає на діяльність нашого підприємства? *(Виберіть один варіант)*

дуже сильно впливає

сильно впливає

помірно впливає

слабко впливає

не впливає

5. Які економічні фактори, на вашу думку, мають найбільший вплив на наше підприємство? *(Оберіть до 3-х варіантів або напишіть свій варіант)*

інфляція

відсоткові ставки

курс валют

рівень безробіття

купівельна спроможність населення

інше: _____

6. Як ви оцінюєте загальний вплив економічних умов на продажі нашої продукції? *(За шкалою від 1 до 5, де 1 - зовсім не впливає, 5 - дуже сильно впливає)*

Розділ 3: Соціальні фактори

7. Наскільки зміни в споживчих вподобаннях впливають на діяльність нашого підприємства? *(Виберіть один варіант)*

дуже сильно впливають

сильно впливають

помірно впливають

слабко впливають

не впливають

8. Які соціальні фактори, на вашу думку, мають найбільший вплив на наше підприємство? *(Оберіть до 3-х варіантів або напишіть свій варіант)*

демографічні зміни

зміни в культурних і соціальних цінностях
 рівень освіти та кваліфікації населення
 зміни в стилі життя і вподобаннях споживачів
 інше: _____

9. Як ви оцінюєте рівень задоволеності наших клієнтів нашою продукцією? *(За шкалою від 1 до 5, де 1 - зовсім не задоволені, 5 - дуже задоволені)*

Розділ 4: Технологічні фактори

10. Як швидко наша компанія адаптується до технологічних змін на ринку? *(Виберіть один варіант)*

дуже швидко

швидко

середньо

повільно

дуже повільно

11. Які технологічні фактори, на вашу думку, мають найбільший вплив на наше підприємство? *(Оберіть до 3-х варіантів або напишіть свій варіант)*

впровадження нових технологій у виробництві

розвиток онлайн-продажів та діджиталізація

інновації у продуктах чи послугах

розвиток інформаційних технологій та кібербезпеки

інше: _____

12. Наскільки важливими є інновації та впровадження нових технологій для успіху нашого підприємства? *(За шкалою від 1 до 5, де 1 - зовсім не важливо, 5 - дуже важливо)*

Розділ 5: Додаткові коментарі

13. Будь ласка, поділіться своїми думками щодо інших політичних, економічних, соціальних або технологічних факторів, які, на вашу думку, важливі для нашого підприємства:

14. Які кроки, на вашу думку, потрібно зробити для підвищення ефективності управління зовнішніми факторами, що впливають на нашу діяльність?

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Методичне забезпечення оцінки дієвості реалізації омніканального маркетингу (створено автором)

Метод	Зміст методу	Інструменти	Рекомендації
Методи атрибуції конверсій	Модель останнього торкання Модель першого торкання Лінійна модель Часова деградація Позиційне базування Алгоритмічна модель (на основі AI)	Google Analytics: пропонує різні базові моделі атрибуції, такі як останнє та перше торкання, лінійна модель. Adobe Analytics: пропонує більш розширені моделі атрибуції, включаючи мультиканальну атрибуцію та алгоритмічні моделі. Rockerbox, Attribution App: спеціалізовані інструменти для багатоканальної атрибуції, включаючи можливості для AI-аналізу.	Використовуйте гібридний підхід до атрибуції: комбінуйте різні моделі, такі як лінійна та алгоритмічна, щоб отримати збалансовану картину внеску каналів. Враховуйте довжину клієнтського шляху: для коротких шляхів (наприклад, імпульсні покупки) оберіть модель останнього або першого торкання; для довгих – більш складні алгоритмічні моделі. Регулярно переглядайте модель атрибуції: споживацька поведінка змінюється, тому важливо адаптувати моделі до поточних умов ринку та клієнтських потреб.
Методи аналізу даних	Інтеграція та уніфікація даних (збирання даних з різних джерел в єдину систему) Багатоканальний аналіз даних Звітність у реальному часі	Customer Data Platforms (CDP): такі як Segment, Treasure Data – збирають і поєднують дані про взаємодію клієнтів з усіх каналів. Data Management Platforms (DMP): Oracle BlueKai, Lotame – дозволяють управляти даними та налаштовувати аудиторії для персоналізованого таргетингу. Google BigQuery, Microsoft Power BI: для збору та аналізу великих обсягів даних з різних каналів.	Інтегруйте всі дані в одну систему: CRM, аналітичні інструменти та маркетингові платформи повинні мати єдину точку даних, що дозволить отримати цілісну картину. Залучайте інструменти візуалізації (наприклад, Power BI або Tableau), щоб зрозуміло представляти результати для маркетингових і керівних команд. Використовуйте дані для щомісячного аналізу: регулярний моніторинг допомагає побачити зміну тенденцій та швидше адаптувати стратегію.

Продовження додатка Ж

Продовження таблиці Ж.1

Метод	Зміст методу	Інструменти	Рекомендації
Методи вимірювання ключових показників ефективності (KPI)	Розрахунок CPA (вартість за дію), CTR, CPC, CLV Вимірювання показників лояльності клієнтів (NPS, CSAT)	Google Analytics, Facebook Ads Manager: відстежують показники ефективності цифрових кампаній (CPA, CTR, CPC). CRM-системи (Salesforce, HubSpot): для відстеження позитивної цінності клієнта (CLV) та управління клієнтськими відносинами. SurveyMonkey, Qualtrics: для опитувань щодо лояльності клієнтів (NPS, CSAT).	Обирайте релевантні KPI для кожного каналу: наприклад, CTR і CPC для цифрових оголошень, NPS для фізичних магазинів. Це дозволяє об'єктивно оцінити внесок кожного каналу. Відстежуйте динаміку KPI у часі: порівнюйте результати місяць до місяця або рік до року, щоб виявляти тенденції та реагувати на зміни. Використовуйте показники, що відображають якісний аспект взаємодії з клієнтами, такі як NPS і CSAT, щоб мати повне уявлення про ефективність омніканальної стратегії.
Моделювання та картографія клієнтського шляху (Customer Journey Mapping)	Створення карти клієнтського шляху (визначення етапів, через які проходить клієнт) Візуалізація мультиканальних шляхів	Lucidchart, Microsoft Visio: для створення візуальних карт клієнтського шляху. Smarty, Touchpoint Dashboard: спеціалізовані інструменти для моделювання клієнтських шляхів у мультиканальних стратегіях. UXPressia: допомагає створювати карти клієнтського шляху з можливістю інтеграції даних з різних каналів.	Враховуйте всі точки контакту, навіть якщо вони здаються другорядними. Кожна взаємодія має значення і може вплинути на клієнтське рішення. Оновлюйте карти клієнтського шляху при зміні маркетингової стратегії або впровадженні нових каналів. Візуалізуйте шлях для різних типів клієнтів (нових, постійних, лояльних), щоб зрозуміти, як різні сегменти проходять шлях до конверсії.
Методи сегментації та когортного аналізу	Демографічна та поведінкова сегментація Когортний аналіз для оцінки ефективності омніканальних стратегій	Google Analytics (Cohort Analysis): дозволяє здійснювати когортний аналіз, щоб побачити, як різні групи клієнтів взаємодіють з каналами з часом. CRM-системи (Salesforce, HubSpot): дозволяють сегментувати аудиторію за різними критеріями. Mixpanel, Amplitude: інструменти для поведінкової аналітики, включаючи когортний аналіз.	Створюйте окремі стратегії для кожного сегменту аудиторії, зосереджуючи маркетинг на конкретних потребах та інтересах груп. Аналізуйте, як різні когорти клієнтів реагують на маркетингові кампанії, щоб визначити, які канали працюють краще для певних груп. Проводьте когортний аналіз не рідше одного разу на квартал для розуміння змін у поведінці клієнтів, що дозволить швидко адаптувати омніканальну стратегію.

Продовження додатка Ж

Продовження таблиці Ж.1

Метод	Зміст методу	Інструменти	Рекомендації
Методи прогновної аналітики та штучного інтелекту (AI)	Прогнозування конверсій та клієнтської поведінки Персоналізоване таргетування за допомогою AI	Google Cloud AI, IBM Watson, Amazon Forecast: для побудови прогнозних моделей та персоналізації. Adobe Sensei, Salesforce Einstein: AI-функції для персоналізації маркетингових кампаній та аналізу клієнтської поведінки. Looker, Tableau: інструменти для прогнозування та візуалізації даних з можливостями AI-аналітики.	Використовуйте AI для персоналізації маркетингових повідомлень, щоб підвищити релевантність контенту для різних сегментів. Прогнозуйте тенденції на основі історичних даних, щоб краще планувати маркетингові кампанії та управляти бюджетами. Налаштовуйте регулярні оновлення прогнозів, щоб враховувати нові тренди та фактори, які можуть вплинути на поведінку клієнтів
Методи тестування та оптимізації	A/B тестування для порівняння результатів різних стратегій Мультіваріантне тестування (MVT) для оптимізації контенту на різних каналах	Google Optimize, Optimizely: інструменти для A/B та мультіваріантного тестування, які дозволяють порівнювати ефективність різних версій контенту. VWO (Visual Website Optimizer): дозволяє проводити тестування різних варіантів контенту та дизайну на сайті. Hotjar, Crazy Egg: інструменти для збору зворотного зв'язку та відстеження поведінки користувачів.	Проводьте A/B-тестування нових каналів чи креативів перед масштабуванням, щоб визначити їхню ефективність. Застосовуйте мультіваріантне тестування для різних елементів омніканальної стратегії, наприклад, текстів, заголовків, часу розсилок, і використовуйте виграшний варіант. Збирайте та аналізуйте дані з тестів, а також діліться результатами з усією маркетинговою командою для подальшої оптимізації кампаній.
Методи збору зворотного зв'язку та анкетування клієнтів	Опитування задоволеності клієнтів (CSAT, NPS) Збір зворотного зв'язку через соціальні мережі та форми зворотного зв'язку на сайті	SurveyMonkey, Google Forms: для проведення онлайн-опитувань серед клієнтів. Medallia, Qualtrics: системи для збору та аналізу зворотного зв'язку в режимі реального часу. Zendesk, Intercom: для збору зворотного зв'язку через підтримку клієнтів і чат-боти на сайті.	Регулярно проводьте опитування серед клієнтів, щоб отримати зворотний зв'язок та оцінити ефективність каналів з точки зору досвіду користувача. Використовуйте відгуки для вдосконалення клієнтського шляху та усунення "болючих точок", які можуть призводити до відтоку клієнтів. Інтегруйте зворотний зв'язок з CRM-системою для створення повного профілю клієнта, що допоможе у подальшій персоналізації маркетингових зусиль.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Гриневич Л. В., Смотров Д. В. Як організаційно забезпечити омніканальність підприємству? Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7.

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-13>

2. Гриневич Л. В., Смотров Д. В. Категорійний апарат в омніканальному маркетингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9.

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-17>

3. Смотров Д. В. Алгоритм організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 13.

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-08>

4. Смотров Д. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. Економіка та суспільство. 2024. № 67.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-165>

5. Гриневич Л.В., Смотров Д.В. Методика типізації ефективності реалізації омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. Інфраструктура ринку. 2024. № 81.

http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/81_2024/36.pdf

6. Гриневич Л. В., Смотров Д. В., Шаи бан В. Методика типізації факторів організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10, № 1. С. 82–86.

<http://ujae.org.ua/metodyka-typizatsiyi-faktoriv-organizatsijnogo-zabezpechennya-omnikanalnogo-marketyngu-na-pidpryyemstvah-rozdribnoyi-torgivli/>

7. Л. В. Гриневич Л.В. Смотровая Д.В. Тенденції розвитку рітейлу в Україні в період пандемії COVID-19. University of Economics and Humanities. Marketing of innovations. Innovations in marketing (2022). Materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2022). Bielsko-Biala: WSEH.. С. 263-268.
https://wseh.pl/uploads/Marketing_of_Innovations._Innovations_in_marketing_2022.pdf
8. Л. В. Гриневич, Д. В. Смотровая, Досвід використання омніканального маркетингу закордоном. Міжнародна науково-практична конференція “Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва” (2023). Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2023. С. 473-476.
https://drive.google.com/file/d/1v36DbIQUrByFrzvYg61AooDw9FEmi_Fp/view?usp=drivesdk
9. В. Гриневич, Д. В. Смотровая, Проблеми і перспективи в управлінні роздрібною торгівлею в Україні. І Міжнародна науково-практична конференція "Браславські читання. Економіка XXI (2023). Одеський державний аграрний університет (м. Одеса), 2023. С. 92-94.
<https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Zbirnyk-Braslavski-chytannya-2023.pdf>
10. Гриневич, Д. В. Смотровая, Аналіз сучасного стану роздрібної торгівлі в Україні. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція "Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики" (2023) Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (м. Харків). С. 727-730.
https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Programka_KONF_2023-4.pdf

11. Л. В. Гриневич, Д. В. Смотров, Рівень організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С.Кузнеця (м. Харків), 1, 2024. С. 106-108.

<https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MV-1-2024.pdf>

12. Д.В Смотров, Кластерний аналіз обсягів реалізованої продукції підприємств роздрібної торгівлі в Україні. І Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє». Хмельницький національний університет. 2024.

<https://drive.google.com/file/d/138-eGKb4bH40RDHJyWk7gXvr3Qhn7IR6/view?usp=drivesdk>

13. Смотров Д. В. Методичне забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. Забезпечення сталого розвитку економіки в умовах глобалізаційних викликів: Міжнародна наукова конференція. (м. Кельце (Республіка Польща), 1-2 листопада, 2024). Державний університет імені Яна Кохановського у місті Кельце (Республіка Польща), 2024.

<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/538>



ТОВ «Харківські артезіанські води»
 Україна, 61172, м. Харків, вул. Роганська, 151
 р/р UA543510050000026004036169200 в
 АТ «УкрСиббанк» м. Харкова,
 МФО 351005, код ЄДРПОУ 31644976
 Тел/факс: (057) 779-17-41, 779-17-38

Вих. № 43/1

Від 27.09.2024

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Смотрової Дар'ї Вячеславівни на здобуття наукового ступеня доктора
 філософії за спеціальністю 075 Маркетинг
 (тема "Організаційне забезпечення омніканального маркетингу на
 підприємствах роздрібної торгівлі")

Результати дисертаційної роботи Смотрової Дар'ї Вячеславівни з теми "Організаційне забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі" є актуальними в умовах економічного розвитку. В результаті дисертаційного дослідження були розроблені практичні рекомендації, щодо проведення внутрішнього господарювання на основі SWOT аналізу, це дозволяє підприємствам визначати сильні та слабкі сторони, побудувати канали комунікації враховуючі ці складові.

Запропоновані матеріали містять методики, які дозволяють підприємствам розробляти систему показників для моніторингу ефективності омніканальної стратегії, визначати сильні та слабкі сторони організаційного забезпечення.

Ці рекомендації мають значну практичну цінність і можуть бути використані підприємствами для вдосконалення їхніх маркетингових стратегій. Вони допомагають бізнесам ефективніше організовувати та керувати омніканальними процесами, що сприяє покращенню взаємодії з клієнтами та підвищенню результативності через різноманітні канали комунікації.

Таким чином, результати дисертації надають підприємствам роздрібної торгівлі цінні інструменти для підвищення ефективності їхнього маркетингу та сприяють досягненню стійкого розвитку в умовах конкуренції на сучасному ринку.

Довідка надана за місцем призначення.

Генеральний директор



УШАКОВ Борис

АУДИТОРСЬКА ФІРМА "ВІЗИТ"**В ФОРМІ ТОВ**

М. Харків, вул. Роганська, 151, (057)779-17-38

Вих. № 01

Від 30.05.2024

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Сморової Дар'ї Вячеславівни на здобуття наукового ступеня доктора
філософії за спеціальністю 075 Маркетинг
(тема "Організаційне забезпечення омніканального маркетингу на
підприємствах роздрібної торгівлі")

Результати дисертаційної роботи Сморової Дар'ї Вячеславівни з теми "Організаційне забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі" є актуальними в умовах економічного розвитку. У ході дослідження було розроблено інформаційні матеріали для консультування підприємств-клієнтів з питань оцінювання ефективності організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі.

Запропоновано схему визначення каналів комунікації на основі омніканального підходу, ці матеріали допомагають підприємствам ефективніше впроваджувати та управляти омніканальними стратегіями, що дозволяє покращити взаємодію з клієнтами та оптимізувати процеси продажів через різні канали комунікації, а також підвищувати свою позицію на ринку конкурентів.

Консультативні матеріали сприяють вдосконаленню координації між різними відділами підприємства, що працюють з різними каналами комунікації та продажів (онлайн та офлайн), а також забезпечують інтегроване планування маркетингових заходів.

Підприємства можуть використовувати рекомендації для покращення якості обслуговування клієнтів шляхом аналізу та адаптації омніканальних підходів до специфіки потреб та очікувань їхніх клієнтів.

Впровадження запропонованих стратегій омніканального маркетингу дозволяє підприємствам роздрібної торгівлі підвищити свою конкурентоспроможність на ринку за рахунок забезпечення безперервного та зручного обслуговування клієнтів через всі доступні канали.

Таким чином, результати дисертації можуть бути корисними для підприємств роздрібної торгівлі, що прагнуть підвищити ефективність організаційних процесів та забезпечити високий рівень сервісу завдяки омніканальному підходу до маркетингу.

Довідка надана за місцем призначення.

Директор



Сморова В.М.

У КРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.

61665 м. Харків, пр. Науки, 9-А
Т. факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 57/2024
від 17.09.2024 р.

Дана СМОТРОВІЙ ДАР'І ВЯЧЕСЛАВІВНІ,
яка брала участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — **АУДИТОРСЬКА ФІРМА “ВІЗИТ” В ФОРМІ ТОВ** по темі
№ 127-46 «Методичний підхід до оцінювання ефективності
організаційного забезпечення омніканального маркетингу на
підприємствах роздрібної торгівлі» на посаді молодшого наукового
співробітника з 16.05.2024 року по 31.05.2024 року.

Розділ 3. Методичний підхід до оцінювання ефективності
організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах
роздрібної торгівлі.

Державний реєстраційний номер 0124U003003

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua, ЄДПРОУ 02071211

№ 24/26-33-93 від 11.12.2024

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Смотрової Дар'ї
 Вячеславівни, на тему: «Організаційне забезпечення омніканального маркетингу
 на підприємствах роздрібної торгівлі»

У процесі написання дисертаційної роботи Смотрової Дар'ї Вячеславівни були отримані науково-практичні результати, що полягають в обґрунтуванні й розробленні:

методика вибору показників для оцінювання омніканальних комунікацій, яка була створена в контексті сучасного маркетингового управління, дозволяє оцінювати ефективність омніканальних стратегій комунікації з урахуванням специфіки різних каналів взаємодії з клієнтами;

рекомендації щодо проведення опитування та анкетування персоналу, які базуються на комплексному методологічному підході до аналізу внутрішніх комунікацій і задоволеності працівників, слугують основою для розробки практичних заходів із підвищення ефективності управління персоналом та адаптації управлінських практик до потреб і очікувань співробітників.

Зазначені здобутки впроваджені в навчальний процес підготовки бакалаврів в Навчально-науковому інституті менеджменту і маркетингу за спеціальністю 075 «Маркетинг» ОП «Маркетинг» в освітніх компонентах «Маркетинг послуг» та «Методологія наукових досліджень» у процесі проведення практичних занять у 2024-2025 навчальному році.

Проректор з
 навчально-методичної роботи
 к.е.н., доцент



Каріна НЕМАШКАЛО

242372