

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра маркетингу

На правах рукопису

ВАРЧУК ВАЛЕРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

**РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ОМНІКАНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ
МАРКЕТИНГУ**

Спеціальність 075 Маркетинг

Освітньо-професійна програма «Маркетинг та міжнародна логістика»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:
САК ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 7
засідання кафедри маркетингу
від 03.12.2025 р.

Завідувач кафедри
_____ доц. Сак Т.В.

ЛУЦЬК – 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра маркетингу

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг та міжнародна логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
маркетингу

«06» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Варчуку Валерію Васильовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Розробка та впровадження омніканальної стратегії маркетингу

Керівник проекту (роботи) Сак Тетяна Василівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проекту) 03.12.2025 р.

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою роботи є розробка теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування й упровадження омніканальної стратегії маркетингу підприємства. Для досягнення мети визначено такі завдання: навести теоретичні аспекти омніканальної стратегії маркетингу; дослідити систему маркетингу на підприємстві та збутову діяльність; обґрунтувати впровадження омніканальної стратегії маркетингу підприємства.

4. Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Варчук В. В. Розробка та впровадження омніканальної стратегії маркетингу.

У роботі досліджено теоретичні та методологічні основи формування і реалізації омніканальної стратегії маркетингу як ключового інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розкрито сутність та особливості омніканального підходу, який забезпечує інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів комунікації та продажу, персоналізацію взаємодії зі споживачами, автоматизацію процесів та синхронізацію даних для підвищення ефективності маркетингових рішень. Узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності омніканальних заходів, що дозволяє комплексно оцінювати вплив інтегрованих комунікацій на зростання продажів, лояльність клієнтів та зміцнення бренду.

Проведено аналітичне дослідження діяльності незалежного оптового дистриб'ютора молочної продукції, щодо використання існуючих каналів збуту, цифрових інструментів маркетингу та логістичних процесів. Встановлено, що підприємство має стабільну структуру каналів продажу, налагоджені партнерські відносини та позитивну динаміку розвитку асортименту, проте маркетингові рішення здебільшого носять оперативний характер.

Дослідження підтвердило, що впровадження омніканальної стратегії сприяє підвищенню конкурентоспроможності через створення єдиного інформаційного простору, персоналізований клієнтський досвід та інтеграцію цифрових і традиційних каналів. Оцінка ефективності заходів показала позитивну динаміку ключових показників.

Практичні рекомендації включають розширення цифрової присутності, запуск B2B-інтернет-магазину для оптових клієнтів, вихід на сегмент HoReCa, автоматизацію аналітичних систем, розвиток мотиваційної системи та підвищення компетентності персоналу. Реалізація цих заходів забезпечить підвищення гнучкості збутової системи, оптимізацію управління запасами та

дебіторською заборгованістю, зростання прибутковості та довгострокове зміцнення ринкових позицій компанії.

Ключові слова: омніканальна стратегія маркетингу, інтегровані маркетингові комунікації, цифрові та традиційні канали, ефективність маркетингових заходів, клієнтський досвід, конкурентоспроможність.

SUMMARY

Varchuk V. V. Development and Implementation of an Omnichannel Marketing Strategy.

The study examines the theoretical and methodological foundations for developing and implementing an omnichannel marketing strategy as a key tool to enhance a company's competitiveness. The essence and features of the omnichannel approach are revealed, which ensure the integration of online and offline communication and sales channels, personalization of customer interactions, process automation, and data synchronization to improve the effectiveness of marketing decisions. Methodological approaches to assessing the effectiveness of omnichannel initiatives are summarized, allowing for a comprehensive evaluation of the impact of integrated communications on sales growth, customer loyalty, and brand strengthening.

An analytical study was conducted on the activities of an independent wholesale distributor of dairy products regarding the use of existing sales channels, digital marketing tools, and logistics processes. It was found that the company has a stable sales channel structure, established partner relationships, and a positive trend in product assortment development; however, marketing decisions are mostly operational in nature.

The research confirmed that implementing an omnichannel strategy contributes to increasing competitiveness through the creation of a unified information space, a personalized customer experience, and the integration of digital and traditional

channels. The evaluation of effectiveness demonstrated positive dynamics in key performance indicators.

Practical recommendations include expanding digital presence, launching a B2B online store for wholesale clients, entering the HoReCa segment, automating analytical systems, developing a motivation system, and enhancing staff competencies. Implementing these measures will increase the flexibility of the sales system, optimize inventory and receivables management, improve profitability, and ensure the long-term strengthening of the company's market position.

Keywords: omnichannel marketing strategy, integrated marketing communications, digital and traditional channels, marketing effectiveness, customer experience, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОМНІКАНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ	10
1.1. Сутність омніканальної стратегії маркетингу підприємства	10
1.2. Методологія обґрунтування омніканальної стратегії маркетингу підприємства	15
1.3. Успішний досвід реалізації омніканальної стратегії торговельними підприємствами	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	22
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних економічних показників підприємства.....	22
2.2. Аналіз системи маркетингу підприємства	29
2.3. Оцінка ефективності каналів збуту підприємства.....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ОМНІКАНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
3.1. Перспективи розвитку підприємства	45
3.2. Розробка омніканальної стратегії підприємства.....	51
3.3. Обґрунтування ефективності впровадження омніканальної стратегії підприємства.....	54
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрової трансформації, високої конкуренції та зростання вимог споживачів до якості взаємодії з брендами омніканальна стратегія маркетингу стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів, використання єдиної системи даних про клієнтів та формування безперервного і персоналізованого клієнтського досвіду забезпечують бізнесу можливість ефективно реагувати на зміни ринку та утримувати споживачів. Сучасні компанії стикаються з необхідністю переходу від фрагментарних, мультиканальних моделей взаємодії до цілісного омніканального підходу, який поєднує логіку комунікацій, продажів та сервісу в єдину систему. Саме тому дослідження процесу розробки та впровадження омніканальної стратегії набуває актуальності та має важливе практичне значення для підвищення ефективності діяльності підприємств.

Мета і завдання дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування й упровадження омніканальної стратегії маркетингу підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Розкрити сутність, концептуальні підходи та особливості омніканальної стратегії маркетингу.
2. Проаналізувати методичні підходи до обґрунтування та оцінювання ефективності омніканальних стратегій.
3. Дослідити міжнародний та вітчизняний досвід упровадження омніканальних рішень у сфері маркетингу.
4. Надати загальну характеристику підприємства та проаналізувати його основні економічні показники.

5. Дослідити систему маркетингу підприємства та виявити проблемні аспекти управління каналами взаємодії.
6. Оцінити ефективність існуючих каналів збуту та комунікацій підприємства.
7. Обґрунтувати напрями удосконалення маркетингової діяльності на основі впровадження омніканальної стратегії.
8. Розробити комплексну омніканальну стратегію маркетингу підприємства.
9. Провести оцінку економічної та маркетингової ефективності запропонованої стратегії.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації омніканальної стратегії маркетингу підприємства.

Предмет дослідження – методи, механізми та інструменти розробки й упровадження омніканальної стратегії, а також підходи до оцінювання її ефективності.

Матеріал дослідження. Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних учених з маркетингу та цифрових комунікацій, а також омніканального підходу в бізнесі. Інформаційна база включає фінансову, статистичну звітність, дані маркетингового аналізу підприємства за 2022–2024 рр., аналітичні дані щодо ринку, поведінки споживачів та конкурентного середовища.

Наукова новизна. У роботі удосконалено методичний підхід до розробки омніканальної стратегії маркетингу шляхом формування інтегрованої моделі координації каналів взаємодії, що базується на узгодженні даних CRM, аналітики поведінки клієнтів та оцінці ефективності точок контакту. Запропоновано методика оцінки результативності омніканальної стратегії, яка включає показники синхронізації каналів, рівня персоналізації, клієнтського досвіду та економічної ефективності.

Удосконалено методика стратегічного планування впровадження омніканальної системи шляхом розроблення алгоритму переходу від

мультиканальної до омніканальної моделі з урахуванням гнучкості, персоналізації та даних із CRM-систем.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами різних галузей для проєктування та впровадження омніканальних стратегій з метою підвищення рівня лояльності клієнтів, оптимізації маркетингових витрат, зростання продажів та конкурентних переваг. Запропонований інструментарій дозволяє підприємству оцінити поточний стан комунікаційної системи, визначити слабкі місця та впровадити ефективну модель управління каналами взаємодії.

Апробація результатів та публікації. Основні положення роботи були представлені й обговорені на науково-практичній конференції «Сучасні технології маркетингу» (2025 р.), за результатами якої опубліковано тези доповіді [2].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОМНІКАНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ

2.1. Сутність омніканальної стратегії маркетингу підприємства

Сучасний розвиток інформаційних технологій і цифрових комунікацій зумовлює трансформацію підходів до взаємодії компаній зі споживачами. Умови високої конкуренції та динамічні зміни запитів аудиторії вимагають від бізнесу створення персоналізованих, швидких і узгоджених комунікацій. Традиційні підходи, які передбачають використання окремих інструментів або каналів, більше не забезпечують очікуваного рівня ефективності. У цьому контексті омніканальний маркетинг, що передбачає глибоку інтеграцію всіх каналів комунікації в єдину систему взаємодії зі споживачем, стає ключовим інструментом формування послідовного та комплексного клієнтського досвіду.

Проблематика створення й застосування інтегрованих маркетингових комунікацій широко висвітлювалася у працях зарубіжних та українських дослідників. Зокрема, Філіп Котлер, один із провідних теоретиків маркетингу, формував засадничі підходи до координації інструментів комунікацій [8]. Значний внесок у розвиток концепції інтегрованих маркетингових комунікацій зробив Дон Шульц, який акцентував на практичних аспектах їх впровадження [45]. Вагоме місце в осмисленні ролі цифрових каналів у комунікаціях займають дослідження Кріса Філліза [37].

Серед українських науковців питання інтеграції маркетингових каналів та їх впливу на поведінку споживачів ґрунтовно досліджували К. В. Бажеріна, Є. В. Гнітецький [1], О. В. Гуменна [6], О. Кузьмак [11], О. Герчаківський [4], Т. Решетілова, Т. Дронова, К. Пілова [23], Я. С. Лапчук, М. Г. Дуб [12]. Їхні напрацювання охоплюють специфіку застосування інтегрованих комунікацій у

різних секторах економіки та підкреслюють їх зростаючу значущість для формування конкурентних переваг підприємств.

Дослідження Г. П. Жалдак, А. А. Бичковської [7], Н. В. Терент'євої та Є. О. Павельчук [34] підтверджують, що інтегровані маркетингові комунікації набувають дедалі більшого значення в сучасних умовах. Автори звертають увагу, що класичні комунікаційні інструменти вже не забезпечують належного рівня взаємодії компанії зі споживачем, що зумовлює необхідність комплексного підходу.

Для глибшого розуміння категорії «омніканальність» доцільно розмежувати її на дві складові – «омні» та «канальність». Відповідно до етимологічних довідників, елемент *omni* (лат. *omnis*) трактується як «усі», «кожний», «цілісний», «універсальний». Натомість слово «канал» у тлумачних джерелах визначається як «шлях передачі або поширення певної інформації чи дії» [35]. Поєднання цих понять дає підстави інтерпретувати «омніканальність» як «керування усіма каналами в єдиному середовищі».

Спираючись на таку етимологію, можна дійти висновку, що омніканальність у сфері роздрібної торгівлі – це одночасне та узгоджене використання підприємством усього спектра доступних каналів продажу та сервісної взаємодії зі споживачами. Аналіз наукових джерел засвідчує, що підходи до трактування цього поняття поступово еволюціонували під впливом цифрової трансформації бізнесу.

Діджиталізація стимулювала поєднання електронної комерції з класичною торгівлею, що дозволило роздрібним мережам підвищувати цінність і комфорт покупок, створюючи для споживача безперервний та персоналізований досвід.

Вперше термін «*omni channel*» був запропонований у 2009 році дослідницьким підрозділом International Data Corporation, що займається вивченням практик роздрібної торгівлі [46]. У межах омніканального підходу онлайн- і офлайн-канали функціонують як інтегрована система, яка забезпечує споживачу плавний процес здійснення покупки – від ознайомлення з товаром до його отримання.

Один із перших науковців, хто ввів поняття «омніканальність» до академічного обігу, був Рігбі Д., який визначив омніканальну роздрібну модель як «поєднання переваг офлайн-магазинів із можливостями та інформаційним потенціалом електронної комерції» [45, с. 68].

Подальший розвиток концепції здійснили Леві М., Вейц Б. А. та Гревал Д., запропонувавши термін «omniretailing». Науковці трактують його як «скоординовану багатоканальну систему, що забезпечує клієнту цілісний досвід використання всіх каналів ритейлера». Вони акцентують увагу на інтегрованості транзакційних процесів, розглядаючи канал як інструмент продажу та доставки товарів і послуг [Леві, с. 26].

Практичні дані також підкреслюють ефективність омніканального підходу. Зокрема, проведені дослідження демонструють, що застосування багатоканальних стратегій сприяє істотному зростанню рівня утримання клієнтів. За інформацією Forbes, компанії, які інтегрують декілька каналів взаємодії, утримують близько 89% своєї клієнтської бази [44].

Загалом омніканальний маркетинг розглядається як інструмент, що не тільки оптимізує комунікацію між брендом і споживачем, а й формує стійкі конкурентні переваги. Наукові та практичні дослідження свідчать: підприємства, які активно впроваджують омніканальні стратегії, демонструють вищі результати у сфері лояльності клієнтів, ефективності взаємодій і зростанні обсягів продажів.

Омніканальний маркетинг – це організація безперервної комунікації через соціальні мережі, вебсайт, інтернет-магазин, мобільний застосунок, кол-центр, офлайн-магазини та email-канали [15, с. 100].

Омніканальність створює низку конкурентних переваг: зручний доступ до інформації у будь-якому каналі; персоналізовані пропозиції у потрібний момент; швидке вирішення питань, пов'язаних із купівлею та доставкою; зрозумілу й оперативну технічну підтримку.

Оскільки споживач стає дедалі складнішим і вимогливішим, омніканальність перетворюється на важливий чинник конкурентоспроможності.

Вона сприяє зростанню продажів, формуванню довіри та поверненню клієнтів, а також дозволяє більш гнучко керувати асортиментом, цінами і життєвим циклом покупця.

Оmnіканальна стратегія маркетингу підприємства – це цілісна система управління взаємодією зі споживачами, яка передбачає інтеграцію всіх доступних онлайн- та офлайн-каналів у єдиний координаційний простір, що забезпечує узгоджене, безперервне й персоналізоване споживче враження на всіх етапах контакту з брендом. Така стратегія спрямована на підвищення ефективності комунікацій, зміцнення лояльності та формування стійкої конкурентної переваги підприємства..

Розробка omніканальної стратегії маркетингу має ключове значення для сучасних підприємств, оскільки саме вона забезпечує здатність компанії ефективно реагувати на зміну поведінки споживачів та зростання їх очікувань щодо взаємодії з брендами. У світі, де покупці користуються декількома каналами одночасно – від фізичних магазинів до мобільних додатків і соціальних мереж – бізнес повинен пропонувати узгоджений, безперебійний та персоналізований досвід.

Оmnіканальна стратегія дозволяє: підвищити лояльність клієнтів, забезпечуючи єдиний стандарт обслуговування незалежно від каналу взаємодії; зміцнити конкурентоспроможність, оскільки системна інтеграція каналів зменшує ризик втрати клієнта та формує унікальну цінність бренду; підвищити ефективність маркетингових рішень завдяки узгодженому використанню даних, аналітики та автоматизації; збільшити продажі та частку ринку, адже omніканальні покупці здійснюють більше транзакцій і демонструють вище середнє замовлення; оперативно реагувати на зміни ринку, швидко адаптуючи комунікацію, інструменти та канали [10].

Таким чином, розробка omніканальної стратегії є не лише інструментом оптимізації комунікацій, а й фундаментом довгострокового розвитку підприємства, яке прагне зміцнити свої позиції в умовах цифрової конкуренції.

У сучасних умовах цифрової трансформації та зростання вимог споживачів до якості взаємодії з брендами омніканальні стратегії маркетингу стають ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів, синхронізація клієнтських даних та створення єдиного простору комунікації дозволяють формувати безперебійний, персоналізований та цілісний споживчий досвід. Саме тому систематизація видів омніканальних стратегій є важливою для правильного вибору напрямів розвитку підприємства та удосконалення взаємодії з аудиторією (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Види омніканальних стратегій маркетингу підприємства

№	Вид омніканальної стратегії	Характеристика
1	Повністю інтегрована стратегія	Максимальна синхронізація всіх онлайн- та офлайн-каналів, єдина база даних, спільна CRM, узгоджені комунікації.
2	Частково інтегрована стратегія	Канали поєднані не повністю; можливі єдині акції, синхронізація цін чи каталогів при частковому обміні даними.
3	Стратегія «єдиного профілю клієнта»	Формування єдиного масиву даних про клієнта, на основі якого будується персоналізована комунікація.
4	Конвергентна стратегія каналів	Канали взаємодіють у режимі реального часу, забезпечуючи безперервний перехід між ними під час customer journey.
5	Омніканальна сервісна стратегія	Узгоджені стандарти обслуговування, робота служби підтримки у всіх каналах, єдиний tone-of-voice.
6	Персоналізована стратегія	Використання даних клієнтів, рекомендаційних систем, AI та аналітики для побудови комунікацій 1:1.
7	Масова омніканальна стратегія	Інтегровані канали використовуються для широкого охоплення аудиторії уніфікованими повідомленнями.
8	Стратегія супроводу на всіх етапах customer journey	Канали виконують конкретні функції на етапах інформування, покупки, лояльності, постпродажного сервісу.
9	Омніканальна стратегія продажу	Орієнтована на інтеграцію точок продажу, швидкість транзакції, миттєву доступність товару, омніканальний кошук.
10	Стратегія омніканальної лояльності	Єдина система бонусів, кешбеку та історії покупок, що працює у всіх каналах бренду.
11	AI-орієнтована (технологічно розширена) стратегія	Інтеграція big data, CDP, машинного навчання, прогнозу аналітики та автоматизації у маркетингову систему.
12	Базова омніканальна стратегія	Синхронізація основних каналів без використання складних технологій; CRM, єдині комунікації, узгоджений контент.

Примітка: систематизовано на основі [2; 10; 36; 40]

Систематизація видів омніканальних стратегій маркетингу свідчить про багатовимірність цього підходу, який охоплює інтеграцію каналів, персоналізацію взаємодії, технологічний рівень та особливості побудови клієнтського шляху. Вибір конкретного типу стратегії залежить від ресурсів підприємства, галузевої специфіки та очікувань цільової аудиторії. Запровадження омніканального підходу дозволяє бізнесу підвищити ефективність комунікацій, зміцнити лояльність клієнтів та забезпечити стабільну конкурентну позицію на ринку, що робить такі стратегії важливим елементом сучасної маркетингової діяльності.

1.2. Методологія обґрунтування омніканальної стратегії маркетингу підприємства

Наукові підходи до формування омніканальної стратегії ґрунтуються на концепціях інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС), маркетингу взаємодії (interaction marketing) та маркетингу досвіду споживача (CX marketing). Методологічна основа охоплює поєднання кількісних та якісних методів аналізу для визначення оптимальної структури каналів та шляхів клієнта (customer journey).

Основними принципами побудови омніканальної системи є:

Цілісність комунікацій – забезпечення узгодженості повідомлень у всіх точках контакту зі споживачем;

Безшовність досвіду – споживач має відчувати єдність бренду незалежно від каналу;

Персоналізація – застосування даних для індивідуалізації контенту, пропозицій та часу контакту;

Аналітичність – використання маркетингової аналітики для управління ефективністю каналів;

Гнучкість та адаптивність – оперативне реагування на зміну поведінки споживачів і технологічних тенденцій.

Методологія розроблення омніканальної стратегії включає кілька послідовних етапів:

1. Діагностика поточного стану маркетингової системи підприємства.

На цьому етапі аналізуються наявні канали комунікації (онлайн і офлайн), ефективність їх функціонування, структура клієнтських потоків та рівень задоволеності споживачів. Використовуються інструменти SWOT-аналізу, PIMS-моделі, аналізу клієнтського шляху (Customer Journey Mapping) [22].

2. Ідентифікація цільової аудиторії та її поведінкових патернів.

Застосовуються методи RFM-аналізу, кластеризації споживачів, аналіз цифрових слідів (digital footprints) і даних CRM. Мета – зрозуміти, які канали є найбільш пріоритетними для кожного сегмента аудиторії.

3. Визначення ключових каналів комунікації.

На основі отриманих даних формується матриця каналів (наприклад, сайт, мобільний додаток, соціальні мережі, email, месенджери, фізичні точки продажу). Кожен канал оцінюється за критеріями охоплення, вартості, конверсії, рівня залученості клієнтів.

4. Моделювання омніканальної взаємодії.

Використовується підхід Customer Experience Design – проектування інтегрованого досвіду клієнта. Визначаються сценарії переходу між каналами (наприклад, перегляд продукту в Instagram → оформлення замовлення на сайті → отримання в офлайн-магазині). Для кількісного оцінювання застосовуються методи картування ланцюгів цінності та модель AIDA/AICDA.

5. Оцінка ефективності каналів і системи загалом.

Здійснюється за допомогою KPI: Customer Acquisition Cost (CAC), Customer Lifetime Value (CLV), Conversion Rate (CR), Churn Rate, ROI каналів.

Для інтегрованої оцінки ефективності може застосовуватись модель ROPO (Research Online – Purchase Offline) або модель медіаміксу (Marketing Mix Modeling, MMM).

6. Формування стратегічного плану впровадження.

На цьому етапі визначаються пріоритетні канали розвитку, бюджети, часові рамки, а також алгоритм переходу від мультिकанальної до омніканальної системи. Важливо передбачити механізми контролю – через аналітичну панель (dashboard) і систему маркетингової автоматизації (MA platform).

В основу методологічного підходу покладається використання даних з різних джерел: CRM-системи (дані про клієнтів, історію покупок); веб-аналітики (Google Analytics, Looker Studio, Hotjar); соціальних медіа (Meta Business Suite, TikTok Ads, LinkedIn Analytics); email-та push-платформ (SendPulse, eSputnik, HubSpot); даних торговельних POS-систем. Методологічно це дає змогу застосовувати Data-Driven Marketing – маркетинг, заснований на даних, у якому рішення приймаються на основі аналітичних показників [12].

Використання Big Data-технологій, маркетингових панелей BI (Power BI, Tableau) дозволяє здійснювати багатовимірний аналіз каналів і прогнозувати ефективність кожного сценарію взаємодії.

Для підтвердження результативності омніканальної стратегії доцільно використовувати такі показники [27]:

1. Рівень задоволеності клієнтів (NPS)

$$NPS = ((N_p - N_k) / N_x) \times 100\% \quad (1.1)$$

де:

N_p – кількість клієнтів, що поставили оцінку 9–10;

N_k – кількість клієнтів, що поставили оцінку 0–6;

N_x – загальна кількість опитаних клієнтів.

2. Customer Satisfaction Score (CSAT)

$$CSAT = (\Sigma O_s / N_o) \times 100\% \quad (1.2)$$

де:

ΣO_s – сума оцінок задоволеності клієнтів;

N_o – кількість опитаних клієнтів.

3. Customer Effort Score (CES)

$$CES = \Sigma O_e / N_o \quad (1.3)$$

де:

ΣO_e – сума оцінок зусиль, необхідних клієнтам для здійснення покупки чи отримання послуги;

N_o – кількість опитаних клієнтів.

4. Коефіцієнт повторних покупок (RPR)

$$RPR = (N_{повт} / N_{пок}) \times 100\% \quad (1.4)$$

де:

$N_{повт}$ – кількість клієнтів, які здійснили повторні покупки;

$N_{пок}$ – загальна кількість покупців за період.

5. Середня кількість каналів, задіяних клієнтом до покупки

$$\bar{C} = (\Sigma C_i) / N_k \quad (1.5)$$

де:

ΣC_i – загальна кількість каналів, використаних усіма клієнтами;

N_k – кількість клієнтів, що здійснили покупку.

6. Customer Lifetime Value (CLV)

$$CLV = (ARPU \times GPM) \times ACL \quad (1.6)$$

де:

ARPU – середній дохід на одного користувача (Average Revenue per User);

GPM – валова маржа (Gross Profit Margin);

ACL – середня тривалість «життєвого циклу» клієнта (Average Customer Lifetime).

7. Customer Acquisition Cost (CAC)

$$CAC = B_a / N_{нов} \quad (1.7)$$

де:

B_a – витрати на залучення клієнтів;

$N_{нов}$ – кількість нових клієнтів за період.

8. Інтегральний показник ROI омніканальної системи

$$ROI_{omni} = ((D_{omni} - C_{omni}) / C_{omni}) \times 100\% \quad (1.8)$$

де:

D_{omni} – дохід від реалізації через омніканальну систему;

C_{omni} – витрати на утримання та розвиток омніканальної системи.

Отже, методологія обґрунтування омніканальної стратегії маркетингу передбачає системний підхід, який поєднує аналітику, поведінкове моделювання та цифрову інтеграцію каналів. Її ключовою метою є створення безперервного, персоналізованого та вимірюваного шляху взаємодії з клієнтом, що забезпечує підвищення лояльності, конкурентоспроможності підприємства та сталого зростання прибутковості.

1.3. Успішний досвід реалізації омніканальної стратегії торговельними підприємствами

Упровадження омніканальної стратегії на торговельних підприємствах демонструє значний потенціал підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій та розширення взаємодії зі споживачами. Реальні приклади впровадження таких стратегій у різних країнах засвідчують, що комплексна інтеграція каналів комунікації та продажу, підкріплена сучасними технологічними рішеннями, створює нові можливості для розвитку роздрібною торгівлі.

Одним із ключових елементів успіху є формування єдиного інформаційного середовища, у якому всі точки контакту зі споживачем – фізичні магазини, інтернет-магазин, мобільний застосунок, соціальні мережі та служби доставки – працюють злагоджено та у режимі реального часу. Підприємства, що демонструють високий рівень омніканальності, використовують централізовану CRM-систему, аналітичні платформи та інструменти автоматизації маркетингу для об'єднання даних про клієнтів та узгодження маркетингових активностей.

Успішний досвід є характерним для компаній, що змогли повністю інтегрувати офлайн- та онлайн-канали. Наприклад, провідні ритейлери одягу впровадили технологію «єдиного кошика», яка дозволяє покупцю розпочати вибір товару на вебсайті, продовжити його в мобільному застосунку, а завершити покупку у фізичному магазині. Крім того, значну роль у реалізації омніканальної стратегії відіграє персоналізація. Використання даних про поведінку споживачів, історію покупок, вподобання та реакцію на маркетингові повідомлення дозволяє

підприємству формувати індивідуальні пропозиції та точково впливати на мотивацію клієнтів. У маркетингових кампаніях успішні торговельні мережі активно застосовують рекомендаційні системи, автоматизовані тригерні розсилки, динамічні банери та персоналізовані push-сповіщення [27].

Чимало торговельних компаній продемонстрували успіх завдяки впровадженню інтегрованих сервісів. Наприклад, використання технологій «click & collect», можливості онлайн-перевірки наявності товарів у найближчих магазинах, єдиної програми лояльності, що діє на всіх каналах, а також швидкої кур'єрської доставки значно підвищують рівень задоволеності споживачів. Крім того, омніканальні рішення забезпечують скорочення операційних витрат за рахунок оптимізації логістики та покращення управління запасами [15].

Сучасні торговельні підприємства активно впроваджують омніканальні стратегії маркетингу для підвищення ефективності взаємодії зі споживачами. Омніканальний підхід передбачає інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів таким чином, щоб забезпечити клієнтам безперебійний та персоналізований процес покупки, незалежно від місця знаходження та обраного пристрою.

Одним із найвідоміших прикладів є компанія Starbucks, яка інтегрувала мобільний додаток, систему лояльності та фізичні кав'ярні. Клієнти можуть замовляти через додаток, накопичувати бонуси та отримувати персоналізовані пропозиції, що значно підвищує рівень залученості споживачів [38].

Walmart реалізує омніканальну стратегію через ініціативи «Buy Online, Pickup In-Store» (BOPIS), доставку в день замовлення та додаток, який відображає наявність товарів у магазинах, що дозволяє покупцям легко поєднувати онлайн- та офлайн-покупки [40].

Косметичний ритейлер Sephora використовує мобільні додатки з функцією віртуального примірювання, систему лояльності «Beauty Insider» та інтеграцію онлайн-замовлень із фізичними магазинами, що створює безперервний досвід для споживачів [38].

Nike реалізує персоналізовані пропозиції через мобільний додаток, онлайн-платформу та фізичні магазини. Покупці можуть резервувати товари,

перевіряти наявність, створювати кастомізовані продукти та отримувати рекомендації на основі попередніх взаємодій [49].

Німецький онлайн-ритейлер Zalando забезпечує опцію «купити онлайн – повернути в магазин» (BORIS), що поєднує зручність онлайн-покупок із фізичним сервісом, підвищуючи лояльність клієнтів [48].

Мережа аптек Walgreens інтегрувала мобільний додаток для замовлення рецептів, систему лояльності, AI-аналіз даних, а також різні варіанти доставки та самовивозу, що дозволяє підтримувати безперервну взаємодію з клієнтами [50].

Усі зазначені приклади демонструють, що омніканальна стратегія дозволяє підприємствам підвищувати рівень задоволеності споживачів, зміцнювати їхню лояльність та створювати конкурентні переваги на ринку, інтегруючи різноманітні канали продажу і взаємодії [commercenext.com; weareplanet.com; camphouse.io; fastercapital.com; talon.one].

Аналіз практичного досвіду також свідчить, що підприємства, які впроваджують омніканальний підхід, отримують суттєві економічні вигоди. Зростає середній чек покупця, підвищується частота покупок, а коефіцієнт утримання клієнтів набагато вищий порівняно з компаніями, що використовують традиційні багатоканальні стратегії. Омніканальний маркетинг сприяє формуванню сталих взаємин зі споживачами, що особливо важливо для довгострокового розвитку торговельного підприємства.

Узагальнюючи наведене, слід зазначити, що успішна реалізація омніканальної стратегії потребує не лише технологічних рішень, а й трансформації управлінських підходів. Орієнтація на клієнтоцентричність, децентралізація процесів прийняття рішень, постійний аналіз даних та адаптація до змін споживчої поведінки – це ті чинники, які визначають результативність підприємства у сучасному конкурентному середовищі. Практика провідних торговельних компаній переконливо доводить, що омніканальний підхід є ефективним інструментом підвищення прибутковості, покращення клієнтського досвіду та забезпечення стійких позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних економічних показників підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «*****» (далі – ТОВ «*****») зареєстроване відповідно до Законів України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та «Про зовнішньоекономічну діяльність», а також інших чинних нормативно-правових актів. Підприємство здійснює свою діяльність на підставі Статуту, затвердженого Загальними зборами засновників ТОВ «*****» (Протокол №02/18 від 5 березня 2018 року).

ТОВ «*****» спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі, зокрема молочними продуктами (сирами).

ТОВ «*****» функціонує як незалежний оптовий дистриб'ютор молочної продукції, активно розширює асортимент, оптимізує логістичні процеси та посилює роль цифрових інструментів у збуті, що дозволяє підприємству зміцнювати конкурентні позиції на ринку та підвищувати ефективність управлінських і маркетингових рішень.

Дані про основні економічні показники наведені в табл. 2.1

Аналіз фінансових показників ТОВ «*****» свідчить про змішані тенденції у розвитку підприємства протягом 2022–2024 років.

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє позитивну динаміку: у 2023 році він зріс на 1,04% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – на 8,31% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про стабільне зростання обсягу продажів і розширення ринкової присутності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також зростає, проте темпи приросту трохи нижчі за темпи зростання доходу у 2023 році (0,66%), що свідчить про

певну ефективність у контролі витрат. У 2024 році собівартість зросла на 8,45%, перевищивши темп зростання чистого доходу, що негативно вплинуло на валовий прибуток.

Таблиця 1.2

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «*****»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2023 /2022	2024/ 2023	2023 /2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2272766	2296341	2487196	23575	190855	1,04	8,31
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1765913	1777545	1927825	11632	150280	0,66	8,45
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	506853	559371	518796	52518	-40575	10,36	-7,25
Операційні витрати, тис. грн.	215746	272514	271736	56768	-778	26,31	-0,29
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-88278	-21756	-39677	66522	-17921	-75,36	82,37
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	589	541	222	-48	-319	-8,15	-58,96
Запаси підприємства, тис. грн.	28654	29400	33429	746	4029	2,60	13,70
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	243834	263527	293464	19693	29937	8,08	11,36
Власний капітал, тис. грн.	-140019	-161788	-201465	-21769	-39677	15,55	24,52
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	84751	120276	125588	35525	5312	41,92	4,42
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	29	32	30	3	-2	10,34	-6,25

Примітки: розраховано на основі звітності підприємства

Валовий прибуток підприємства зазнав коливань: у 2023 році він зріс на 10,36%, проте у 2024 році спостерігається зниження на 7,25%, що свідчить про зростання витрат або зниження маржинальності продукції.

Операційні витрати зросли на 26,31% у 2023 році, а у 2024 році зменшились незначно на 0,29%, що відображає стабілізацію витрат підприємства після значного зростання попереднього року.

Чистий прибуток залишався негативним протягом усіх трьох років, проте його абсолютна величина зменшилася у 2023 році на 75,36%, а у 2024 році знову погіршилася на 82,37%, що свідчить про проблеми у фінансовій результативності, незважаючи на зростання доходів.

Залишкова вартість основних засобів суттєво зменшилася за досліджуваний період, з 589 тис. грн у 2022 році до 222 тис. грн у 2024 році, що може свідчити про інтенсивну амортизацію або відсутність інвестицій у оновлення основних засобів.

Запаси підприємства зростають поступово, що може відображати збільшення виробничих потреб або підготовку до підвищення обсягів продажів. Дебіторська заборгованість також зросла, що вказує на активну кредитну політику підприємства та потребує контролю для запобігання ризикам неплатежів.

Власний капітал залишався негативним протягом усіх трьох років, причому його дефіцит збільшився з -140019 тис. грн у 2022 році до -201465 тис. грн у 2024 році, що свідчить про фінансову нестійкість підприємства. Кредиторська заборгованість зросла, особливо у 2023 році на 41,92%, що може компенсувати дефіцит власного капіталу, але підвищує ризики фінансового навантаження.

Середньооблікова чисельність працівників коливалася від 29 до 32 осіб, що свідчить про стабільність кадрового складу підприємства з незначними змінами.

Узагальнено, аналіз показників діяльності ТОВ «*****» свідчить про стабільне зростання доходів і контролювання собівартості, однак підприємство стикається з проблемами у формуванні чистого прибутку та

фінансової стабільності. Важливим напрямом для підвищення ефективності є оптимізація управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також заходи щодо зміцнення власного капіталу.

Аналіз складу та структури операційних витрат ТОВ «*****» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз операційних витрат ТОВ «*****»

Економічні елементи витрат	Роки			Питома вага, %			Відхилення			
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	+/-		%	
							2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Матеріальні затрати	7933	7569	6048	3,68	2,78	2,23	-364	-1521	-4,81	-20,10
Витрати на оплату праці	10635	8461	11277	4,93	3,10	4,15	-2174	2816	-25,69	33,28
Відрахування на соціальні заходи	2184	1911	2477	1,01	0,70	0,91	-273	566	-14,29	29,62
Амортизація	616	339	543	0,29	0,12	0,20	-277	204	-81,71	60,18
Інші операційні витрати	194378	254234	251397	90,10	93,29	92,52	59856	-2837	23,54	-1,12
Разом	215746	272514	271736	100,00	100,00	100,00	56768	-778	20,83	-0,29

Примітка: розраховано на основі звітності підприємства

Аналіз операційних витрат ТОВ «*****» за 2022–2024 роки свідчить про певні коливання у структурі витрат підприємства та їх питомій вазі.

Матеріальні затрати за досліджуваний період зменшились з 7933 тис. грн у 2022 році до 6048 тис. грн у 2024 році, що становить скорочення на 20,10% у порівнянні з попереднім роком. Питомий ваговий показник матеріальних витрат у загальному обсязі операційних витрат знизився з 3,68% у 2022 році до 2,23% у 2024 році. Така тенденція може свідчити про оптимізацію закупівель або зниження вартості сировини та матеріалів.

Витрати на оплату праці мають більш нестабільну динаміку: у 2023 році спостерігається їх зменшення на 25,69% порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році вони зросли на 33,28% у порівнянні з 2023 роком, досягнувши 11277 тис.

грн. Питома вага цього виду витрат у загальному обсязі коливалась від 3,10% до 4,93%, що свідчить про зміну кадрової політики підприємства або збільшення заробітної плати.

Відрахування на соціальні заходи зменшились у 2023 році на 14,29%, проте у 2024 році збільшились на 29,62% порівняно з попереднім роком, до 2477 тис. грн. Зростання цих витрат разом із підвищенням витрат на оплату праці в 2024 році відображає тенденцію до збільшення соціальних виплат і підвищення мотивації персоналу.

Амортизаційні витрати скоротились у 2023 р. на 81,71% порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році відбулося їх збільшення на 60,18%, що може свідчити про оновлення основних засобів або зміну обраної методики нарахування амортизації.

Найбільшу питому вагу у загальному обсязі операційних витрат мають інші операційні витрати. У 2023 році вони збільшились на 23,54% порівняно з 2022 роком, досягнувши 254234 тис. грн, проте у 2024 році дещо знизились на 1,12%, до 251397 тис. грн. Це відображає основний вплив на загальний обсяг витрат підприємства та вказує на необхідність контролю та оптимізації цього виду витрат.

Загалом, операційні витрати підприємства за 2022–2024 роки збільшились у 2023 році на 20,83% порівняно з 2022 роком, проте у 2024 році спостерігається незначне зниження на 0,29% порівняно з попереднім роком. Така стабілізація витрат свідчить про ефективне управління ресурсами та досягнення балансу між основними складовими витрат.

Отже, ТОВ «*****» демонструє тенденцію до оптимізації матеріальних витрат, контроль над оплатою праці та амортизаційними витратами, а також потребує подальшого аналізу та управління іншими операційними витратами, які формують основну частку загальних витрат підприємства.

Результати оцінювання фінансової ефективності ТОВ «*****» наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових показників ефективності підприємства

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, + / –	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022	2024/ 2023
Рівень загальної рентабельності	-10,13	-8,56	-7,05	-1,57	-1,51
Рівень рентабельності продукції, %	36,69	35,71	28,37	-0,98	-7,34
Рівень рентабельності продажів, %	49,31	49,90	52,05	0,59	2,15
Рентабельність (збитковість) активів, %	-10,13	-8,56	-7,05	-1,57	-1,51

Примітки: розраховано на основі звітності підприємства

Аналіз фінансових показників ТОВ «*****» за 2022–2024 роки виявив кілька ключових проблем. По-перше, загальна рентабельність підприємства залишається негативною, хоча збитковість поступово зменшується, що свідчить про недостатню фінансову стійкість. По-друге, рентабельність продукції знижується, що свідчить про зростання собівартості та недостатню маржинальність окремих товарів. По-третє, ефективність використання активів є низькою, що вказує на необхідність оптимізації структури активів і витрат. Незважаючи на зростання рентабельності продажів, ці позитивні тенденції не компенсують загальної проблеми збитковості продукції. Відсутність заходів щодо контролю витрат та підвищення маржі створює ризик збереження негативної рентабельності в найближчі періоди.

На ТОВ «*****» функціонує чітко структурована організаційна модель управління, у якій визначено розподіл повноважень та відповідальності між структурними підрозділами. Схема організаційної структури представлена у додатку А. Аналіз показує, що підприємство застосовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка базується на вертикальному розподілі функцій та прийнятті рішень. Виконання управлінських завдань здійснюється власним персоналом, що забезпечує прозорість, зрозумілість структури та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Система дистрибуції на підприємстві організована комплексно та включає такі ключові елементи:

1. Стратегічне управління каналами збуту – формування маркетингової стратегії розподілу продукції та концепції функціонування системи дистрибуції.
2. Партнерство з комерційними посередниками – співпраця з дистриб'юторами та дилерами на договірній основі для побудови ефективних каналів розподілу.
3. Ціноутворення – встановлення прозорих та справедливих цін для всіх учасників каналів збуту, з урахуванням роздрібних та перепродажних цін.
4. Логістика – організація фізичної дистрибуції: транспортування, зберігання, контроль запасів та забезпечення наявності повного асортименту продукції.
5. Контроль і аналіз діяльності – моніторинг дотримання домовленостей та стандартів партнерами, контроль роздрібних цін і наявності товарів, оцінка якості обслуговування, а також аналіз діяльності конкурентів.

Важливим фактором ефективності системи дистрибуції є правильний підбір структури каналів та конкретних учасників, що забезпечує координацію таких функцій, як закупівля продукції, її розподіл і збут, маркетингові дослідження ринку та потреб споживачів, встановлення та підтримка контактів з виробниками й торговельними партнерами, укладання договорів дистрибуції, реалізація стимулюючих заходів та рекламних активностей, планування асортименту, фінансування каналів розподілу, транспортування та зберігання товарів.

ТОВ «*****» виступає незалежним оптовим дистриб'ютором, який здійснює продаж продукції від власного імені та за свій рахунок на підставі укладених договорів з виробниками. Основна роль дистриб'ютора полягає не в прямому продажі кінцевому споживачу, а в розвитку та підтримці дилерської мережі. Для цього підприємство акумулює на власних складах великі партії товарів, які потім перерозподіляються дрібнішими партіями відповідно до

потреб кожного дилера, з урахуванням асортименту та ціноутворення, що враховує індивідуальні особливості ринку.

Організаційні та організаційно-правові аспекти дистрибуційної діяльності забезпечуються шляхом регламентації роботи всіх учасників системи: торгових представників, територіальних менеджерів, супервайзерів, експедиторів та складських працівників. Така комплексна організація дозволяє забезпечити ефективну взаємодію всіх ланок ланцюга поставок та сприяє досягненню високих результатів у маркетинговій діяльності підприємства.

2.2. Аналіз системи маркетингу підприємства

Маркетингова діяльність ТОВ «*****» організована на основі чіткої структурної моделі, яка включає маркетинговий відділ, відділ продажів, відділ логістики та відділ зовнішньоекономічних зв'язків.

Підприємство реалізує комплексну маркетингову стратегію товарної політики, спрямовану на: формування конкурентного та різноманітного асортименту; оновлення та модернізацію продуктового портфеля; підтримку високих стандартів якості; забезпечення відповідності продукції очікуванням споживачів.

Асортимент ТОВ «*****» включає тверді, напівтверді та м'які сири, а також витримані сорти, з урахуванням потреб масового споживача, сегменту HoReCa, експорту та преміального ринку. Продукція демонструє стабільний попит, проте підприємство стикається з ризиком зростання собівартості через підвищення цін на енергоносії, а також з економічними, політичними та фінансовими ризиками зовнішнього середовища.

Продукція компанії реалізується під впізнаваним брендом «КОМО», який асоціюється з високою якістю та дотриманням традицій. Упаковка розроблена з урахуванням зручності для споживача, збереження властивостей продукту, візуальної привабливості та вимог міжнародних ринків. Маркування

здійснюється трьома мовами (українською, англійською та арабською), що спрощує вихід на зовнішні ринки.

Маркетингова товарна політика компанії є гнучкою та орієнтованою на потреби ринку і споживачів. Продумана сегментація, інноваційність та висока якість продукції дозволяють підприємству успішно утримувати конкурентні позиції як в Україні, так і на міжнародних ринках.

Цінова стратегія ТОВ «*****» передбачає диференційований підхід із врахуванням особливостей сегментів ринку, витрат на виробництво та конкурентного середовища. Підприємство поєднує якість та доступну ціну, що сприяє формуванню лояльності споживачів на внутрішньому ринку та підтримує ефективну експансію на зовнішніх ринках (табл. 2.4). На ринках Східної Європи та Азії застосовується стратегія цінової конкуренції з метою забезпечення оптимального співвідношення «ціна-якість», тоді як на українському ринку діє середньоринкова стратегія з преміальним позиціонуванням окремих продуктів.

Таблиця 2.4

Порівняльна таблиця цін на продукцію ТОВ «*****»

Найменування продукції	Вид упаковки	Вага, г	Ціна для українського ринку, грн	Ціна для експорту (EUR)	Конкурент (ціна в Україні, грн)
Сир твердий «Голландський»	вакуум	200	69,00	1,45	72,50 (ТМ “Звенигора”)
Сир твердий «Традиційний»	вакуум	200	71,00	1,52	74,90 (ТМ “Ферма”)
Сир твердий «Маасдам»	вакуум	200	84,00	1,75	87,00 (ТМ “President”)
Сир твердий «Гауда»	вакуум	200	82,00	1,70	85,00 (ТМ “Комо”, супермаркет)
Сир «КОМО Преміум» (витримка 6 міс.)	фольга	200	112,00	2,60	119,00 (ТМ “Leerdammer”)

Примітка: розраховано на основі звітності підприємства. Ціни актуальні станом на жовтень 2025 року.

Аналіз цінової політики ТОВ «*****» показує, що підприємство дотримується гнучкого підходу до ціноутворення, орієнтуючись на середньоринкові ціни, проте з акцентом на якість.

Переваги поточної цінової політики: конкурентна ціна при стабільній якості; наявність преміум-сегменту в асортименті; адаптація цін до цільового ринку (внутрішній / зовнішній).

Для удосконалення цінової політики маркетингу важливо запровадити динамічне ціноутворення на основі сезонного попиту та коливань курсу валют та активніше використовувати знижки для дистриб'юторів у межах B2B-маркетингу.

ТОВ «*****» реалізує свою продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основу збутової політики підприємства становить мультиканальна стратегія – поєднання прямих продажів, оптової реалізації та співпраці з торговельними мережами.

Компанія прагне забезпечити максимальне охоплення ринку через оптимальне розміщення продукції у торговельних точках, онлайн-каналах і за участі дистриб'юторів. Збутова політика формується з урахуванням логістичних можливостей, попиту, конкурентного середовища та специфіки кожного цільового ринку.

ТОВ «*****» використовує наступні основні канали збуту (табл. 2.5):

1. Роздрібна торгівля – співпраця з великими національними мережами супермаркетів: АТБ, Сільпо, Novus, Фора, Метро.
2. Оптові покупці – регіональні дистриб'ютори, які забезпечують збут продукції у віддалених областях України.
3. Експорт – реалізація продукції до країн ЄС, Близького Сходу та Азії. Продаж відбувається переважно через зовнішньоекономічні контракти та спеціалізованих експортерів.

Таблиця 2.5

Структура збуту за напрямками

Канал реалізації	Частка в загальному обсязі збуту, %	Особливості
Роздрібні мережі	52	Основний канал збуту на внутрішньому ринку
Оптові покущі	34	Доставка великими партіями, регіональне охоплення
Експорт	14	Основні ринки: Польща, ОАЕ, Грузія, Казахстан

Примітка: розраховано на основі звітності підприємства

Актуальні виклики: коливання попиту в умовах економічної нестабільності; зростання витрат на логістику; висока конкуренція у торговельних мережах.

Перспективи покращення:

1. Розширення присутності в онлайн-продажах через запуск власного інтернет-магазину.
2. Вихід на нові ринки збуту (наприклад, країни Африки або Латинської Америки).
3. Підписання нових договорів з HoReCa-сектором для просування преміальної продукції.
4. Оптимізація логістики шляхом створення регіональних складів.

Отже, збутова політика ТОВ «*****» характеризується високою гнучкістю та адаптивністю до ринкових умов. Підприємство ефективно поєднує традиційні канали збуту з сучасними цифровими інструментами, що забезпечує стабільний обсяг продажів і конкурентоспроможність на ринку.

Маркетингова комунікаційна політика ТОВ «*****» спрямована на формування позитивного іміджу торгової марки "КОМО", інформування споживачів про продукцію, а також стимулювання попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Комунікації будуються на основі інтегрованого підходу, який включає поєднання ATL-, BTL-, digital- та PR-активностей. Компанія активно

використовує як традиційні, так і сучасні цифрові інструменти для ефективного донесення маркетингових меседжів до цільової аудиторії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні канали комунікації ТОВ «*****»

Канал комунікації	Цільова аудиторія	Частота використання	Приклад/інструмент
Телевізійна реклама	Масовий споживач	Сезонно	Ролики на СТБ, 1+1, Новий канал
Соцмережі	Молодь, сім'ї, food-блогери	Постійно	Instagram: @komo_cheese_official
Онлайн-реклама	Широка аудиторія	Регулярно	Google Ads, YouTube Ads
Виставки, презентації	Партнери, експортери	Разово	WorldFood, SIAL
POS-матеріали в магазинах	Покупці в точках продажу	Постійно	Листовки, наліпки, брендovanі стенди
Email-розсилки	Ділові партнери	Щомісяця	Каталоги, новинки, комерційні пропозиції

Примітки: розраховано на основі звітності підприємства

Основні інструменти комунікаційної політики ТОВ «*****»

1. Реклама

– Телевізійна реклама (національні канали) – з фокусом на емоційне позиціонування сиру як «смаку сімейного тепла».

– Зовнішня реклама – білборди у великих містах.

– Онлайн-реклама – контекстна реклама в Google Ads, відеореклама на YouTube.

2. PR та іміджеві кампанії

– Участь у міжнародних та національних виставках (наприклад, WorldFood Ukraine).

– Спонсорство заходів здорового харчування та кулінарних шоу.

– Публікації в галузевих ЗМІ.

3. Інтернет-комунікації (Digital marketing)

– Офіційний сайт з онлайн-каталогом продукції.

– SMM: сторінки бренду «КОМО» у Facebook, Instagram, TikTok.

- Ведення корпоративного блогу про культуру сиру, рецепти, новинки.

4. Sales promotion / стимулювання збуту

- Тимчасові акції «-15% на вибрані сири».

- Спроба впровадження програм лояльності через партнерські мережі.

5. Особисті продажі та B2B-комунікації

- Участь комерційного відділу в перемовинах з мережами та дистриб'юторами.

- Каталоги продукції та спеціальні презентації для ділових партнерів.

ТОВ «*****» регулярно аналізує ефективність комунікаційних кампаній. Основні критерії:

1. Зростання впізнаваності бренду (за опитуваннями – понад 65% споживачів в Україні знають ТМ «КОМО»).

2. Показники охоплення (в соцмережах – понад 100 тис. підписників).

3. Відгуки споживачів та лояльність (NPS – на рівні 45+).

4. Кількість переходів на сайт з реклами (CTR, CPC, ROI).

Комунікаційна політика ТОВ «*****» забезпечує формування стійкого позитивного образу бренду, утримання постійних клієнтів та залучення нових аудиторій. Компанія ефективно поєднує традиційні та цифрові канали, що дає змогу адаптувати маркетингові комунікації до сучасних вимог ринку.

ТОВ «*****» активно використовує цифрові канали комунікації, що дозволяє ефективно взаємодіяти зі споживачами, партнерами та підвищувати впізнаваність бренду «КОМО».

1. Офіційний сайт. Офіційний вебсайт компанії – <https://komo.ua> – виконує функції інформаційної, іміджевої та частково комерційної платформи.

На сайті представлені:

1. Каталог продукції з детальними описами сирів, рекомендаціями щодо зберігання та вживання;

2. Новини бренду та інформація про участь у виставках, акціях;

3. Історія компанії та виробництва, відеоекскурсії, сертифікати якості;

4. Контактна інформація для партнерів, ЗМІ та споживачів;

5. Можливість перейти до онлайн-каналів продажу.

Сайт адаптований до мобільних пристроїв і має зручну навігацію трьома мовами – українською, англійською та частково російською, що сприяє комунікації з міжнародними партнерами.

2. Соціальні мережі.

ТОВ «*****» активно розвиває свої сторінки у соціальних мережах, використовуючи їх як канал для просування продукції, формування бренду та зворотного зв'язку з аудиторією.

Instagram (@komo_cheese_official) – основна платформа для візуального контенту. Публікуються яскраві фото продукції, рецепти, сторіс з виробництва, відгуки споживачів, розіграші та акції.

Facebook (КОМО / КОМО Cheese) – використовується для інформування про новинки, участь у подіях, партнерські новини, зворотній зв'язок та обговорення.

TikTok (@komo_cheese) – створюється контент у форматі коротких відео – огляди продукції, “сирні лайфхаки”, рецепти з сиром, участь у трендах. Актуально для залучення молодшої аудиторії.

YouTube-канал (КОМО Cheese) – викладаються відеорецепти, рекламні ролики, закулісся виробництва, відео з подій і виставок.

Завдяки активній присутності в онлайн-просторі ТОВ «*****»: підтримує лояльність до бренду; оперативно доносить інформацію про новинки та акції; розширює свою цільову аудиторію; посилює інтеграцію з партнерами через репости, колаборації та взаємний PR.

Сайт і соціальні мережі стали важливою частиною маркетингової стратегії ТОВ «*****», забезпечуючи відкритість бренду, сучасну взаємодію зі споживачами та постійну присутність у цифровому інформаційному просторі.

Підприємство ТОВ «*****» здійснює експорт продукції (зокрема, отриманої від комітента ТОВ «Комо Україна») через міжнародні канали. Зокрема, за листопад 2022 р. компанія отримала товари на суму 70 460 780,05 грн (без ПДВ) та в грудні 2022 р. – 24 380 334,53 грн. Логістична система охоплює

ланцюги зберігання, транспортування, експортного оформлення, експедирування. У договорі комісії з ТОВ «Комо Україна» «*****» виступає комісіонером-експортером і бере на себе транспортно-експедиційні витрати, включно із зберіганням та перевезенням (табл. 2.7).

У 2022 р. компанія уклала договори на транспортно-експедиторське обслуговування з низкою перевізників та експедиторів (наприклад, з компаніями в Німеччині та в Україні).

Таблиця 2.7

Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «*****»
у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Логістичні витрати (транспортно-експедиційні, складські, митні), тис. грн	54 230	63 144	68 500	8 914	5 356	16,4	8,5
Частка логістичних витрат у собівартості реалізованої продукції, %	3,06	3,55	3,55	+0,49	0	16,0	0,0
Оборотність запасів	61,6	60,4	57,6	-1,2	-2,8	-1,9	-4,6
Середній період зберігання запасів, днів	5,9	6,0	6,3	+0,1	+0,3	1,7	5,0
Рентабельність логістичної діяльності, %	8,3	7,9	7,6	-0,4	-0,3	-4,8	-3,8
Логістична продуктивність (чистий дохід / логістичні витрати)	42,1	36,4	36,3	-5,7	-0,1	-13,5	-0,3
Частка витрат на транспорт у загальних логістичних витратах, %	62	65	66	+3	+1	4,8	1,5

Примітки: розраховано на основі звітності підприємства

У 2022–2024 рр. логістична система ТОВ «*****» функціонувала в умовах зростання обсягів реалізації (на 8,3 % у 2024 р. порівняно з 2023 р.) та підвищення витрат на перевезення. Підприємству вдалося стабілізувати частку логістичних витрат у структурі собівартості, однак показники оборотності запасів і дебіторської заборгованості вказують на потребу в оптимізації логістичних процесів, автоматизації складування й покращенні фінансово-логістичного контролю.

2.3. Оцінка ефективності каналів збуту підприємства

Збутова політика ТОВ «*****» побудована на поєднанні традиційних каналів продажу з базовими цифровими інструментами, що забезпечує основну реалізацію продукції, проте не дозволяє повністю охопити сучасні ринкові можливості та потреби різних сегментів споживачів.

Асортимент продукції включає тверді, напівтверді та м'які сири, а також витримані сорти, орієнтовані на масового споживача, HoReCa, експорт та преміальний сегмент. Водночас існує потреба у більш гнучкому управлінні асортиментом і комунікацією з клієнтами для підвищення ефективності збуту та покращення споживчого досвіду.

Основними партнерами підприємства є оптові дистриб'ютори та торгові компанії, серед яких: Арго-Р ТзОВ, БІЗНЕС РІТЕЙЛ ЛТД, КЛЕВЕР СТОРС ТзОВ, Континіум-Трейд ТзОВ, Приватне підприємство ТД "Салют", СМАРТ ТРЕНД ТОВ. Поточна модель взаємодії з партнерами обмежує можливості компанії для безперервного контролю продажів і ефективного використання даних про споживачів у реальному часі (рис.2.1).

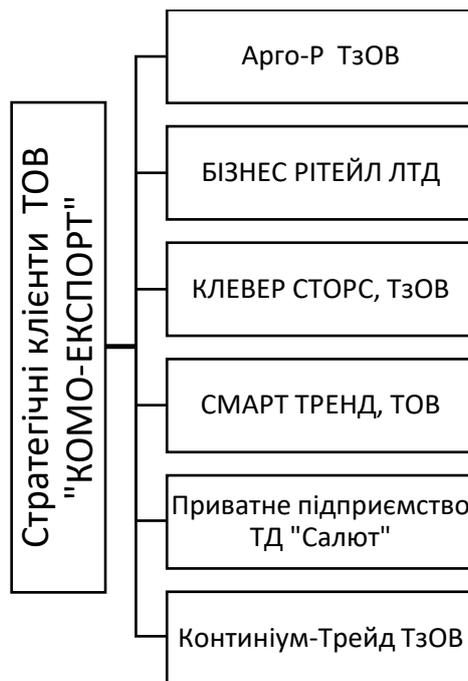


Рис. 2.1. Основні клієнти ТОВ «*****»

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Таким чином, існуюча збутова політика формує основу для реалізації продукції, але потребує вдосконалення шляхом інтеграції омніканальної стратегії маркетингу, яка дозволить синхронізувати всі канали продажу, підвищити клієнтську залученість та забезпечити більш ефективне управління дистрибуційною мережею.

На рис. 2.2, 2.3 подано обсяги реалізації ТОВ «*****» у 2024 році. На основі наведеного графіка можна зробити такі аналітичні висновки щодо збутової політики ТОВ «*****»:

1. Лідер за продажами – ТМ «КОМО» у КЛЕВЕР СТОРС, ТзОВ: Обсяг реалізації перевищує 15 млн грн, що суттєво виділяє цей канал серед інших. Це свідчить про високу концентрацію продажів у окремих ключових клієнтів.

2. Середні за обсягами канали: Приватне підприємство ТД «Салют», Арго-Р ТзОВ та Континіум-Трейд ТзОВ демонструють значно менші продажі ТМ «КОМО» (2–3 млн грн), що вказує на потенціал для оптимізації збуту та розвитку цих каналів.

3. Низькі обсяги продажів у деяких партнерів: СМАРТ ТРЕНД, ТОВ та БІЗНЕС РІТЕЙЛ ЛТД мають мінімальні показники реалізації (менше 1 млн грн),

що може свідчити про недостатньо ефективну роботу з цими клієнтами або низький попит у цих сегментах.

4. Конкуренція між торговими марками: ТМ «Клуб Сиру» та ТМ «Канів» представлені лише частково й у низьких обсягах, що вказує на необхідність кращої координації каналів збуту для цих брендів або інтеграції в омніканальну стратегію.

5. Диверсифікація каналів збуту: Сильна залежність від одного ключового клієнта (КЛЕВЕР СТОРС) створює ризики для стабільності продажів, що обґрунтовує необхідність впровадження омніканальної стратегії для розширення та балансування каналів продажу.

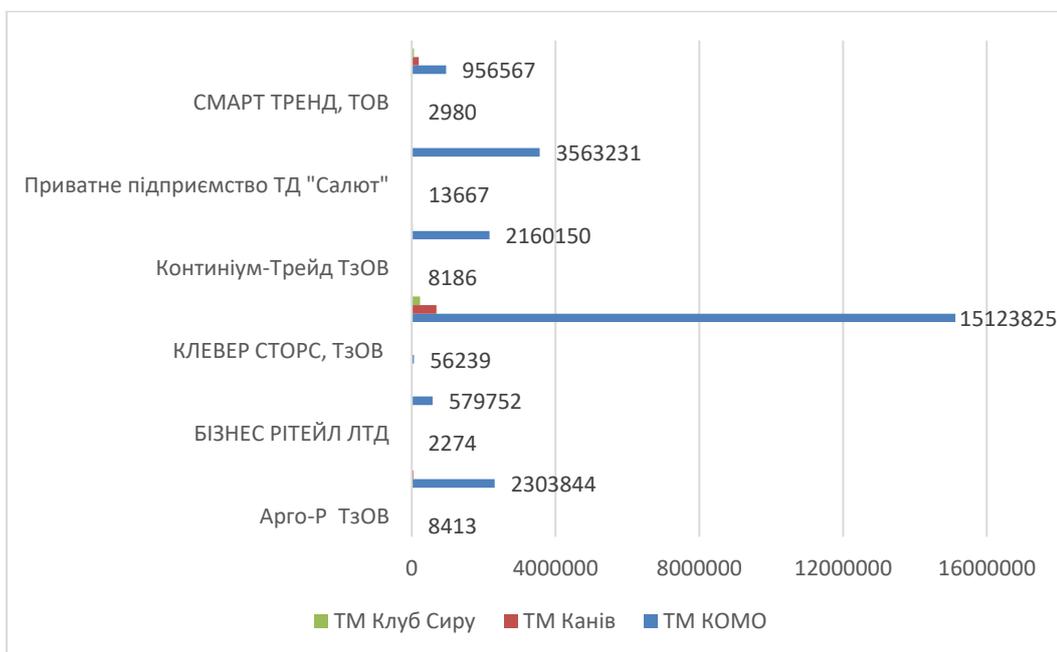


Рис. 2.2. Обсяги реалізації продукції ТОВ «*****» у 2024 році

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Таким чином, аналіз показує концентрацію продажів у окремих ключових партнерах і обмежену представленість інших торгових марок, що підкреслює потребу в адаптації збутової політики, більш широкій дистрибуції та інтеграції цифрових каналів для підвищення стабільності та ефективності реалізації продукції.

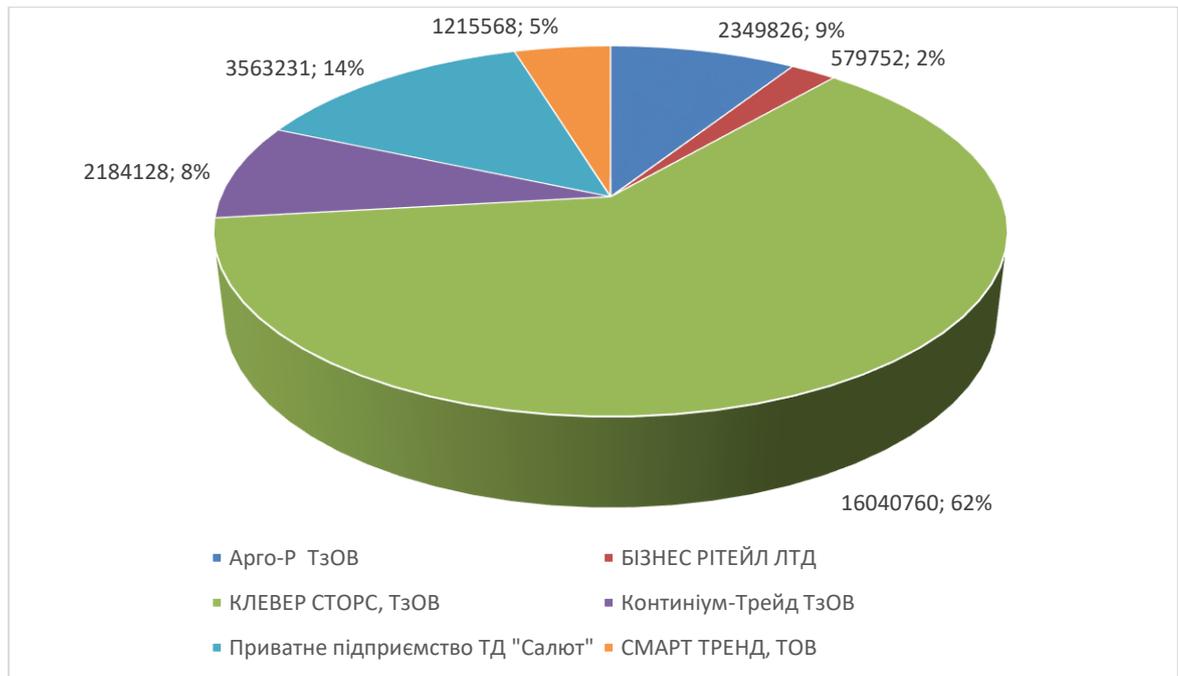


Рис. 2.3. Структура реалізації продукції ТОВ «*****» у 2024 році за основними клієнтами

Примітка: розраховано на основі звітності підприємства

Основним клієнтом ТОВ «*****», що формує найбільшу частку в обсягах продажу, є ТОВ «КЛЕВЕР СТОРС» (мережа маркетів Сім23), який у 2024 році забезпечив 62% реалізації продукції. Значущим партнером також є Приватне підприємство ТД «Салют», частка якого становить 14% продажів. Продукція компанії користується стабільним попитом серед споживачів. Серед головних ризиків діяльності підприємства – підвищення собівартості через зростання цін на енергоносії, а також вплив економічних, політичних та фінансових чинників зовнішнього середовища.

Для забезпечення ефективної роботи збутова політика ТОВ «*****» є стратегічно важливою. Компанія використовує багатоканальний підхід до продажів, що включає три основні напрями: роздрібні продажі через національні торговельні мережі, оптову реалізацію через дистриб'юторів та експорт продукції. Така модель дозволяє підтримувати стабільність збуту, охоплювати ринок рівномірно та знижувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура збуту ТОВ «*****» за напрямками (2024 р.)

Канал реалізації	Частка в загальному обсязі збуту, %	Обсяг реалізації, тис. грн
Роздрібні мережі	52	1 293 342
Оптова торгівля	34	846 646
Експорт	14	347 208

Примітка: розраховано на основі звітності підприємства

Роздрібні мережі виступають основним каналом збуту на внутрішньому ринку (висока стабільність попиту, контрольована логістика, зростання впізнаваності бренду). Такий канал як оптова торгівля характеризується постачанням великими партіями, розширеним регіональним охопленням, стабільними партнерськими контрактами.

Експорт охоплює такі ринки, як Польща, ОАЕ, Грузія, Казахстан. Даний канал забезпечує валютні надходження та міжнародну присутність бренду. Оцінка ефективності каналів збуту наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності каналів збуту

Показник ефективності	Роздрібні мережі	Оптові покупці	Експорт
Обсяг реалізації, тис. грн (2024)	1 293 342	846 646	347 208
Рівень валової маржі, %	18,5	14,3	21,6
Рентабельність продажів, %	7,6	5,9	9,1
Середній термін обороту запасів, днів	22	28	45
Частота поставок, разів/міс.	8	4	2
Витрати на логістику у структурі собівартості, %	9,2	7,1	15,3
Середня кількість партнерів	5 мереж	12 дистриб'юторів	7 зовнішніх партнерів
Інтегральна оцінка ефективності (1-5)	4,7	4,2	4,3

Примітка: розраховано на основі звітності підприємства

Роздрібна торгівля через мережі АТБ, Сільпо, Novus, Фора, Метро залишається основним каналом збуту, забезпечуючи понад 1,29 млрд грн доходу

(52% загального обсягу). Завдяки широкому охопленню ринку, стабільності поставок і впізнаваності бренду цей напрям характеризується найвищою інтегральною ефективністю (4,7 бала). Незначним недоліком є висока конкуренція за поличне місце та вимоги мереж до бонусів і маркетингових активностей.

Оптові продажі формують 34% реалізації (846,6 млн грн) і є важливим джерелом стабільного збуту в регіонах. Завдяки великим партіям постачань підприємство знижує логістичні витрати та підтримує рівномірне завантаження виробництва. Разом із тим, рентабельність цього каналу нижча, що пов'язано з наданням відстрочок платежів дистриб'юторам і нижчими націнками.

Експортна діяльність займає 14% структури збуту (347,2 млн грн) і сприяє зміцненню позицій підприємства на зовнішніх ринках. Попри вищі логістичні витрати та валютні ризики, експорт характеризується найвищою валовою маржею (21,6%) та забезпечує перспективу подальшого зростання за рахунок диверсифікації ринків (зокрема Польща, ОАЕ, Грузія, Казахстан).

Найефективнішим каналом збуту ТОВ «*****» є роздрібна торгівля, яка забезпечує стабільний внутрішній попит і найвищу рентабельність у межах українського ринку.

Оптовий канал виконує стратегічну функцію покриття регіонів і забезпечує рівномірність реалізації, однак потребує оптимізації умов оплати та контролю дебіторської заборгованості.

Експортна діяльність має значний потенціал розвитку, особливо за рахунок виходу на нові ринки ЄС і країн Східної Європи.

Для підвищення загальної ефективності системи збуту доцільно впровадити елементи омніканальної моделі: поєднання офлайн- і онлайн-продажів, розширення співпраці з маркетплейсами та посилення CRM-аналітики клієнтських потоків (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз ключових показників ефективності омніканальної маркетингової системи ТОВ «*****» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022	Темп приросту, %
Рівень задоволеності клієнтів (CSAT), %	78 %	82 %	86 %	8	+10,3 %
Індекс лояльності клієнтів (NPS), %	25 %	36 %	44 %	19	+76,0 %
Коефіцієнт повторних покупок, %	41 %	46 %	52 %	11	+26,8 %
Середня кількість каналів, задіяних клієнтом до покупки	1,8	2,3	2,9	1,1	+61,1 %
Середня довічна цінність клієнта (CLV), грн	14 200	17 100	21 400	7 200	+50,7 %
Вартість залучення клієнта (CAC), грн	4 100	4 600	4 900	800	+19,5 %
Інтегральний показник ROI омніканальної системи, %	75 %	92 %	108 %	33	+44,0 %

Примітка: розраховано на основі звітності підприємства

Динаміка позитивна за всіма показниками, що свідчить про ефективне впровадження омніканальної стратегії підприємства.

CSAT і NPS демонструють стає зростання, тобто клієнти дедалі більш задоволені сервісом і готові рекомендувати бренд іншим.

Рівень повторних покупок підвищився на 26,8 %, що свідчить про лояльність клієнтів і якість комунікаційної політики.

Середня кількість каналів у взаємодії з клієнтом майже подвоїлася, що є маркером переходу до справді омніканального формату обслуговування.

CLV зростає швидше, ніж CAC, тобто стратегія залучення клієнтів є економічно виправданою.

ROI омніканальної системи перевищив 100 % у 2024 р., що вказує на високий рівень рентабельності маркетингових інвестицій.

Оцінюючи ефективність омніканальної маркетингової системи ТОВ «*****» у 2022–2024 рр., можна відзначити позитивну динаміку всіх ключових показників. Підприємство демонструє стає підвищення рівня

задоволеності клієнтів (CSAT) – із 78 % у 2022 р. до 86 % у 2024 р. Таке зростання зумовлене покращенням сервісу, впровадженням електронних каналів комунікації та швидшою доставкою замовлень.

Індекс лояльності клієнтів (NPS) також суттєво зріс – із 25 % до 44 %, що свідчить про збільшення кількості промоутерів бренду. Цей результат досягнуто завдяки стабільній якості продукції та ефективним комунікаціям у соціальних мережах. Коефіцієнт повторних покупок підвищився з 41 % до 52 %, що вказує на покращення утримання клієнтів та успішну реалізацію програм лояльності, особливо в роздрібних мережах-партнерах (АТБ, Сільпо, Novus, Фора, Метро).

Показник середньої кількості каналів, задіяних клієнтом до покупки, збільшився з 1,8 до 2,9, що свідчить про поступовий перехід споживачів до омніканальної моделі поведінки. Клієнти дедалі частіше взаємодіють із брендом через сайт, соціальні мережі, маркетплейси та офлайн-точки продажу, що формує єдину екосистему комунікацій підприємства.

Середня довічна цінність клієнта (CLV) зросла з 14,2 тис. грн до 21,4 тис. грн, що пояснюється частішими покупками та збільшенням середнього чеку. Попри підвищення вартості залучення клієнта (CAC) з 4,1 тис. грн до 4,9 тис. грн, темпи росту CLV суттєво випереджають витрати на залучення, що свідчить про економічну доцільність обраної маркетингової стратегії.

Інтегральний показник ефективності омніканальної системи (ROI) збільшився з 75 % у 2022 р. до 108 % у 2024 р. Зростання прибутковості зумовлене оптимізацією медіаміксу, більш ефективним розподілом бюджету між каналами комунікації та персоналізацією маркетингових пропозицій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ТОВ «*****» успішно реалізує омніканальну маркетингову стратегію, яка забезпечує стабільне зростання виручки, підвищення лояльності клієнтів та ефективне використання маркетингового бюджету.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ОМНІКАНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Перспективи розвитку підприємства

Оскільки ТОВ «*****» перебуває на стадії спаду, головним завданням стратегії розвитку є відновлення ринкових позицій підприємства. Основними напрямками активізації бізнесу виступають вдосконалення асортиментної політики, підвищення якості продукції, впровадження сучасних технологічних рішень, а також оптимізація збутових процесів і маркетингової системи. Ключовим елементом ефективного стратегічного управління має стати розробка заходів для усунення виявлених слабких місць і мінімізації потенційних загроз.

Проведена діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «*****», а також оцінка його фінансового стану, дозволяє завершити процес аналізу комплексною оцінкою перспектив розвитку підприємства за допомогою SWOT-аналізу (таблиця 3.1). Такий підхід сприяє визначенню пріоритетних цілей функціонування та формуванню оптимального портфеля стратегічних ініціатив.

Рекомендується застосовувати комплексний підхід до розробки стратегії, який передбачає інтеграцію функціонально пов'язаних заходів у єдину систему. Основою такої системи має стати перегляд бізнес-філософії, формування корпоративних цінностей та встановлення норм поведінки, що визначають стандарти діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT – аналізу ТОВ «*****»

ТОВ «*****»	<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – Вихід на нові ринки – Зростання попиту на продукцію – Використання сучасних технологій – Підвищення конкурентоспроможності 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – Економіко-політична нестабільність – Невчасні поставки продукції – Поява нових конкурентів – зростання цін на продукцію та енергоносії
<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – Кваліфікований персонал – Індивідуальний підхід до клієнтів – Добре вивчений ринок – Надійний імідж – Широкий асортимент та високий сервіс 	<p>Поле С і М</p> <p>Вихід на нові сегменти ринку та обслуговування додаткових груп споживачів через багатоканальні продажі (роздріб, дистриб'ютори, онлайн-канали); розширення збуту існуючих і нових продуктів.</p>	<p>Поле С і З</p> <p>Протидія конкурентам та підвищення ефективності логістики; впровадження багатоканальної системи комунікацій для своєчасного реагування на зміни ринку</p>
<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – Нестабільний фінансовий стан – Висока собівартість і неконкурентні ціни – Обмежені ресурси для інновацій – Недостатня маркетингова експертиза – Відсутність стратегічного портфеля бізнесу 	<p>Поле Сл і М</p> <p>Підвищення ефективності маркетингу та управління витратами через оптимізацію багатоканальних каналів продажу; розвиток інноваційної та цифрової маркетингової підтримки.</p>	<p>Поле Сл і З</p> <p>Формування стратегії, що мінімізує ризики зовнішніх загроз; уникання необґрунтованої диверсифікації та посилення маркетингового контролю</p>

Джерело: розробка автора

Стратегія ТОВ «*****» повинна бути спрямована на досягнення довгострокових економічних результатів, ключовими показниками яких можуть виступати:

- розширення присутності на ринку та освоєння нових ніш;
- підвищення рівня прибутковості у порівнянні з основними конкурентами;
- зростання інвестиційної привабливості підприємства;
- нарощування обсягів продажів відносно ринкових суперників;
- формування позитивного споживчого іміджу;
- лідерство у впровадженні технологічних рішень;
- підвищення якості обслуговування та сервісу для клієнтів.

Основними завданнями оптимізації маркетингових стратегій ТОВ «*****» є диверсифікація діяльності.

Для забезпечення ефективної диверсифікації доцільно застосувати матрицю «МакКінсі – Дженерал Електрик» (McKinsey/GE), а також розробити таблиці, що відображають фазу життєвого циклу продукції та її конкурентний статус за ключовими напрямками діяльності підприємства.

Побудуємо таблиці 3.2 та 3.3, що характеризують привабливість ринків та конкурентну позицію окремих видів продукції.

Таблиця 3.2

Експертні оцінки привабливості ринків

Характеристики привабливості	Вага	Продукція			
		Сир твердий	Сир м'який	Сир напівтвердий	Сир кисломолочний
Розмір і темп росту ринку	0,2	10	2	7	10
Якість ринку	0,1	9	5	7	6
Конкурентна ситуація	0,4	10	1	5	7
Вплив зовнішнього середовища	0,3	8	3	7	5
Всього	1	8,5	2,2	4,2	6,9

Примітка: розробка автора

На основі проведеної експертної оцінки привабливості ринків для продукції ТОВ «*****» можна зробити такі висновки:

1. Твердий сир є найпривабливішим сегментом ринку. Загальна оцінка привабливості становить 8,5 бала. Високі показники за розміром та темпами росту ринку, а також за конкурентною ситуацією свідчать про значний потенціал для розширення частки ринку та збільшення прибутку.

2. Кисломолочний сир посідає друге місце за привабливістю з оцінкою 6,9 бала. Ринок цього сегмента є стабільним, конкуренція помірна, що створює можливості для розвитку та інвестування у рамках диверсифікації продукції.

3. Сир напівтвердий має середній рівень привабливості – 4,2 бала. Ринок менш динамічний і характеризується помірним рівнем конкуренції, тому

стратегія розвитку цього сегмента має бути точковою та орієнтованою на нішеві можливості.

4. Сир м'який є найменш привабливим сегментом з оцінкою 2,2 бала. Висока конкуренція та невеликий розмір ринку обмежують потенціал для прибуткового зростання, тому інвестиції у цей сегмент слід здійснювати обережно, з фокусом на спеціалізовані або інноваційні продукти.

Отже, стратегічну увагу ТОВ «*****» доцільно зосередити на сегментах твердого та кисломолочного сирів, які забезпечують максимальну ринкову привабливість та потенціал для зростання. Напівтвердий сир може слугувати доповненням для диверсифікації, а м'який сир потребує перегляду стратегії та обережного підходу.

Таблиця 3.3

Експертні оцінки конкурентних позицій ТОВ «*****»

Характеристики позиції у конкуренції	Вага	Продукція			
		Сир твердий	Сир м'який	Сир напівтвердий	Сир кисломолочний
Частка ринку	0,2	10	5	7	7
Операційна ефективність	0,25	10	4	6	8
Інноваційний потенціал	0,35	9	4	8	7
Кваліфікація та мотивованість персоналу	0,2	8	6	9	8
Всього	1	8,25	4,6	6,5	7,5

Примітка: розробка автора

Аналіз експертних оцінок конкурентних позицій ТОВ «*****» дозволяє зробити висновок про різний рівень спроможності продукції конкурувати на ринку. Найвищу конкурентоспроможність демонструє твердий сир (8,25 бала), що обумовлено значною часткою ринку, високою операційною ефективністю та потужним інноваційним потенціалом. Це свідчить про доцільність концентрації стратегічних зусиль на розвитку цього сегмента, активного впровадження сучасних технологій збуту та посилення маркетингових заходів.

Кисломолочний сир (7,5 бала) характеризується стабільними позиціями та високим потенціалом операційної ефективності, що забезпечує надійність поставок і підтримку ринкових позицій. Для цього сегмента доцільним є поступове впровадження інновацій та підтримка існуючих каналів збуту.

Середній рівень конкурентоспроможності спостерігається у сегменті сиру напівтвердого (6,5 бала). Сильні сторони цього сегмента полягають у кваліфікації та мотивації персоналу, що дозволяє компенсувати обмеження операційної ефективності. Розвиток слід здійснювати вибірково, концентруючись на нішевих пропозиціях та точкових інвестиціях.

Найменшу конкурентну спроможність має сир м'який (4,6 бала), що пояснюється низьким рівнем операційної ефективності та обмеженим інноваційним потенціалом. Для цього сегмента необхідно переглянути стратегію розвитку, підвищити ефективність процесів та розглянути можливість застосування спеціалізованих або інноваційних нішевих рішень для посилення ринкових позицій.

Загалом, результати аналізу свідчать про необхідність концентрації ресурсів на твердому та кисломолочному сирах як пріоритетних сегментах, при одночасному вибіркового розвитку напівтвердого сиру та стратегічному перегляді підходів щодо сиру м'якого.

На рис. 3.4 побудована матриця МсК/GE для ТОВ «*****».

Аналіз розташування продукції ТОВ «*****» на матриці McKinsey/GE дозволяє визначити рівень привабливості ринків та конкурентних позицій, а також сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління.

Згідно з матрицею, твердий сир та кисломолочний сир займають позиції з високою ринковою привабливістю та сильними конкурентними позиціями. Для цих продуктів доцільним є продовження інвестиційної політики та активного розвитку, що включає підвищення технологічної оснащеності, розширення каналів збуту та посилення маркетингових активностей.

Конкурентний статус	<i>сильний</i>	Витягти максимальну вигоду або піти	Реінвестувати прибуток або витягти максимальну вигоду 4	Інвестувати або утримувати позиції 1
	<i>середній</i>	Повільно відходити	3 Витягти максимальну вигоду або піти	Інвестувати, реінвестувати прибуток
	<i>слабкий</i>	2 Відходити швидко, повільно або залишитися	Залишитися або повільно відходити	Інвестувати, реінвестувати або відходити
		<i>низька</i>	<i>середня</i>	<i>висока</i>
		Привабливість ринку		

- 1- Сир твердий
- 2- Сир м'який
- 3- Сир напівтвердий
- 4- Сир кисломолочний

Рис. 3.4. Матриця МсК/GE для ТОВ «*****»

Примітка: розробка автора

Сегменти сиру напівтвердого та м'якого розташовані у зонах середньої привабливості ринку або з помірними конкурентними позиціями. Для них рекомендується застосування стратегії інтенсифікації зусиль, яка передбачає точкові інвестиції, оптимізацію операційних процесів, розвиток нішевих пропозицій та поступове впровадження інновацій.

Загальна стратегія для ТОВ «*****» може бути визначена як агресивне зростання з елементами диференціації та фокусування, що передбачає: активне використання інновацій та цифрових технологій для підвищення ефективності маркетингових та збутових процесів; зміцнення лідерських позицій на ключових ринках; географічне розширення та глибоке проникнення у нові сегменти.

На рівні окремих стратегічних одиниць бізнесу (SBU) пропонуються такі підходи:

1. Твердий сир: інтенсивне інвестування в маркетингові кампанії та розвиток каналів збуту, підтримка інноваційного потенціалу та персоналу.

2. Кисломолочний сир: підтримка конкурентних позицій шляхом удосконалення сервісу, логістики та впровадження цифрових рішень.

3. Сир напівтвердий: точкові інвестиції у нішеві продукти, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація процесів виробництва та логістики.

4. Сир м'який: стратегічний перегляд портфеля, використання спеціалізованих рішень, розвиток інноваційних підходів та підвищення операційної ефективності.

Рекомендації щодо вдосконалення маркетингових процесів:

- впровадження автоматизованих систем аналітики для оперативного відстеження ринкових змін;
- розвиток системи мотивації персоналу маркетингового та збутового відділів на досягнення КРІ;
- регулярні тренінги для підвищення кваліфікації співробітників;
- збільшення інвестицій у цифровий маркетинг і аналітику для більш точного таргетування та оптимізації витрат.

Загалом, поєднання інноваційного підходу, ефективного управління ресурсами та вибіркової диференціації стратегічних одиниць забезпечить ТОВ «*****» стійке зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

3.2. Розробка омніканальної стратегії підприємства

Для підвищення ефективності збутової діяльності та посилення ринкових позицій підприємства доцільно вдосконалити діючу омніканальну маркетингову систему шляхом розширення каналів реалізації та поглиблення інтеграції онлайн- і офлайн-комунікацій. Зокрема, пропонується реалізувати такі стратегічні напрями:

1. Розвиток інтернет-торгівлі. Рекомендується створити власний інтернет-магазин із функціоналом для оформлення оптових замовлень та інтеграцією з ERP-системою підприємства. Це дозволить:

- оптимізувати процес приймання замовлень і зменшити навантаження на відділ продажів;

- забезпечити зручність для корпоративних клієнтів і дистриб'юторів завдяки онлайн-доступу до каталогу продукції, цін, наявності на складі та історії замовлень;

- підвищити швидкість обробки замовлень і рівень сервісу;

- розширити географію продажів без значного збільшення логістичних витрат;

- отримувати додаткову аналітику про поведінку клієнтів для подальшої персоналізації пропозицій.

Запуск B2B-платформи також сприятиме зростанню частки онлайн-каналів у структурі збуту та забезпечить додатковий потік даних для системи маркетингової аналітики, що є важливим елементом омніканального управління.

2. Вихід на HoReCa-сегмент. Пропонується розширити збутову політику за рахунок постачання продукції для готельно-ресторанного бізнесу та закладів громадського харчування. Цей сегмент має стабільний попит і дозволить диверсифікувати клієнтську базу. Основні переваги напрямку:

- формування довгострокових контрактів із закладами HoReCa, що забезпечить стабільність обсягів збуту;

- можливість використання гнучкої системи цін, індивідуального пакування та спеціальних умов поставки;

- посилення іміджу бренду через партнерство з відомими ресторанами, кав'ярнями та готелями;

- додаткові можливості для крос-промоцій і дегустаційних заходів.

Для успішного виходу на цей ринок доцільно розробити окрему маркетингову програму для сегменту HoReCa, що включатиме спеціальні прайс-

листи, адаптовані обсяги постачання, систему бонусів і персональний супровід клієнтів.

Очікувані результати реалізації омніканальної стратегії маркетингу:

1. Збільшення частки онлайн-продажів у структурі збуту до 10–12 % у середньостроковій перспективі.
2. Підвищення рівня задоволеності клієнтів за рахунок зручності замовлення та швидкості обслуговування.
3. Диверсифікація ринкових сегментів і зменшення залежності від роздрібних мереж.
4. Зростання показників CLV і ROI омніканальної системи через ефективнішу взаємодію з клієнтами.

Мета омніканальної стратегії ТОВ «*****» - підвищення ефективності збуту та посилення ринкових позицій через інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів продажів, а також диверсифікацію клієнтської бази (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця вибору омніканальної стратегії маркетингу

Канал / Напрямок	Рівень впливу на збут	Необхідні ресурси	Заходи	Очікувані результати	Пріоритет
Інтернет-магазин (B2B)	Високий	ERP, IT, персонал	Онлайн-замовлення, інтеграція з ERP, аналітика клієнтів	Збільшення онлайн-продажів до 10–12 %, оптимізація обробки	1
HoReCa-сегмент	Середній/Високий	Маркетинг, логістика	Спеціальні прайс-листи, персональний супровід, дегустації	Стабільні контракти, диверсифікація клієнтів, зміцнення бренду	2
Роздрібні мережі	Високий	Постачання, логістика	Акції, промо-матеріали, інтеграція з онлайн-каналом	Підтримка стабільного обсягу продажів, підвищення впізнаваності	1
Дистриб'ютори	Середній	Контракти, CRM	Підтримка продажів, аналітика, навчання партнерів	Розширення ринку, покращення покриття територій	3

Примітки: складено автором

Обґрунтування вибору каналів в омніканальній маркетинговій стратегії:

- першочерговий розвиток онлайн-торгівлі забезпечує оперативність, аналітику та персоналізацію, що критично для омніканальної моделі;
- HoReCa-сегмент дозволяє диверсифікувати ринок та забезпечити стабільні контракти, мінімізуючи залежність від великих роздрібних мереж;
- Підтримка традиційних каналів (роздріб та дистриб'ютори) гарантує збереження стабільності та охоплення ринку.

Отже, розширення омніканальної стратегії ТОВ «*****» шляхом інтеграції інтернет-торгівлі та сегменту HoReCa дозволить підприємству не лише підвищити ефективність збуту, але й створити більш гнучку, клієнтоорієнтовану систему маркетингових комунікацій, що відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрового бізнесу.

3.3. Обґрунтування ефективності впровадження омніканальної стратегії підприємства

Фінансові результати ТОВ «*****» демонструють необхідність оптимізації системи збуту: чистий дохід стабільно зростає, проте підприємство залишається збитковим через високу операційну складову та низьку ефективність традиційних каналів продажу. Зростання дебіторської заборгованості та запасів підтверджує потребу у цифровізації процесів замовлення.

Омніканальна стратегія забезпечує інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів збуту та дозволяє скоротити транзакційні витрати, підвищити оборотність товарів, знизити ризики неплатежів та оптимізувати логістичну складову.

Витрати на створення B2B інтернет-магазину (інтернет-торгівля) наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Структура витрат на створення B2B інтернет-магазину

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка B2B інтернет-магазину	450
Інтеграція з ERP-системою	200
UX/UI-дизайн і мобільна адаптація	100
Хостинг, техпідтримка, безпека (1 рік)	70
Навчання персоналу	30
Маркетинг запуску	80
Загальні витрати	930 тис. грн

Примітки: складено автором

Очікуваний ефект від створення B2B інтернет-магазину - це зростання чистого доходу на 3%, що при доході 2024 р. (2 487 196 тис. грн) становитиме 74 616 тис. грн на рік додаткового обороту.

Також очікується зниження витрат на обробку замовлень на 12%, прискорення оборотності запасів на 6%.

Витрати на запуск сегмента HoReCa обґрунтовані в таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Структура витрат на запуск сегмента HoReCa

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка асортименту під HoReCa (пакування, фасування)	200
Менеджер + торговий представник (6 місяців)	270
Маркетингові активності	150
Логістичне забезпечення	130
Налаштування CRM-сегментації	50
Загальні витрати	800 тис. грн

Примітки: складено автором

Очікуваний ефект від запуску сегмента HoReCa:

Додатковий обсяг реалізації: 20 000 тис. грн/рік.

Підвищення маржинальності на 2,5 п.п. у професійному каналі збуту.

Формування довгострокових контрактів із закладами HoReCa.

Сумарні інвестиції та інтегральний ефект від проєкту наведені в таблиці

3.7.

Таблиця 3.7

Сумарний економічний ефект реалізації омніканальної стратегії

ТОВ «*****»

Показники	Прогнозоване значення
Додатковий оборот від онлайн-каналу	74 616 тис. грн/рік
Додатковий оборот від HoReCa	20 000 тис. грн/рік
Сумарний приріст реалізації	94 616 тис. грн/рік
Орієнтовний термін окупності	0,22 року (\approx 2,6 місяця)
Зниження операційних витрат	на 10–12%

Примітки: складено автором

Отже, впровадження омніканальної стратегії є економічно доцільним, оскільки: інвестиції у сумі 1,73 млн грн забезпечують приріст обороту 94,6 млн грн на рік; очікуваний термін окупності проекту становить менше трьох місяців; цифровізація каналів збуту сприятиме зниженню операційних витрат, оптимізації складських запасів та стабілізації грошового потоку; HoReCa та B2B-онлайн дозволять диверсифікувати клієнтську базу та зменшити залежність від окремих мереж роздрібної торгівлі. Такий формат забезпечує вагомий економічний результат і створює основу для стійкого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень були сформовані наступні висновки.

1. Омніканальна стратегія маркетингу є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує інтеграцію всіх каналів комунікації та продажу в єдиний, узгоджений простір взаємодії зі споживачами. Такий підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни поведінки клієнтів, формувати безперервний і персоналізований споживчий досвід, підвищувати лояльність та ефективність маркетингових рішень. Завдяки синхронізації даних, автоматизації процесів та поєднанню онлайн- і офлайн-інструментів омніканальність сприяє зростанню продажів і зміцненню бренду, виступаючи фундаментом стабільного розвитку підприємства в умовах цифрової конкуренції.

2. Методологія обґрунтування омніканальної стратегії маркетингу передбачає системний підхід, який поєднує аналітику, поведінкове моделювання та цифрову інтеграцію каналів. Її ключовою метою є створення безперервного, персоналізованого та вимірюваного шляху взаємодії з клієнтом, що забезпечує підвищення лояльності, конкурентоспроможності підприємства та сталого зростання прибутковості.

3. Впровадження омніканальної стратегії є одним із найефективніших напрямів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, оскільки забезпечує інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів, створення єдиного інформаційного простору та персоналізованого клієнтського досвіду. Практика провідних світових компаній переконливо показує, що така стратегія сприяє зростанню продажів, підвищенню рівня лояльності, збільшенню середнього чека та оптимізації операційних процесів. Водночас успіх омніканальної моделі залежить від технологічної інтеграції, застосування аналітики, автоматизації та гнучких управлінських рішень, що разом формують основу для сталого розвитку й зміцнення ринкових позицій підприємства.

4. ТОВ «*****» є незалежним оптовим дистриб'ютором молочної продукції, який функціонує в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін споживчого попиту. Діяльність підприємства характеризується стабільним розширенням асортименту, підвищенням ефективності логістики та зростанням ролі цифрових інструментів у збутових процесах. Спостерігається тенденція до посилення співпраці з роздрібною торгівлею, оптимізації каналів дистрибуції та поступового переходу до аналітично орієнтованого управління. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку та прагнення зміцнювати конкурентні позиції на ринку завдяки удосконаленню операційних і маркетингових процесів.

5. Маркетингова діяльність ТОВ «*****» загалом характеризується достатньою ефективністю, але потребує подальшої систематизації та цифровізації. Аналіз показує, що підприємство має налагоджені канали збуту, стабільні партнерські зв'язки та чітко сформований асортимент, однак маркетингові рішення здебільшого носять оперативний, а не стратегічний характер. Виявлено тенденції до зростання ролі аналітики, активнішого використання онлайн-інструментів та підвищення значення взаємодії з торговими мережами, що відкриває можливості для переходу до омніканального підходу. Загалом діяльність підприємства демонструє потенціал для зміцнення конкурентоспроможності за умови підвищення інтегрованості маркетингових процесів та впровадження сучасних цифрових рішень.

6. Дослідження ефективності каналів збуту засвідчило, що основну частку реалізації у 2024 р. забезпечують роздрібні мережі (52 %), оптові покупці (34 %) та експорт (14 %). Така структура свідчить про високу залежність від національних торговельних мереж, тому підприємству доцільно продовжувати диверсифікацію каналів збуту для зменшення ризиків і зміцнення конкурентних позицій. Оцінювання ефективності омніканальної маркетингової системи показало позитивну динаміку ключових показників – зростання рівня задоволеності клієнтів (до 86 %), збільшення індексу лояльності (до 44 %), покращення коефіцієнта повторних покупок і підвищення інтегрального ROI до

108 %. Це свідчить про результативність впровадженої стратегії клієнтоорієнтованого маркетингу.

7. Удосконалення маркетингових процесів ТОВ «*****» потребує системної модернізації інструментів управління та підвищення професійного потенціалу персоналу. Збільшення інвестицій у цифровий маркетинг і аналітику підвищить точність таргетування, оптимізує витрати та забезпечить кращу персоналізацію взаємодії з клієнтами. У комплексі ці заходи формують цілісну модель підвищення конкурентоспроможності, в якій інноваційність, раціональне управління ресурсами та стратегічна диференціація забезпечать ТОВ «*****» стійкий розвиток і зміцнення позицій на ринку.

8. Запропоновано розширити омніканальну стратегію підприємства через розвиток інтернет-торгівлі (створення B2B-інтернет-магазину для оптових клієнтів) та вихід на сегмент HoReCa (постачання продукції для готельно-ресторанного бізнесу). Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню гнучкості збутової системи, зростанню прибутковості та зміцненню бренду «*****» на внутрішньому та зовнішньому ринках.

9. Впровадження омніканальної стратегії для ТОВ «*****» є економічно обґрунтованим і стратегічно доцільним кроком, оскільки поєднання цифровізації збутових процесів та вихід у сегмент HoReCa забезпечують суттєве підвищення ефективності комерційної діяльності. Інвестиції сприятимуть розширенню каналів продажу, зниженню операційних витрат, оптимізації управління запасами та дебіторською заборгованістю, а очікуваний приріст виручки на рівні 94,6 млн грн на рік дозволить забезпечити прибуткову діяльність. Цифровізація у вигляді запуску B2B інтернет-магазину і розвиток збуту у професійному каналі HoReCa підвищать гнучкість компанії, зміцнять її конкурентні позиції та сформуєть основу для довгострокового зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажеріна К. В., Гнітецький Є. В. Особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій для інноваційних товарів. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія: Економічні науки. 2010. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_4 (дата звернення: 29.06.2025)
2. Варчук В.В., Лісний В.С., Сак Т.В. Розробка омніканальної стратегії як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Сучасні технології маркетингу: матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. конф.* 13 травня 2025 р. Відп. ред. проф. В. С. Рейкін. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 43-44.
3. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2024. № 62. С.122–129.
4. Герчаківський О. Аналіз впливу маркетингових комунікацій на споживачів в ритейлі: переваги та недоліки інтегрованої маркетингової стратегії. *Академічні візії*. 2023 № 17. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/244>, (дата звернення: 05.05.2025)
5. Гриневич Л. В., Смотров Д. В. Як організаційно забезпечити омніканальність підприємству? Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-13> (дата звернення: 18.09.2025)
6. Гуменна О. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. № 1(1). С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739112016124787>
7. Жалдак Г. П., Бичковська А. А. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємств. *Європейський науковий журнал*

- економічних та фінансових інновацій. 2019. № 2(4). С. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0201>
8. Котлер Ф. Армсторг Г. Основи маркетингу : навч. посібник. Київ : Науковий Світ, 2023. 880 с.
 9. Котлер Ф., Фернандо Тріас де Без. Нові маркетингові технології. Методики створення геніальних ідей. 2008 192 с.
 10. Коротун О., Збирит С., Мартинюк А. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*, 2024. №63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>
 11. Кузьмак О. Маркетингова комунікаційна політика як інструмент забезпечення конкурентних позицій підприємства в умовах ірраціональної поведінки споживачів. *Економічний форум*. 2022. № 1(4). С. 74–82. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-9>
 12. Лапчук Я. С., Дуб М. Г. Теоретико-методичні аспекти формування механізму управління маркетинговими комунікаціями підприємств в умовах цифровізації. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. № 1(8). С. 109–122. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/351>, (дата звернення: 23.05.2025)
 13. Лісіца В. Омніканальні продажі: тенденції, проблеми та перспективи розвитку в українському ритейлі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 2. С. 100–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prreu_2017_2_14 (дата звернення: 18.09.2024)
 14. Лошенко О.В., Галан Л.В., Посохов І.М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №2 (66), 2024. С. 123–131.
 15. Лялюк А., Сак Т. Формування омнікальних маркетингових стратегій в роздрібній торгівлі. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. №2, 30. С. 99–107. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-02-99-107>

16. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства*. 2018. № 3 (31). С. 118-126.
17. Офіційний сайт ТОВ «*****». URL: <http://komo.uaфин.net/> (дата звернення: 10.10.2025).
18. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. . Дніпро. 2020. 240 с.
19. Плотницька С. І. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 47 с.
20. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.
21. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / За ред. О. М. Полінкевич, Л.В. Шостак. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 312 с.
22. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.
23. Решетілова Т., Дронова Т., Пілова К. Формування маркетингових комунікаційних каналів для просування інноваційних товарів на промисловому ринку. *Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: моногр.* Дніпро : Видавець Біла К. О., 2021. 416 с.
24. Сак Т. В. Обґрунтування стратегій комплексу маркетингу на різних етапах життєвого циклу підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2016. №15. С. 247-254.
25. Сак Т. В., Стасюк І. М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №6. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4150>
26. Сак Т.В. Стратегічний маркетинг: курс лекцій [Електронне видання]. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025. 144 с.
27. Сак Т.В., Лялюк А.М. Крос-канальний маркетинг в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання у сучасній науці* (Серія «Історія», Серія

- «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка»). 2022. № 2(2). С. 249-260.
28. Сак Т.В. Маркетингові стратегії: курс лекцій [Електронне видання]. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. 101 с. <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/24914>
29. Сак Т.В. Маркетингові стратегії: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. 101 с.
30. Стратегічний маркетинг [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Я. С. Ларіна, О. І. Бабічева, Л. В. Романова, Н. М. Антофій. Херсон : ОлдіПлюс, 2019. 364 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2981>
31. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / за ред. Ларіної Я.С. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с.
32. Стратегічний маркетинг: підручник / Л. Балабанова, В. Холод, І. Балабанова. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
33. Стратегічний маркетинг: підручник / О. І. Лабурцева, Л. К. Яцишина, О. С. Бондаренко, Т. М. Янковець; за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 248 с.
34. Терентьева Н. В., Павельчук Є. О. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Том 1. С. 249–252. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6
35. Глумачення із «Словника української мови». URL: <https://slovnyk.ua/> (дата звернення: 18.05.2025)
36. Шимко О. В. Омніканальність як маркетинговий інструмент забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 462–468. URL: <http://www.irbis-nbu.gov.ua/publ/REF-0000813921> (дата звернення: 18.09.2025)
37. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2018. № 1. С. 345–351.

38. Brand's «The Omni-Channel Strategy» to go with new consumer behavior: Expert View. URL: <https://cutt.ly/hZbTiE8>
39. Fill C. Marketing communications: interactivity, communities and content. Harlow : Pearson. 2009. 1000 p.
40. Fois D. (2018). Omnichannel CX: How To Overcome Technology's Artificial Divide And Succeed At Being Seamless. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/06/15/omnichannel-cx-how-to-overcometechnologys-artificial-divide-and-succeed-at-being-seamless/?sh=5a6d9fff3205> (дата звернення: 26.04.2025)
41. Gahler M., Klein J.F., Paul M. (2023). Customer Experience: Conceptualization, Measurement, and Application in Omnichannel Environments. *Journal of Service Research*, Vol. 26(2) 191–211.
42. Levy, M., Weitz, B. A., & Grewal, D. (2013). Retailing Management (9th edition). McGraw-Hill Education
43. Mediatly (2023). Omnichannel Pharma Marketing Strategies: Driving Success in the Digital Era. URL: <https://blog.mediatly.co/omnichannel-pharma> (дата звернення: 21.05.2025)
44. Omnichannel Marketing Strategies For Ecommerce Businesses. URL: <https://www.omniconvert.com/blog/ecommerce-omnichannel-marketing-strategies/>
45. Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65–76.
46. Schultz D. E Integrated Marketing Communications. *Journal of Promotion Management*. 1992. № 1(1). P. 99–104. DOI: https://doi.org/10.1300/J057v01n01_07
47. Schultz D. E. The revolution and the following evolution of integrated marketing communications. *Vita epensiero. Comunicazioni sociali*. GEN./APR, 2005. P. 1–11.
48. What is lifetime value? URL: <https://www.optimizely.com/optimization-glossary/lifetime-value> (дата звернення: 25.04.2025)

49. What is multi-touch attribution (MTA)? URL: <https://www.adjust.com/glossary/multi-touch-attribution> (дата звернення: 30.04.2025)
50. What is omnichannel marketing? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-omnichannel-marketing>, (дата звернення: 27.04.202