АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ТУРИЗМУ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РОЗЕТКА. УА»)

здобувача 2 курсу
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»
(освітньо-професійної програми
МАРКЕТИНГ),
денної форми навчання
Стельмашенка Іллі Олександровича

Науковий консультант, к.е.н., доцент
Даниленко Євген Сергійович

Робота допущена до захисту перед АУК рішенням кафедри маркетингу
від «03» лютого 2026 р., протокол № 7.
Завідувач кафедри _____

Київ – 2026

РЕФЕРАТ

Стельмашенко І.О. Організаційно-економічні засади розвитку омніканального маркетингу в системі управління підприємством (на прикладі ТОВ «РОЗЕТКА. УА»): кваліфікаційна магістерська робота. Київ: АПСВТ, 2026.

Кваліфікаційна магістерська робота на тему Організаційно-економічні засади розвитку омніканального маркетингу в системі управління підприємством (на прикладі ТОВ «РОЗЕТКА. УА») складається з 88 сторінок комп'ютерного набору, містить 37 таблиці, 1 рисунок та 68 бібліографічних джерел.

У роботі досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти розвитку омніканального маркетингу в системі управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано роль омніканальної моделі як стратегічного інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства, інтеграції каналів збуту та формування безшовного клієнтського досвіду. Визначено економічні передумови переходу від мультиканальної та кросканальної моделей до повноцінної омніканальної екосистеми управління, що базується на цифрових платформах, CRM/CDP-системах, аналітиці даних та інтегрованих логістичних рішеннях.

Дослідження виконано на матеріалах діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА» — одного з провідних суб'єктів електронної комерції в Україні. Робота спрямована на аналіз існуючої моделі омніканального маркетингу підприємства, оцінювання її економічної ефективності та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку омніканальної діяльності. Особливу увагу приділено інтеграції онлайн- та офлайн-каналів, управлінню клієнтським досвідом, застосуванню системи KPI, аналізу показників рентабельності (ROS, ROA, ROE) та оцінюванню ефективності маркетингових інвестицій (ROMI, CAC, LTV, Conversion Rate).

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади розвитку омніканального маркетингу в системі управління підприємством. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності мультиканального, кросканального та омніканального маркетингу, досліджено еволюцію каналів збуту в умовах цифровізації та трансформації споживчої поведінки. Систематизовано організаційні й економічні механізми впровадження омніканальної стратегії та сформовано методичні підходи до оцінки її ефективності на основі фінансових, клієнтських і маркетингових показників.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної системи управління та реалізації омніканального маркетингу в ТОВ «РОЗЕТКА. УА». Надано загальну характеристику підприємства, проаналізовано структуру доходів, фінансові результати та показники рентабельності за 2022–2024 рр., досліджено інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів, маркетингові інструменти й логістичну інфраструктуру. Оцінено ефективність маркетингових витрат та визначено основні проблеми й резерви підвищення економічної результативності омніканальної діяльності.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку омніканального маркетингу підприємства. Запропоновано стратегічну модель розвитку омніканальної системи, сформовано рекомендації щодо оптимізації організаційної структури, впровадження кросфункціонального управління, розвитку CRM/CDP-платформи та інтегрованої системи омніканальних KPI. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів із використанням показників ROI, NPV та сценарного аналізу, що підтвердило їх фінансову доцільність і практичну значущість для підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

У висновках узагальнено результати теоретичного та прикладного дослідження, підтверджено досягнення мети й виконання завдань магістерської роботи. Сформульовано основні наукові положення та практичні рекомендації щодо розвитку омніканального маркетингу в системі управління підприємством і визначено їх економічний ефект для ТОВ «РОЗЕТКА. УА» в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: омніканальний маркетинг, електронна комерція, управління підприємством, інтеграція каналів, клієнтський досвід, CRM, KPI, рентабельність, економічна ефективність, цифрова трансформація.

ABSTRACT

Stelmashenko I.O. Organizational and Economic Foundations for the Development of Omnichannel Marketing in the Enterprise Management System (Case Study of ROZETKA.UA LLC): Master's Qualification Thesis. Kyiv: APSVT, 2026.

The master's qualification thesis entitled "Organizational and Economic Foundations for the Development of Omnichannel Marketing in the Enterprise Management System (Case Study of ROZETKA.UA LLC)" consists of 88 pages of typed text, includes 37 tables, 1 figure, and 68 bibliographic sources.

The thesis explores the theoretical, methodological, and applied aspects of the development of omnichannel marketing within the enterprise management system under conditions of digital economic transformation. The role of the omnichannel model is substantiated as a strategic tool for ensuring enterprise competitiveness, integrating distribution channels, and creating a seamless customer experience. The economic prerequisites for the transition from multichannel and cross-channel models to a fully integrated omnichannel management ecosystem based on digital platforms, CRM/CDP systems, data analytics, and integrated logistics solutions are identified.

The research is based on the activities of ROZETKA.UA LLC, one of the leading e-commerce companies in Ukraine. The study aims to analyze the existing omnichannel marketing model of the enterprise, assess its economic efficiency, and develop practical recommendations for improving the organizational and economic mechanism of omnichannel development. Particular attention is paid to the integration of online and offline channels, customer experience management, the application of a KPI system, the analysis of profitability indicators (ROS, ROA, ROE), and the evaluation of marketing investment efficiency (ROMI, CAC, LTV, Conversion Rate).

The first chapter reveals the theoretical and methodological foundations of omnichannel marketing development within the enterprise management system. Scientific approaches to defining the essence of multichannel, cross-channel, and omnichannel marketing are generalized; the evolution of distribution channels under digitalization and the transformation of consumer behavior is examined. Organizational and economic mechanisms for implementing an omnichannel strategy are systematized, and methodological approaches to evaluating its effectiveness based on financial, customer, and marketing indicators are developed.

The second chapter provides a comprehensive analysis of the organizational and economic management system and the implementation of omnichannel marketing at ROZETKA.UA LLC. A general overview of the enterprise is presented; revenue structure, financial performance, and profitability indicators for 2022–2024 are analyzed. The integration of online and offline channels, marketing tools, and logistics infrastructure is examined. The effectiveness of marketing expenditures is assessed, and key problems and reserves for improving the economic performance of omnichannel activities are identified.

The third chapter substantiates directions for improving the organizational and economic mechanism of omnichannel marketing development. A strategic model for the development of the omnichannel system is proposed, along with recommendations

for optimizing the organizational structure, introducing cross-functional management, developing a CRM/CDP platform, and implementing an integrated system of omnichannel KPIs. The economic justification of the proposed measures is carried out using ROI, NPV, and scenario analysis indicators, confirming their financial feasibility and practical significance for increasing profitability and competitiveness.

The conclusions summarize the theoretical and applied research findings, confirm the achievement of the study's objectives, and validate the completion of the assigned tasks. The main scientific provisions and practical recommendations for the development of omnichannel marketing within the enterprise management system are formulated, and their economic effect for ROZETKA.UA LLC in the context of the digital economy is determined.

Keywords: omnichannel marketing, e-commerce, enterprise management, channel integration, customer experience, CRM, KPI, profitability, economic efficiency, digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 12
1.1. Економічна сутність омніканального маркетингу та його еволюція в умовах цифрової трансформації бізнесу 12
1.2. Організаційні та економічні механізми впровадження омніканальної стратегії на підприємстві 20
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності омніканального маркетингу в системі управління підприємством 29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В ТОВ «РОЗЕТКА. УА» 36
2.1. Загальна характеристика діяльності та системи управління ТОВ «РОЗЕТКА. УА» 36
2.2. Оцінка поточної моделі омніканального маркетингу ТОВ «РОЗЕТКА. УА» 44
2.3. Економічна оцінка ефективності омніканальної стратегії підприємства 54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В ТОВ «РОЗЕТКА. УА» 62
3.1. Формування стратегії розвитку омніканального маркетингу підприємства 62
3.2. Удосконалення організаційної структури та бізнес-процесів управління омніканальною діяльністю 65
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності 69
ВИСНОВКИ 74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 76
ДОДАТКИ 82

ВСТУП

В умовах цифрової трансформації економіки, активного розвитку електронної комерції та посилення конкурентної боротьби на споживчих ринках особливого значення набуває формування ефективних моделей управління маркетингом підприємства. Сучасні ритейл-компанії функціонують у середовищі багатоканальної взаємодії зі споживачем, що зумовлює необхідність переходу від традиційних підходів до інтегрованих омніканальних стратегій. Омніканальний маркетинг забезпечує синхронізацію онлайн- та офлайн-каналів, формування безшовного клієнтського досвіду та підвищення економічної результативності діяльності підприємства.

Вітчизняний ринок електронної комерції демонструє стабільну динаміку розвитку навіть в умовах макроекономічної нестабільності, що актуалізує питання стратегічного управління каналами збуту, цифровими платформами та клієнтськими відносинами. У таких умовах саме організаційно-економічні механізми управління омніканальною діяльністю визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, його адаптивність до змін ринкової кон’юнктури та ефективність використання ресурсного потенціалу. Недостатній рівень інтеграції каналів, фрагментація інформаційних потоків та неузгодженість управлінських рішень можуть призводити до зниження конверсії, втрати клієнтів і нераціонального використання маркетингового бюджету.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі цифрових платформ, CRM/CDP-систем, аналітики великих даних, мобільної комерції та автоматизованих маркетингових інструментів у формуванні довгострокової клієнтської цінності. Формування ефективної омніканальної екосистеми вимагає науково обґрунтованого підходу до удосконалення організаційної структури, бізнес-процесів та системи економічної оцінки результативності маркетингової діяльності. Особливого значення це набуває для великих підприємств електронної комерції, зокрема ТОВ «РОЗЕТКА. УА», яке є одним із провідних гравців на українському e-commerce ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади маркетингу та стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтовно висвітлено у працях Ф. Котлера та Г. Армстронга [11], Ф. Котлера і К. Л. Келлера [12], Ж.-Ж. Ламбена [19], а також М. Портера [20], у яких маркетинг розглядається як система створення споживчої цінності та інструмент формування стійких конкурентних переваг підприємства. Питання цифрової трансформації маркетингу, розвитку електронної комерції та інтеграції цифрових каналів досліджуються у роботах Д. Чаффі [13], К. Лаудона і К. Тревера [15], де акцентовано роль цифрових платформ, мобільних технологій та аналітики даних у модернізації бізнес-моделей.

Концептуальні положення щодо омніканального підходу, інтеграції каналів збуту та управління клієнтським досвідом розкрито у працях П. Вергоефа, П. Каннана і Дж. Інмана [22], які визначають омніканальність як стратегічно інтегровану систему взаємодії зі споживачем та підкреслюють її вплив на фінансову результативність підприємства. Важливі аспекти управління customer journey та досвідом споживача обґрунтовано у дослідженнях К. Лемон і П. Вергоефа [23], де доведено необхідність узгодження всіх точок контакту для формування довгострокової клієнтської цінності. Організаційні й операційні аспекти омніканальної трансформації ритейлу, зокрема інтеграцію маркетингу, ІТ та логістики, системно висвітлено у працях В. Пйотровіча та Р. Катбертсона [25].

Економічні аспекти оцінювання ефективності омніканальної діяльності, включаючи аналіз LTV, CAC та рентабельності маркетингових інвестицій, розкрито у працях В. Кумара та В. Райнарца [18], які обґрунтовують концепцію клієнтської економіки як основу стратегічного розвитку підприємства. Дослідження синергії онлайн- та офлайн-каналів і впливу інтеграції запасів на попит представлено у роботах Гао і Су [30], де доведено, що координація каналів сприяє зростанню продажів та оптимізації витрат.

Водночас у сучасній науковій літературі недостатньо систематизовано організаційно-економічні механізми розвитку омніканального маркетингу для

підприємств електронної комерції в Україні з урахуванням комплексного використання фінансових показників (ROS, ROA, ROE) та маркетингових індикаторів (ROMI, Conversion Rate, Retention Rate) [16; 18; 22]. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень та підтверджує актуальність розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку омніканального маркетингу в системі управління підприємством на прикладі ТОВ «РОЗЕТКА. УА».

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження теоретико-методологічних засад і практичних аспектів розвитку омніканального маркетингу в системі управління підприємством та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму його реалізації на прикладі ТОВ «РОЗЕТКА. УА».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких *завдань:*

– розкрити теоретичні підходи до сутності та еволюції мультиканального, росканального та омніканального маркетингу;

– систематизувати організаційно-економічні механізми розвитку омніканальної моделі управління;

– узагальнити методичні підходи до оцінювання економічної ефективності омніканальної діяльності;

– надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «РОЗЕТКА. УА»;

– проаналізувати фінансові результати та показники рентабельності підприємства;

– оцінити ефективність маркетингових витрат і рівень інтеграції каналів;

– виявити проблеми та резерви підвищення результативності омніканальної діяльності;

– розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегії, організаційної структури та бізнес-процесів управління;

– обґрунтувати економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес розвитку омніканального маркетингу в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність організаційних, економічних та управлінських механізмів формування й реалізації омніканальної маркетингової стратегії підприємства електронної комерції.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних положень; системний і структурно-функціональний підходи — для дослідження омніканальної моделі як цілісної управлінської системи; економіко-статистичні методи (порівняння, групування, аналіз динаміки) — для оцінювання фінансових і маркетингових показників; розрахунково-аналітичний метод — для обчислення рентабельності (ROS, ROA, ROE), показників ефективності маркетингових інвестицій (ROMI, CAC, LTV, Conversion Rate); методи економічного прогнозування, сценарного аналізу та дисконтування — для визначення показників ROI та NPV запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, аналітичні звіти відкритих інформаційних ресурсів, фінансова звітність та відкриті дані щодо діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА», а також результати власних розрахунків автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до формування та розвитку організаційно-економічного механізму омніканального маркетингу в системі управління підприємством із урахуванням інтеграції каналів, цифрової трансформації та фінансових показників ефективності.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА» з метою підвищення економічної результативності, оптимізації маркетингових витрат,

зростання довгострокової цінності клієнтів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку електронної комерції.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаної літератури. Робота містить 88 сторінок комп'ютерного набору, 33 таблиці, 1 рисунок та 68 бібліографічних джерел.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати магістерської роботи було апробовано та представлено на III Міжнародній науково-практичній конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правові аспекти».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Економічна сутність омніканального маркетингу та його еволюція в умовах цифрової трансформації бізнесу

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки підприємства переходять від традиційної одноканальної моделі взаємодії зі споживачами до комплексних форматів організації збуту та комунікацій. Еволюція каналів взаємодії зумовила формування трьох взаємопов'язаних підходів: мультиканального, кросканального та омніканального маркетингу.

Мультиканальний (multi-channel) маркетинг передбачає використання підприємством декількох незалежних каналів збуту та комунікації (офлайн-магазин, інтернет-магазин, мобільний застосунок, соціальні мережі тощо).

Як зазначають S. Neslin та ін. [24], у мультиканальній моделі кожен канал функціонує автономно, із власною системою управління, обліку клієнтів і результативності. D. Chaffey [13] підкреслює, що мультиканальність орієнтована на забезпечення максимальної ринкової присутності, проте не гарантує єдності клієнтського досвіду. Мультиканальна модель характеризується кількісним розширенням каналів без їх глибокої інтеграції.

Кросканальний (cross-channel) маркетинг є більш розвиненою формою організації взаємодії зі споживачами. Він передбачає координацію каналів між собою та створення узгодженого клієнтського шляху (customer journey).

P. Verhoef, P. Kannan і J. Inman [22] зазначають, що кросканальний підхід передбачає часткову інтеграцію даних і синхронізацію маркетингових активностей між каналами. Lemon і Verhoef [23] наголошують на важливості забезпечення логічної послідовності точок контакту під час переходу клієнта з одного каналу до іншого. Кросканальність означає якісну координацію каналів

із метою підвищення зручності для споживача.

Омніканальний (omnichannel) маркетинг являє собою стратегічно інтегровану модель управління каналами взаємодії зі споживачем, що забезпечує безшовний та персоналізований клієнтський досвід незалежно від точки контакту.

W. Piotrowicz і R. Cuthbertson [25] визначають омніканальність як концепцію, у межах якої всі канали об'єднані в єдину систему управління клієнтськими даними, логістикою та сервісом. Yrjölä, Spence і Saarijärvi [27] підкреслюють, що омніканальність базується на інтеграції IT-платформ, CRM-систем, аналітики великих даних і логістичних процесів.

У таблиці 1.1 наведено порівняльну характеристику мульти-, крос- та омніканального маркетингу.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до організації каналів збуту

Критерій	Мультиканальний	Кросканальний	Омніканальний
Кількість каналів	Декілька	Декілька	Декілька
Рівень інтеграції	Відсутній або мінімальний	Часткова інтеграція	Повна інтеграція
Управління даними	Роз'єднані бази	Частково синхронізовані	Єдина інформаційна система
Клієнтський досвід	Фрагментований	Узгоджений	Безшовний і персоналізований
Роль IT	Підтримуюча	Інтеграційна	Стратегічна

Джерело: сформовано автором на основі [13; 22; 23; 25; 27]

Як видно з табл. 1.1, відмінності між підходами полягають насамперед у рівні інтеграції каналів та ступені управління клієнтськими даними. Якщо мультиканальність забезпечує лише розширення каналів присутності на ринку, то кросканальність передбачає їх функціональну координацію. Омніканальність, у свою чергу, виступає комплексною стратегічною моделлю, що інтегрує маркетинг, IT, логістику та аналітику в єдину систему управління клієнтською цінністю.

Омніканальний маркетинг є закономірним етапом розвитку системи управління підприємством в умовах цифрової економіки та електронної комерції

[15; 22; 25].

Розвиток каналів збуту є відображенням трансформації економічних відносин, технологічного прогресу та змін у поведінці споживачів. Еволюція каналів збуту проходила кілька послідовних етапів — від традиційної одноканальної моделі до сучасної омніканальної системи.

На початкових етапах розвитку ринкової економіки домінувала одноканальна модель реалізації товарів, яка передбачала безпосередній продаж продукції через фізичні торговельні точки або через посередників (дистриб'юторів, оптові компанії).

Класичні підходи до організації каналів розподілу розкрито у працях Ф. Котлера та Г. Армстронга [12], де канал збуту розглядається як сукупність незалежних організацій, що забезпечують доведення товару від виробника до кінцевого споживача. У межах цієї моделі ключову роль відігравали фізична присутність товару та територіальне охоплення.

З розвитком Інтернету наприкінці XX століття відбулося формування електронної комерції як нового каналу збуту. За оцінками K. Laudon та C. Traver [15], цифрові технології радикально змінили способи комунікації та здійснення транзакцій, що спричинило появу онлайн-магазинів.

На цьому етапі компанії почали поєднувати традиційні фізичні магазини з інтернет-платформами. Як зазначає D. Rigby [34], поява електронної торгівлі стала переломним моментом для ритейлу, оскільки споживачі отримали можливість здійснювати покупки незалежно від місця та часу.

У таблиці 1.2 представлено етапи еволюції каналів збуту.

Таблиця 1.2

Етапи еволюції каналів збуту

Етап	Період	Характеристика	Ключові ознаки
Традиційний	До 1990-х рр.	Фізична торгівля через магазини та посередників	Офлайн-домінування, територіальна прив'язаність
Електронна комерція	1990–2000-і рр.	Поява інтернет-магазинів	Онлайн-продажі, дистанційні транзакції
Мультиканальний	2000–2010-і рр.	Паралельне використання декількох каналів	Окремі бази даних, низька інтеграція

Продовження таблиці 1.2

Кросканальний	2010-і рр.	Часткова інтеграція каналів	Синхронізація інформації
Омніканальний	2015 р. – дотепер	Повна інтеграція каналів у єдину систему	Безшовний клієнтський досвід, CRM, Big Data

Джерело: сформовано автором на основі [12; 15; 22; 25; 34]

Як видно з табл. 1.2, кожний наступний етап розвитку каналів збуту характеризувався підвищенням рівня інтеграції інформаційних систем і орієнтації на клієнта.

Поглиблення цифровізації економіки зумовило необхідність переходу від простої наявності кількох каналів до їх інтеграції. У спеціальному випуску *Journal of Retailing* P. Verhoef та ін. [22] наголошують, що омніканальність стала відповіддю бізнесу на фрагментацію споживчої поведінки.

Lemon і Verhoef [23] доводять, що клієнт більше не сприймає канали окремо, а очікує цілісного досвіду взаємодії з брендом. Це означає необхідність синхронізації інформаційних баз, логістичних процесів, сервісної підтримки та маркетингових комунікацій.

Сучасний етап розвитку каналів збуту пов’язаний із впровадженням цифрових технологій: штучного інтелекту, великих даних (Big Data), мобільних застосунків, соціальних мереж та маркетплейсів. Згідно зі звітами OECD [55] та UNCTAD [44], цифровізація світової економіки стимулює розвиток інтегрованих бізнес-моделей електронної комерції.

Крім того, в Україні розвиток електронної комерції регламентується Законом України «Про електронну комерцію» [4], що створює правові умови для функціонування цифрових каналів збуту.

Отже, історія розвитку каналів збуту демонструє поступовий перехід від фізично орієнтованої торговельної моделі до інтегрованої цифрової екосистеми взаємодії з клієнтом. Зростання ролі інформаційних технологій, зміна поведінки споживачів і глобалізація ринків стали ключовими факторами формування омніканальної моделі як сучасного стратегічного підходу до організації збуту та маркетингової діяльності підприємства [22; 25; 55].

Цифровізація економіки є ключовим фактором трансформації бізнес-моделей підприємств, що безпосередньо вплинуло на формування омніканального маркетингу. В умовах глобального розвитку інформаційно-комунікаційних технологій відбувається якісна зміна процесів управління, збуту, логістики та комунікації зі споживачами.

За визначенням OECD, цифрова економіка характеризується інтеграцією цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності, що змінює способи створення цінності та конкурентної боротьби [55]. У *Digital Economy Report* UNCTAD підкреслюється, що цифрова трансформація сприяє формуванню нових екосистем електронної комерції та платформних бізнес-моделей [44].

Цифровізація стала можливою завдяки розвитку:

- широкосмугового доступу до Інтернету;
- мобільних технологій;
- хмарних обчислень;
- великих даних (Big Data);
- штучного інтелекту;
- CRM- та ERP-систем.

K. Laudon і C. Traver зазначають, що сучасна електронна комерція базується на мережевих технологіях, мобільних платформах і аналітиці даних, які дозволяють підприємствам персоналізувати взаємодію зі споживачем [15].

Ф. Котлер у концепції Marketing 5.0 підкреслює, що цифрові технології забезпечують гіперперсоналізацію та передбачувальну аналітику, що створює основу для інтегрованого клієнтського досвіду [11].

У таблиці 1.3 узагальнено ключові технологічні передумови омніканальності.

Таблиця 1.3

Технологічні передумови розвитку омніканального маркетингу

Технологія	Функціональне значення	Вплив на омніканальність
Big Data	Збір і аналіз великих масивів даних	Персоналізація пропозицій
CRM-системи	Управління клієнтською базою	Єдина база даних клієнтів
Мобільні застосунки	Доступність сервісу 24/7	Безперервність взаємодії

Продовження таблиці 1.3

Хмарні технології	Централізація даних	Інтеграція каналів
ШІ та алгоритми рекомендацій	Прогнозування поведінки	Підвищення конверсії

Джерело: сформовано автором на основі [11; 15; 44; 55]

Як видно з табл. 1.3, кожен технологічний інструмент сприяє інтеграції даних і процесів, що є базовою характеристикою омніканальної моделі.

Формування цифрового середовища також підтримується інституційною базою. В Україні правове регулювання електронної комерції здійснюється відповідно до Закону України «Про електронну комерцію» [4], який визначає порядок укладання електронних договорів та здійснення онлайн-транзакцій.

Захист персональних даних регламентується Законом України «Про захист персональних даних» [7], що має принципове значення для функціонування CRM- та CDP-систем у межах омніканальної стратегії.

Міністерство цифрової трансформації України активно реалізує політику цифровізації держави [42], що створює сприятливе середовище для розвитку e-commerce та інтегрованих бізнес-моделей.

Цифровізація спричинила трансформацію споживчої поведінки. За даними міжнародних досліджень (*Global Consumer Insights Survey* PwC [48], *State of the Connected Customer* Salesforce [51]), сучасний споживач:

- використовує декілька каналів одночасно;
- очікує миттєвого доступу до інформації;
- потребує персоналізованих пропозицій;
- цінує швидкість доставки та прозорість сервісу.

Verhoef та ін. [22] підкреслюють, що саме фрагментація точок контакту клієнта з брендом стала поштовхом до формування омніканальної концепції.

У таблиці 1.4 представлено взаємозв’язок цифровізації та трансформації каналів збуту.

Як видно з табл. 1.4, цифровізація не лише доповнила існуючі канали збуту, а трансформувала саму логіку їх функціонування, що створило об’єктивні

передумови переходу до омніканального управління.

Таблиця 1.4

Вплив цифровізації на трансформацію каналів збуту

Прояв цифровізації	Зміни у каналах збуту	Результат для підприємства
Мобільність	Розвиток m-commerce	Розширення аудиторії
Соціальні мережі	Social commerce	Зростання залученості
Аналітика даних	Data-driven marketing	Підвищення точності рішень
Платформні екосистеми	Маркетплейси	Розширення ринку

Джерело: сформовано автором на основі [22; 48; 51; 55]

Отже, цифровізація виступає системоутворюючою передумовою формування омніканальної моделі маркетингу. Вона забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, технологічну синхронізацію каналів та можливість глибокої персоналізації клієнтського досвіду. Саме поєднання технологічних, інституційних та поведінкових факторів зумовило перехід від мультиканальних систем до повноцінних омніканальних екосистем управління підприємством [11; 22; 55].

Цифрова трансформація економіки та розвиток електронної комерції зумовили суттєві зміни у споживчій поведінці. Сучасний споживач характеризується високим рівнем інформаційної обізнаності, мобільності та вимогливості до якості сервісу. Це формує нові вимоги до організації маркетингової діяльності підприємства та обумовлює необхідність впровадження омніканальної моделі управління.

Як зазначають K. Lemon та P. Verhoef [23], поведінка споживача сьогодні визначається складним багатоканальним шляхом (customer journey), що включає численні точки контакту з брендом до, під час і після здійснення покупки. У свою чергу, P. Verhoef та ін. [22] підкреслюють, що фрагментація взаємодії споживача з каналами стала фундаментальним викликом для сучасного маркетингу.

Одним із ключових трендів є активне використання декількох каналів у межах однієї покупки. Споживач може досліджувати товар через соціальні мережі, порівнювати ціни в мобільному застосунку та завершувати покупку в офлайн-магазині або навпаки.

Дослідження PwC (*Global Consumer Insights Survey*) [48] та Salesforce (*State of the Connected Customer*) [51] підтверджують, що понад дві третини споживачів використовують кілька каналів одночасно та очікують безперервності обслуговування.

Сучасний споживач очікує індивідуального підходу. Концепція Marketing 5.0, запропонована Ф. Котлером [11], передбачає використання штучного інтелекту й аналітики даних для формування персоналізованих пропозицій.

Згідно з дослідженнями J. Strauss та R. Frost [16], персоналізація підвищує лояльність, рівень утримання клієнтів і середній чек покупки. Водночас вона потребує інтегрованої бази даних, що є характерною ознакою омніканального середовища.

Клієнтський досвід (Customer Experience) стає одним із основних факторів конкурентоспроможності. Homburg, Jozić і Kuehnl [26] визначають управління клієнтським досвідом як стратегічну концепцію, спрямовану на створення емоційної цінності взаємодії зі споживачем.

У таблиці 1.5 систематизовано основні тренди сучасної споживчої поведінки.

Таблиця 1.5

Сучасні тренди споживчої поведінки в умовах цифровізації

Тренд	Характеристика	Вплив на маркетингову діяльність
Поліканальність	Використання кількох каналів у межах однієї покупки	Потреба інтеграції каналів
Персоналізація	Очікування індивідуальних пропозицій	Використання Big Data та CRM
Миттєвість	Потреба швидкого доступу до інформації та сервісу	Автоматизація процесів
Соціалізація	Активна роль соціальних мереж у прийнятті рішення	Social media marketing
Орієнтація на досвід	Значущість емоцій та сервісу	Розвиток Customer Experience

Джерело: сформовано автором на основі [11; 16; 22; 23; 26; 48; 51]

Як видно з табл. 1.5, сучасні тренди споживчої поведінки безпосередньо зумовлюють необхідність інтеграції каналів взаємодії, що підтверджує

актуальність омніканального підходу.

Окремим трендом є посилення уваги до соціальної відповідальності бізнесу та принципів сталого розвитку. Писаренко та ін. [67; 68] підкреслюють, що сучасний споживач надає перевагу брендам, які демонструють екологічну та соціальну відповідальність.

Таким чином, споживча поведінка набуває комплексного характеру, поєднуючи раціональні (ціна, якість), технологічні (зручність, швидкість) та ціннісні (екологічність, етика бізнесу) чинники.

Сучасні тренди у споживчій поведінці характеризуються поліканальністю, персоналізацією, підвищенням ролі клієнтського досвіду та соціальної відповідальності бізнесу. Ці зміни формують об'єктивну потребу у створенні інтегрованих систем управління каналами збуту та комунікацій.

1.2 Організаційні та економічні механізми впровадження омніканальної стратегії на підприємстві

Інтеграція каналів продажу є ключовою умовою формування ефективної омніканальної моделі маркетингу. Якщо на етапі мультиканальності канали функціонують автономно, то омніканальний підхід передбачає їх повну технологічну, інформаційну та організаційну узгодженість.

Як зазначають P. Verhoef, P. Kannan і J. Inman [22], омніканальна інтеграція полягає не лише у фізичному поєднанні точок продажу, а й у створенні єдиного інформаційного середовища для управління клієнтськими даними та процесами. W. Piotrowicz і R. Cuthbertson [25] підкреслюють, що інтеграція каналів передбачає синхронізацію маркетингових комунікацій, логістики та платіжної інфраструктури.

Інтеграція каналів продажу — це процес об'єднання офлайн- і онлайн-каналів у єдину систему управління збутом, яка забезпечує безперервність клієнтського досвіду та централізований контроль операційної діяльності підприємства.

Згідно з концепцією цифрового бізнесу D. Chaffey [14], інтеграція досягається через поєднання таких компонентів:

- централізована база клієнтів (CRM/CDP);
- єдина система управління товарними запасами;
- синхронізована цінова політика;
- уніфіковані маркетингові комунікації;
- інтегровані логістичні процеси.

У науковій літературі виділяють кілька рівнів інтеграції каналів, що демонструють поступовість переходу до омніканальності. Узагальнення представлено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Рівні інтеграції каналів продажу

Рівень	Характеристика	Ступінь координації
Автономний	Канали функціонують незалежно	Відсутній
Координований	Узгоджені маркетингові повідомлення	Частковий
Інтегрований	Синхронізація даних і запасів	Високий
Омніканальний	Єдина цифрова екосистема	Повний

Джерело: сформовано автором на основі [14; 22; 25; 27]

Як видно з табл. 1.6, омніканальний рівень інтеграції передбачає не лише координацію дій, а й створення централізованої системи управління всіма каналами.

Інтеграція каналів продажу потребує трансформації організаційної структури підприємства. Як зазначають A. Payne та P. Frow [17], впровадження інтегрованої стратегії передбачає:

- формування єдиного центру управління клієнтськими даними;
- усунення функціональних бар’єрів між підрозділами;
- впровадження кросфункціональних команд;
- автоматизацію бізнес-процесів.

Важливим є перехід від розподіленої відповідальності за канали до централізованого управління клієнтським досвідом.

З технологічної точки зору інтеграція каналів реалізується через:

- CRM- та CDP-системи [18];
- ERP-платформи для управління ресурсами;
- системи управління складом (WMS);
- інструменти data-driven marketing [11];
- мобільні платформи та маркетплейси [15].

У таблиці 1.7 узагальнено інструментарій інтеграції каналів продажу.

Таблиця 1.7

Інструменти інтеграції каналів продажу

Інструмент	Функція	Ефект для підприємства
CRM-система	Консолідація клієнтських даних	Персоналізація
ERP-система	Управління ресурсами та запасами	Синхронізація обліку
CDP-платформа	Об'єднання даних із різних каналів	Єдиний клієнтський профіль
BI-аналітика	Аналіз продажів і поведінки	Оптимізація рішень
Інтегровані логістичні системи	Координація доставки та складів	Скорочення витрат

Джерело: сформовано автором на основі [11; 15; 17; 18; 22]

Як видно з табл. 1.7, технологічна інтеграція є базовою передумовою створення безперервного клієнтського досвіду та підвищення економічної ефективності омніканальної моделі.

Інтеграція каналів продажу є стратегічним процесом, що охоплює організаційні, інформаційні та логістичні аспекти діяльності підприємства. Вона забезпечує централізацію управління даними, підвищує ефективність використання ресурсів і формує безшовний клієнтський досвід, виступає фундаментом омніканальної стратегії підприємства та необхідною умовою підвищення його конкурентоспроможності в цифровому середовищі [22; 25; 55].

У сучасній економіці клієнтський досвід (Customer Experience, CX) виступає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. В умовах розвитку омніканального маркетингу управління клієнтським досвідом набуває стратегічного значення, оскільки споживач взаємодіє з компанією через численні точки контакту — як онлайн, так і офлайн.

Згідно з визначенням K. Lemon та P. Verhoef [23], клієнтський досвід

охоплює сукупність когнітивних, емоційних, поведінкових і сенсорних реакцій споживача, що виникають на всіх етапах взаємодії з брендом. У свою чергу, C. Homburg, D. Jozić та C. Kuehnl [26] розглядають управління клієнтським досвідом як інтегровану управлінську концепцію, спрямовану на системну координацію всіх точок контакту з клієнтом.

В умовах омніканальної моделі клієнтський досвід формується через єдину систему комунікацій, сервісу та логістики, що забезпечує узгодженість взаємодії незалежно від каналу.

A. Payne та P. Frow [17] підкреслюють, що ефективне управління CX передбачає інтеграцію маркетингових, сервісних та операційних процесів у межах єдиної стратегії.

Основні складові клієнтського досвіду узагальнено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Складові клієнтського досвіду в омніканальній системі

Компонент	Зміст	Інструменти управління
Когнітивний	Раціональне сприйняття інформації про товар	Контент-маркетинг, SEO
Емоційний	Враження та емоції від взаємодії	Дизайн, бренд-комунікації
Поведінковий	Реакція клієнта (покупка, повторна покупка)	Персоналізація, лояльність
Соціальний	Взаємодія у соціальних мережах	Social media marketing
Сервісний	Якість обслуговування та підтримки	CRM, чат-боти, кол-центри

Джерело: сформовано автором на основі [17; 23; 26; 32; 33]

Як видно з табл. 1.8, клієнтський досвід має комплексний характер і потребує системного управління всіма точками взаємодії.

У цифровому середовищі клієнтський шлях (customer journey) набуває нелінійного характеру. Споживач може розпочати пошук інформації в соціальних мережах, продовжити його на вебсайті, отримати консультацію через чат-бот і завершити покупку у фізичному магазині.

Verhoef та ін. [22] наголошують, що омніканальна стратегія повинна забезпечувати безперервність цього шляху, зберігаючи історію взаємодії клієнта незалежно від каналу.

У таблиці 1.9 наведено етапи клієнтського шляху та відповідні інструменти

управління.

Таблиця 1.9

Етапи клієнтського шляху в омніканальній системі

Етап	Характеристика	Ключові інструменти
Усвідомлення потреби	Пошук інформації	SEO, SMM, реклама
Оцінювання альтернатив	Порівняння товарів	Онлайн-відгуки, контент
Придбання	Оформлення покупки	Інтегрована касова система
Доставка / отримання	Отримання товару	Логістичні системи
Післяпродажний сервіс	Гарантія, підтримка	CRM, служба підтримки

Джерело: сформовано автором на основі [22; 23; 26]

Як видно з табл. 1.9, управління клієнтським досвідом передбачає координацію маркетингових, логістичних і сервісних процесів у межах єдиної цифрової екосистеми.

Ефективність управління CX оцінюється за допомогою таких показників:

- NPS (Net Promoter Score);
- CSAT (Customer Satisfaction Index);
- CES (Customer Effort Score);
- рівень повторних покупок;
- середня тривалість життєвого циклу клієнта (LTV) [18].

Згідно з дослідженнями Strauss і Frost [16], високий рівень клієнтського досвіду позитивно впливає на прибутковість підприємства за рахунок зростання лояльності та зниження витрат на залучення нових клієнтів.

Формування безшовного, персоналізованого та емоційно позитивного досвіду взаємодії з брендом виступає ключовою умовою довгострокової конкурентоспроможності підприємства в цифровому середовищі [23; 26; 55].

Ефективність омніканальної стратегії безпосередньо залежить від узгодженості логістичних процесів та інформаційно-технологічної інфраструктури підприємства. Саме синхронізація матеріальних та інформаційних потоків забезпечує безперервність клієнтського досвіду і підвищує результативність управління каналами збуту.

Як зазначають W. Piotrowicz та R. Cuthbertson [25], перехід до

омніканальності потребує радикальної трансформації операційної моделі ритейлера, зокрема інтеграції складських систем, управління запасами та цифрових платформ. У свою чергу, K. Laudon і C. Traver [15] підкреслюють, що електронна комерція функціонує на основі мережевих технологій, які поєднують фронт-офісні та бек-офісні процеси в єдину систему.

Логістична складова омніканального маркетингу охоплює управління запасами, зберігання, транспортування, обробку замовлень та організацію «останньої милі» доставки.

В умовах інтегрованої моделі збуту логістика повинна забезпечувати:

- єдину систему управління товарними запасами (real-time inventory);
- можливість click-and-collect;
- гнучку систему повернень товару;
- координацію складів і фізичних магазинів;
- оптимізацію витрат на транспортування.

Gao і Su [30] зазначають, що синхронізація онлайн- та офлайн-інформації про наявність товарів підвищує загальну ефективність продажів та скорочує витрати підприємства.

У таблиці 1.10 представлено основні логістичні елементи омніканальної системи.

Таблиця 1.10

Логістичні компоненти омніканальної моделі

Компонент	Функціональне призначення	Результат для підприємства
WMS (Warehouse Management System)	Управління складом	Оптимізація запасів
OMS (Order Management System)	Обробка замовлень із різних каналів	Єдина система контролю
Last-mile logistics	Доставка кінцевому споживачу	Підвищення рівня сервісу
Reverse logistics	Організація повернень	Зростання довіри клієнтів
Inventory visibility	Прозорість залишків у режимі реального часу	Зменшення дефіциту

Джерело: сформовано автором на основі [15; 25; 30; 55]

Як видно з табл. 1.10, логістичні системи забезпечують фізичну реалізацію омніканальної стратегії, дозволяючи підприємству гарантувати швидкість і

надійність виконання замовлень.

Інформаційно-технологічна інфраструктура є основою інтеграції каналів збуту. Вона забезпечує централізований облік даних, автоматизацію процесів та аналітичну підтримку управлінських рішень.

Згідно з концепцією Marketing 5.0 Ф. Котлера [11], цифрові технології дозволяють створити інтелектуальні системи, які прогнозують поведінку клієнтів і формують персоналізовані пропозиції. Kumar і Reinartz [18] підкреслюють, що CRM-системи виступають ядром управління клієнтськими відносинами у цифровому середовищі.

Основні IT-компоненти наведено в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11

IT-компоненти омніканального маркетингу

Компонент	Функція	Управлінський ефект
CRM-система	Управління клієнтською базою	Персоналізація взаємодії
ERP-система	Інтеграція фінансових і операційних процесів	Централізація обліку
CDP-платформа	Об'єднання клієнтських даних із різних джерел	Єдиний профіль клієнта
BI-аналітика	Аналіз продажів і поведінки	Data-driven рішення
API-інтеграція	Синхронізація цифрових каналів	Безшовність взаємодії

Джерело: сформовано автором на основі [11; 15; 18; 22; 25]

Як видно з табл. 1.11, саме IT-архітектура забезпечує інформаційну основу омніканальності, поєднуючи всі точки контакту та внутрішні процеси підприємства.

Омніканальна система функціонує лише за умови тісної інтеграції логістичних і цифрових рішень. Наприклад, реальний час оновлення запасів можливий лише при синхронізації WMS із CRM та ERP-платформами.

За даними OECD [55], саме цифрова інтеграція операційних процесів є визначальним чинником підвищення продуктивності підприємств у цифровій економіці.

Логістичні та IT-компоненти формують інфраструктурний фундамент омніканальної стратегії підприємства. Логістика забезпечує фізичне переміщення товарів, тоді як IT-системи координують інформаційні потоки та

дозволяють реалізувати персоналізований клієнтський досвід. Ефективна інтеграція логістичних та цифрових рішень є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки [22; 25; 55].

Оцінка ефективності омніканальної стратегії потребує системного використання економічних показників, які дозволяють визначити вплив інтеграції каналів на фінансові результати підприємства. На відміну від традиційних моделей збуту, омніканальність передбачає оцінювання не лише прямих продажів, а й довгострокової цінності клієнта, синергії каналів та ефективності маркетингових інвестицій.

Як зазначають Kumar і Reinartz [18], сучасне управління маркетингом повинно орієнтуватися на довгострокову цінність клієнта (Customer Lifetime Value), а не лише на короткостроковий обсяг продажів. У свою чергу, Verhoef та ін. [22] підкреслюють, що омніканальна інтеграція впливає як на доходну, так і на витратну частину діяльності підприємства.

До базових фінансових показників ефективності омніканальної моделі належать:

- дохід (Revenue);
- валовий прибуток (Gross Profit);
- маржинальний дохід за каналами;
- рентабельність продажів (ROS);
- операційний прибуток.

Laudon і Traver [15] зазначають, що в e-commerce особливе значення має оцінювання частки онлайн- та офлайн-продажів у загальному обороті, а також їх взаємного впливу.

Маркетингові показники ефективності. У межах омніканальної стратегії широко застосовуються такі індикатори:

- CAC (Customer Acquisition Cost) — вартість залучення клієнта;
- LTV (Lifetime Value) — довгострокова цінність клієнта;
- конверсія (Conversion Rate);

- середній чек (Average Order Value);
- показник утримання клієнтів (Retention Rate);
- NPS (Net Promoter Score) [16; 18].

У таблиці 1.12 узагальнено ключові економічні показники омніканальної діяльності.

Таблиця 1.12

Система економічних показників ефективності омніканальної моделі

Показник	Економічний зміст	Значення для управління
CAC	Витрати на залучення одного клієнта	Оцінка ефективності маркетингових витрат
LTV	Сумарний прибуток від клієнта за весь період співпраці	Стратегічне планування
Conversion Rate	Частка відвідувачів, що здійснили покупку	Аналіз результативності каналів
AOV	Середній обсяг покупки	Оптимізація асортименту
Retention Rate	Частка повторних покупок	Оцінка лояльності

Джерело: сформовано автором на основі [15; 16; 18; 22]

Як видно з табл. 1.12, ключовою особливістю омніканальної моделі є необхідність оцінювання як транзакційних, так і стратегічних показників.

Однією з основних економічних переваг омніканальності є синергетичний ефект, що виникає в результаті взаємодії каналів. За Gao і Su [30], інтеграція онлайн- та офлайн-каналів може підвищувати загальний попит завдяки додатковому інформуванню споживачів.

У таблиці 1.13 представлено економічні ефекти омніканальної інтеграції.

Таблиця 1.13

Економічні ефекти впровадження омніканальної стратегії

Вид ефекту	Прояв	Результат
Доходний	Зростання продажів через декілька каналів	Збільшення обороту
Витратний	Оптимізація складських запасів	Скорочення витрат
Маркетинговий	Підвищення точності таргетингу	Зростання конверсії
Лояльнісний	Посилення взаємодії з клієнтом	Збільшення LTV

Джерело: сформовано автором на основі [18; 22; 30; 55]

Як видно з табл. 1.13, економічний ефект омніканальної моделі має комплексний характер і охоплює фінансові, маркетингові та операційні

результати.

Отже, оцінка ефективності омніканальної стратегії повинна ґрунтуватися на системі комплексних економічних показників, що відображають як короткострокову результативність продажів, так і довгострокову цінність клієнтів.

Синергетичний ефект інтеграції каналів дозволяє підвищити прибутковість підприємства та оптимізувати витрати, що робить омніканальність важливим фактором стратегічного розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки [22; 30; 55].

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності омніканального маркетингу в системі управління підприємством

Умовою ефективної реалізації омніканальної стратегії є побудова комплексної системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), що дозволяє оцінити результативність інтеграції каналів збуту, клієнтського досвіду та маркетингових інвестицій. На відміну від традиційної системи оцінювання, омніканальна модель передбачає поєднання фінансових, маркетингових, операційних та поведінкових індикаторів.

Як зазначають Kumar і Reinartz [18], KPI у сучасному маркетингу мають відображати не лише обсяг продажів, а й довгострокову цінність клієнта та якість взаємодії з ним. Lemon і Verhoef [23] підкреслюють необхідність інтеграції показників за всіма точками контакту протягом customer journey.

Система KPI омніканальної діяльності повинна відповідати таким принципам:

- інтегрованість (єдина система оцінки для всіх каналів);
- орієнтація на клієнтську цінність;
- баланс між короткостроковими та стратегічними цілями;
- вимірюваність і цифрова аналітика.

З урахуванням підходів Payne і Frow [17] та Strauss і Frost [16], доцільно

виділяти чотири групи KPI: фінансові, клієнтські, маркетингові та операційні.

У таблиці 1.14 представлено структуру системи KPI омніканальної діяльності.

Таблиця 1.14

Структура системи KPI омніканальної діяльності підприємства

Група KPI	Основні показники	Значення для управління
Фінансові	Дохід, маржинальний прибуток, ROI	Оцінка загальної результативності
Клієнтські	LTV, NPS, Retention Rate	Оцінка лояльності та задоволеності
Маркетингові	CAC, Conversion Rate, CTR	Ефективність каналів і реклами
Операційні	Fulfillment Rate, середній час доставки	Якість логістики та сервісу

Джерело: сформовано автором на основі [16; 17; 18; 23]

Як видно з табл. 1.14, система KPI повинна охоплювати всі аспекти омніканальної екосистеми — від фінансових результатів до операційної ефективності.

Особливістю омніканальної діяльності є наявність показників, що характеризують саме інтеграцію каналів:

- Omnichannel Customer Value (сукупна цінність клієнта у всіх каналах);
- Cross-channel conversion rate;
- Частка клієнтів, що використовують декілька каналів;
- Omni-retention rate (рівень утримання поліканальних клієнтів).

Verhoef та ін. [22] доводять, що клієнти, які взаємодіють із компанією через декілька каналів, демонструють вищий рівень лояльності та більший LTV.

У таблиці 1.15 наведено інтегровані KPI омніканальної діяльності.

Таблиця 1.15

Інтегровані KPI омніканального маркетингу

Показник	Економічний зміст	Управлінський ефект
Omni-LTV	Сумарна цінність клієнта в усіх каналах	Стратегічне планування
Cross-channel conversion	Конверсія між каналами	Оцінка інтеграції
Share of multi-channel customers	Частка поліканальних клієнтів	Аналіз поведінки
CAC (integrated)	Сукупна вартість залучення	Контроль витрат
ROI omnichannel	Рентабельність інвестицій у інтеграцію	Інвестиційні рішення

Джерело: сформовано автором на основі [18; 22; 30; 55]

Як видно з табл. 1.15, інтегровані KPI дозволяють оцінити синергетичний ефект взаємодії каналів та виявити стратегічні резерви зростання.

Реалізація системи KPI в омніканальній моделі неможлива без використання:

- BI-платформ;
- аналітики великих даних;
- CRM/CDP-систем;
- автоматизованих маркетингових панелей (dashboard).

Згідно з концепцією Marketing 5.0 [11], цифрова аналітика забезпечує можливість прогнозування поведінки клієнтів та оцінювання ефективності в реальному часі.

OECD [55] наголошує, що data-driven management є визначальним чинником підвищення продуктивності підприємств у цифровій економіці.

Система KPI омніканальної діяльності є багаторівневою та інтегрованою моделлю оцінювання ефективності підприємства. Вона охоплює фінансові, клієнтські, маркетингові та операційні показники, а також спеціалізовані індикатори інтеграції каналів.

Запровадження комплексної системи KPI дозволяє підприємству забезпечити контроль над ефективністю омніканальної стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах цифрової трансформації [22; 55].

Оцінка ефективності омніканальної стратегії підприємства передбачає використання системи кількісних показників, які відображають як фінансову результативність, так і ефективність роботи з клієнтською базою. Ключовими серед них є показники рентабельності, довгострокової цінності клієнта (LTV), вартості залучення клієнта (CAC) та конверсії.

Як зазначають Kumar і Reinartz [18], саме поєднання показників прибутковості та життєвого циклу клієнта дозволяє комплексно оцінити ефективність інтеграції каналів у межах омніканальної моделі.

У таблиці 1.18 систематизовано економічний зміст основних показників.

Як видно з табл. 1.18, система показників дозволяє комплексно оцінити як

фінансовий результат, так і стратегічну цінність клієнтської бази.

Таблиця 1.18

Основні показники ефективності омніканального маркетингу

Показник	Формула	Управлінське значення
ROS	(Чистий прибуток / Дохід) × 100 %	Оцінка прибутковості
ROI	((Прибуток – Інвестиції) / Інвестиції) × 100 %	Інвестиційна ефективність
LTV	AOV × Частота покупок × Тривалість співпраці	Довгострокова цінність клієнта
CAC	Маркетингові витрати / Кількість клієнтів	Вартість залучення
Conversion Rate	(Покупки / Відвідувачі) × 100 %	Результативність каналу

Джерело: сформовано автором на основі [16; 18; 22; 23]

Показники рентабельності, LTV, CAC і конверсії формують основу кількісної оцінки омніканальної діяльності підприємства. Їх комплексне застосування дозволяє визначити економічну доцільність інтеграції каналів, оцінити рівень клієнтської лояльності та забезпечити підвищення довгострокової прибутковості підприємства [18; 22; 55].

Синергетичний ефект каналів є однією з ключових економічних переваг омніканальної стратегії. Його сутність полягає в тому, що інтеграція онлайн- та офлайн-каналів створює більший сумарний економічний результат порівняно з функціонуванням кожного каналу окремо.

Verhoef, Kannan і Inman [22] наголошують, що омніканальні клієнти демонструють вищу частоту покупок та більший середній чек. Gao і Su [30] доводять, що наявність офлайн-магазину може стимулювати онлайн-продажі завдяки інформаційному ефекту та довірі до бренду.

Синергетичний ефект можна представити як перевищення сукупного результату інтегрованої моделі над простою сумою результатів окремих каналів.

Формально синергія визначається так:

$$\text{Синергічний ефект} = \text{Загальний прибуток інтегрованої системи} - (\text{Прибуток онлайн} + \text{Прибуток офлайн}) \quad (1.1)$$

Якщо результат додатний, інтеграція каналів створює економічну додану вартість.

Один із найпростіших підходів оцінки синергетичного ефекту — порівняння показників до впровадження омніканальної інтеграції та після неї.

У таблиці 1.19 наведено узагальнену модель аналізу.

Таблиця 1.19

Модель оцінки синергетичного ефекту каналів

Показник	До інтеграції	Після інтеграції	Ефект
Дохід	R_1	R_2	$R_2 – R_1$
Середній чек	AOV_1	AOV_2	ΔAOV
LTV	LTV_1	LTV_2	ΔLTV
Витрати на логістику	C_1	C_2	$C_1 – C_2$

Джерело: сформовано автором на основі [18; 22; 30]

Як видно з табл. 1.19, синергія може проявлятися як у зростанні доходів, так і в оптимізації витрат.

Ще одним підходом є аналіз прибутковості клієнтів залежно від кількості використовуваних каналів.

Формула для розрахунку середнього доходу на одного клієнта (ARPU):

$$ARPU = \text{Загальний дохід} / \text{Кількість клієнтів} \quad (1.2)$$

Порівняння ARPU для:

- одноканальних клієнтів;
- двоканальних клієнтів;
- омніканальних клієнтів, що дозволяє оцінити економічний внесок мультиканальної взаємодії.

Verhoef та ін. [22] доводять, що поліканальні клієнти забезпечують вищу цінність і стабільнішу поведінку.

Омніканальність також створює витратну синергію за рахунок:

- централізації складів;
- оптимізації запасів;
- автоматизації обробки замовлень;
- зменшення дублювання маркетингових витрат.

Ефект економії витрат можна розрахувати як:

$$\text{Економія} = \text{Витрати до інтеграції} – \text{Витрати після інтеграції} \quad (1.3)$$

Як зазначає OECD [55], цифрова інтеграція операційних процесів сприяє підвищенню продуктивності та зниженню транзакційних витрат.

У таблиці 1.20 представлено систематизацію моделей оцінювання синергетичного ефекту.

Таблиця 1.20

Моделі оцінки синергетичного ефекту каналів

Модель	Суть підходу	Перевага
Порівняльна («до/після»)	Аналіз змін показників	Простота застосування
Поведінкова	Аналіз клієнтів за кількістю каналів	Орієнтація на LTV
Факторна	Визначення впливу окремих чинників	Виявлення резервів
Витратна	Аналіз економії ресурсів	Оцінка операційної ефективності
ROI-модель	Оцінка інвестицій у інтеграцію	Стратегічне планування

Джерело: сформовано автором на основі [18; 22; 30; 55]

Як видно з табл. 1.20, оцінка синергетичного ефекту має комплексний характер і повинна поєднувати фінансові, поведінкові та операційні показники.

Моделі оцінки синергетичного ефекту каналів дозволяють визначити економічну доцільність інтеграції каналів продажу та обґрунтувати стратегічні інвестиції в омніканальну інфраструктуру.

Синергія проявляється у зростанні доходів, підвищенні довгострокової цінності клієнтів і скороченні операційних витрат. Таким чином, оцінка синергетичного ефекту є завершальним елементом методичного забезпечення ефективності омніканального маркетингу в системі управління підприємством [22; 30; 55].

Висновки до розділу 1

Установлено, що омніканальний маркетинг є результатом еволюції збутових і комунікаційних моделей підприємства від мультиканального (паралельне використання незалежних каналів) до кросканального (часткова координація каналів) та омніканального підходу (повна інтеграція каналів і даних), який забезпечує безшовний та персоналізований клієнтський досвід. Доведено, що цифровізація виступає системною передумовою омніканальності через розвиток ІКТ, аналітики даних і платформних бізнес-моделей, а також

формування нових патернів поведінки споживачів: поліканальності, запиту на персоналізацію, швидкість сервісу та орієнтацію на досвід і сталість. Отже, омніканальний маркетинг слід розглядати як закономірний етап розвитку системи управління підприємством у цифровій економіці та електронній комерції.

Обґрунтовано, що впровадження омніканальної стратегії на підприємстві базується на інтеграції каналів продажу, трансформації організаційної структури та забезпеченні єдиного управління клієнтським досвідом. Визначено, що технологічною основою інтеграції виступають CRM/CDP, ERP, WMS/OMS та BI-аналітика, які забезпечують синхронізацію даних, прозорість запасів, узгодженість сервісу й логістики та формують інфраструктурний фундамент омніканальності. Доведено, що економічна результативність омніканальної моделі проявляється в комплексі доходних, витратних і лояльнісних ефектів, що потребує системного вимірювання показниками прибутковості та клієнтської цінності.

Сформовано методичні підходи до оцінки ефективності омніканального маркетингу, що поєднують систему KPI та методи економічного аналізу, орієнтовані на фінансову результативність, клієнтську цінність і операційну ефективність. Визначено, що ключові індикатори оцінювання включають рентабельність (ROS, ROI), показники клієнтської економіки (LTV, CAC), конверсію та інтегровані омніканальні KPI, які відображають міжканальну взаємодію і якість інтеграції. Обґрунтовано доцільність застосування моделей оцінки синергетичного ефекту каналів (порівняльної «до/після», поведінкової, витратної та ROI-моделі), що дозволяють кількісно визначати додану вартість інтеграції та обґрунтовувати інвестиції в омніканальну інфраструктуру.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

2.1 Загальна характеристика діяльності та системи управління ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ТОВ «РОЗЕТКА. УА» є одним із найбільших суб'єктів електронної комерції в Україні та відіграє системну роль у формуванні національного e-commerce ринку. Компанія розпочала діяльність у 2005 році як онлайн-магазин електроніки та побутової техніки. Засновником проєкту став Владислав Чечоткін, який реалізував бізнес-модель інтернет-ритейлу на основі прямого продажу товарів кінцевому споживачу [57; 63].

На початковому етапі розвитку підприємство функціонувало як вузькоспеціалізований інтернет-магазин електроніки. Проте вже у 2008–2010 рр. компанія розширила асортимент та трансформувалася у багатокатегорійний онлайн-ритейлер. Згідно з відкритими даними компанії [57], ROZETKA поступово сформувала широку товарну пропозицію, що охоплює техніку, одяг, товари для дому, дитячі товари, FMCG та інші категорії.

У таблиці 2.1 узагальнено основні етапи розвитку підприємства.

Таблиця 2.1

Основні етапи розвитку ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Етап	Період	Ключові події
Заснування	2005–2007 рр.	Запуск інтернет-магазину електроніки
Масштабування	2008–2013 рр.	Розширення асортименту, зростання клієнтської бази
Лідерство на ринку	2014–2018 рр.	Закріплення позицій найбільшого онлайн-ритейлера України
Омніканальна трансформація	з 2019 р.	Розвиток офлайн-мережі та інтеграція каналів
Консолідація ринку	2020–2023 рр.	Злиття з групою EVO, розвиток маркетплейсу

Джерело: сформовано автором на основі [57; 59; 62; 63]

Як видно з табл. 2.1, розвиток підприємства характеризується поетапним переходом від вузькоспеціалізованого онлайн-магазину до масштабної омніканальної екосистеми.

Важливим стратегічним кроком стало об'єднання ROZETKA з маркетплейсом EVO (Prom.ua, Shafa.ua та ін.) за підтримки інвестиційної компанії Horizon Capital [62]. Це дозволило компанії посилити платформну модель бізнесу та розширити функціонування в сегменті маркетплейсів.

Починаючи з 2019 року підприємство активно розвиває фізичну мережу точок видачі та магазинів, що свідчить про перехід до омніканального формату роботи. Інтеграція онлайн- і офлайн-каналів дозволила поєднати цифрову інфраструктуру, логістичні потужності та сервісну мережу, що відповідає сучасним трендам розвитку ритейлу [22; 25; 63].

Згідно з даними OpenDataBot та YouControl [59; 60], ТОВ «РОЗЕТКА. УА» є юридично зареєстрованим суб'єктом господарювання в Україні та здійснює діяльність відповідно до норм Господарського кодексу України [2] та Закону України «Про електронну комерцію» [4].

Таким чином, історія розвитку ТОВ «РОЗЕТКА. УА» демонструє поступову еволюцію підприємства від класичної моделі інтернет-магазину до інтегрованої омніканальної платформи. Компанія успішно адаптувалася до цифрової трансформації економіки, використавши переваги електронної комерції, платформної інтеграції та розвитку логістичної інфраструктури.

Еволюція підприємства відображає загальносвітові тенденції трансформації ритейлу в умовах цифрової економіки [15; 22; 55], що робить його доцільним об'єктом дослідження омніканального маркетингу в системі управління підприємством.

Організаційна структура ТОВ «РОЗЕТКА. УА» сформована з урахуванням масштабів діяльності підприємства, багатоканального характеру збуту та необхідності інтеграції цифрових і логістичних процесів. В умовах розвитку омніканальної моделі управління структура компанії має функціонально-дивізійні ознаки з елементами процесної координації.

Згідно із загальними принципами корпоративного управління та організації маркетингової діяльності [12; 17; 37], великі ритейл-компанії використовують комбіновану структуру, у межах якої стратегічне управління поєднується з функціональною спеціалізацією підрозділів.

Відповідно до публічної інформації компанії [57; 61], організаційна система ROZETKA охоплює такі ключові блоки:

- стратегічне управління;
- комерційний блок (закупівлі та категорійний менеджмент);
- маркетинговий департамент;
- IT-департамент;
- логістичний блок;
- фінансово-економічний департамент;
- юридичний та HR-підрозділи.

У таблиці 2.2 узагальнено структуру основних функціональних підрозділів підприємства.

Таблиця 2.2

Функціональна структура ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Підрозділ	Основні функції	Роль в омніканальній моделі
Керівництво (топ-менеджмент)	Стратегічне планування, контроль	Координація розвитку
Комерційний департамент	Закупівлі, формування асортименту	Управління товарною пропозицією
Маркетинговий департамент	Реклама, digital-маркетинг, SMM	Формування клієнтського досвіду
IT-департамент	Розробка платформи, підтримка CRM/ERP	Технологічна інтеграція
Логістичний блок	Склад, доставка, обробка замовлень	Фізична реалізація омніканальності
Фінансовий департамент	Бюджетування, облік, аналіз	Контроль економічної ефективності
HR-служба	Підбір і розвиток персоналу	Забезпечення кадрового потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі [12; 17; 37; 57; 61]

Як видно з табл. 2.2, організаційна структура підприємства забезпечує розподіл функцій між спеціалізованими підрозділами, водночас інтегруючи їх у

межах єдиної цифрової системи.

Маркетинговий департамент відповідає за управління брендом, реалізацію digital-кампаній, розвиток маркетплейсу та аналітику споживчої поведінки. Його діяльність базується на принципах data-driven marketing [11; 16].

IT-департамент відіграє стратегічну роль в омніканальній моделі, оскільки забезпечує функціонування e-commerce платформи, мобільного застосунку, CRM та систем аналітики [15; 18].

Логістичний блок забезпечує інтеграцію складських операцій, управління замовленнями (OMS), контроль запасів та організацію «останньої милі» доставки, що є критично важливим для підтримки безшовного клієнтського досвіду [25; 30].

Для ROZETKA характерні такі особливості організаційної структури в умовах омніканальності:

- централізація управління клієнтськими даними;
- інтеграція онлайн- та офлайн-напрямів;
- кросфункціональна взаємодія маркетингу, IT та логістики;
- використання цифрових платформ для управління операціями.

Payne і Frow [17] підкреслюють, що саме міжфункціональна координація є ключовою умовою успішної реалізації клієнтоорієнтованої стратегії.

Отже, організаційна структура ТОВ «РОЗЕТКА. УА» має комбінований функціонально-дивізійний характер і відповідає вимогам омніканальної моделі управління. Інтеграція маркетингового, IT та логістичного блоків формує основу для реалізації безшовного клієнтського досвіду та забезпечує конкурентні переваги підприємства в умовах цифрової економіки [22; 25; 55].

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства дозволяє оцінити масштаби його розвитку, результативність господарської діяльності та ефективність реалізації омніканальної стратегії. Для великого суб’єкта електронної комерції ключовими показниками є обсяг доходу, фінансовий результат, структура витрат, динаміка активів та показники рентабельності.

Відповідно до відкритих даних фінансової звітності та аналітичних

профілів підприємства [58; 59; 60], компанія демонструє стабільну тенденцію до масштабування діяльності, що супроводжується зростанням обороту та розширенням інфраструктури.

У таблиці 2.3 узагальнено ключові фінансові показники підприємства (на основі відкритих публічних даних).

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зміни 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації, грн	20 418 320 000	26 523 487 000	29 742 571 000	+45,7 %
Валовий прибуток, грн	4 612 875 000	5 984 210 000	6 543 365 620	+41,9 %
Чистий фінансовий результат, грн	–1 247 830 000	8 965 000	16 305 000	Позитивна динаміка
Активи, грн	16 203 540 000	18 120 744 000	18 956 420 000	+16,9 %
Власний капітал, грн	3 725 610 000	4 215 980 000	4 612 870 000	+23,8 %

Джерело: сформовано автором на основі додатків А-В

Як видно з табл. 2.4, протягом 2022–2024 рр. підприємство продемонструвало стійке зростання доходів — на 45,7 %, що свідчить про відновлення та масштабування бізнесу в умовах післякризового періоду. Валовий прибуток зростав пропорційно до доходу, що підтверджує ефективність торговельної моделі.

У 2022 році компанія зазнала збитку, однак у 2023–2024 рр. відбулося відновлення прибутковості, що свідчить про адаптацію бізнес-моделі до ринкових умов і оптимізацію витрат.

Збільшення активів і власного капіталу підтверджує розширення операційної інфраструктури та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Загалом динаміка показників характеризує ROZETKA як компанію зі стабільним розвитком у межах омніканальної бізнес-моделі.

Для оцінки економічної ефективності доцільно використовувати такі

індикатори:

1. ROS (Return on Sales)

   ROS = (Чистий прибуток / Чистий дохід) × 100 % (2.1)

2. ROA (Return on Assets)

   ROA = (Чистий прибуток / Активи) × 100 % (2.2)

3. ROE (Return on Equity)

   ROE = (Чистий прибуток / Власний капітал) × 100 % (2.3)

Розрахунок показників

2022 рік:

- Чистий прибуток = –1 247 830 000 грн
- Дохід = 20 418 320 000 грн
- Активи = 16 203 540 000 грн
- Власний капітал = 3 725 610 000 грн

$ROS_{(2022)}$ = (–1 247 830 000 / 20 418 320 000) × 100 % = –6,11 %

$ROA_{(2022)}$ = (–1 247 830 000 / 16 203 540 000) × 100 % = –7,70 %

$ROE_{(2022)}$ = (–1 247 830 000 / 3 725 610 000) × 100 % = –33,50 %

2023 рік:

- Чистий прибуток = 8 965 000 грн
- Дохід = 26 523 487 000 грн
- Активи = 18 120 744 000 грн
- Власний капітал = 4 215 980 000 грн

$ROS_{(2023)}$ = (8 965 000 / 26 523 487 000) × 100 % = 0,03 %

$ROA_{(2023)}$ = (8 965 000 / 18 120 744 000) × 100 % = 0,05 %

$ROE_{(2023)}$ = (8 965 000 / 4 215 980 000) × 100 % = 0,21 %

2024 рік:

- Чистий прибуток = 16 305 000 грн
- Дохід = 29 742 571 000 грн
- Активи = 18 956 420 000 грн
- Власний капітал = 4 612 870 000 грн

$ROS_{(2024)}$ = (16 305 000 / 29 742 571 000) × 100 % = 0,05 %

$ROA_{(2024)} = (16\ 305\ 000 / 18\ 956\ 420\ 000) \times 100\ \% = 0{,}09\ \%$

$ROE_{(2024)} = (16\ 305\ 000 / 4\ 612\ 870\ 000) \times 100\ \% = 0{,}35\ \%$

Таблиця 2.5

Коефіцієнти рентабельності ТОВ «РОЗЕТКА. УА» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
ROS	–6,11 %	0,03 %	0,05 %
ROA	–7,70 %	0,05 %	0,09 %
ROE	–33,50 %	0,21 %	0,35 %

Джерело: розраховано автором на основі додатків А-Ж

Отримані дані свідчать про суттєве покращення фінансової результативності підприємства після збиткового 2022 року. У 2023–2024 рр. спостерігається відновлення прибутковості, однак рівень рентабельності залишається низьким, що є типовим для великого омніканального ритейлера з високими операційними витратами.

Незважаючи на невисокі значення ROS, ROA та ROE, позитивна динаміка показників свідчить про стабілізацію бізнес-моделі та поступове зміцнення фінансової ефективності компанії.

У таблиці 2.5 узагальнено типову структуру витрат омніканального підприємства.

Таблиця 2.5

Структура операційних витрат омніканального ритейлера

Стаття витрат	Характеристика впливу	Значення для стратегії
Логістичні витрати	Доставка, зберігання, повернення	Формування сервісної якості
IT-витрати	Платформа, CRM, підтримка	Технологічна інтеграція
Маркетингові витрати	Реклама, SMM, SEO	Залучення клієнтів
Адміністративні витрати	Управління, персонал	Організаційна ефективність

Джерело: сформовано автором на основі [15; 18; 22; 30; 58]

Згідно з дослідженнями ринку електронної торгівлі України [63; 64], ROZETKA стабільно входить до числа лідерів e-commerce сегменту. Платформна модель та розвиток маркетплейсу дозволили підприємству

масштабувати бізнес і залучати сторонніх продавців, що позитивно впливає на оборотність товарів та диверсифікацію доходів.

Розвиток омніканальної мережі (поєднання онлайн-магазину, мобільного застосунку, точок видачі та фізичних магазинів) відповідає глобальним тенденціям трансформації ритейлу [22; 25; 55].

ТОВ «РОЗЕТКА. УА» є одним із провідних гравців на українському ринку електронної комерції й утримує лідерські позиції за багатьма ключовими показниками діяльності. Завдяки своїй масштабній присутності, широкому асортименту товарів та розвинутій інфраструктурі продажів, ROZETKA визначається як один із головних елементів національного e-commerce-сегмента, істотно випереджаючи більшість конкурентів за охопленням аудиторії та оборотом продажів.

За даними аналізу українського ринку електронної торгівлі, ROZETKA стабільно входить до трійки найбільш відвідуваних та найпопулярніших інтернет-майданчиків у категорії онлайн-купівель. Це досягається завдяки:

- широкому асортименту товарів (електроніка, побутова техніка, одяг, побутові товари та ін.);
- зручному інтерфейсу сайту та мобільного застосунку;
- високому рівню сервісу доставки по всій території України;
- активному розвитку маркетплейсу, що залучає сторонніх продавців і розширює пропозицію для клієнтів.

Маркетплейсний формат, який компанія розвиває у співпраці з групою EVO (Prom.ua, Shafa.ua та іншими платформами), посилив її позиції як мультиформатної торговельної платформи та сприяв подальшому зростанню частки ринку [62; 63].

ROZETKA належить до найвідвідуваніших ecommerce-майданчиків в Україні з мільйонами унікальних відвідувачів щомісяця. Така інтенсивність трафіку свідчить про високий рівень впізнаваності бренду, довіру споживачів і лояльність клієнтської бази. При цьому частка ROZETKA в сегменті онлайн-торгівлі є однією з найвищих серед українських інтернет-ритейлерів, і це

підтверджується незалежними дослідженнями ринку [63; 64].

Компанія відіграє важливу роль у формуванні стандартів на ринку електронної комерції. Серед значущих трендів, які просуває ROZETKA:

- розвиток омніканальних сервісів - поєднання онлайн-і офлайн-торгівлі;
- підвищення клієнтського досвіду через персоналізацію та цифрові сервіси;
- впровадження сучасних логістичних рішень, що забезпечують швидку доставку;
- активна участь у популяризації електронних платежів та цифрових технологій.

Ці тренди відповідають загальносвітовій трансформації рітейлу, де ключову роль відіграють інтегровані платформи з високою клієнтською цінністю [22; 25; 55].

На українському ринку електронної комерції серед основних конкурентів ROZETKA також присутні маркетплейси, великі інтернет-магазини та платформні рішення, які пропонують широкий асортимент товарів та розвинуті сервіси доставки. Проте саме ROZETKA вдалося зберегти статус одного з найпотужніших гравців завдяки поєднанню значного товарного портфеля, сильної логістичної мережі та інтегрованої омніканальної стратегії [63; 64].

Отже, ROZETKA займає провідну позицію на ринку e-commerce України як один із лідерів онлайн-торгівлі. Завдяки сильній брендовій присутності, розвитку омніканальних сервісів, ширшому асортименту та інноваційним маркетинговим рішенням підприємство не тільки утримує високі позиції у конкурентному середовищі, а й формує тенденції розвитку ринку електронної комерції в країні.

2.2 Оцінка поточної моделі омніканального маркетингу ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Формування ефективної омніканальної моделі діяльності підприємства передбачає поєднання онлайн- та офлайн-каналів збуту в єдину інтегровану

систему. Для ROZETKA така модель є стратегічною основою розвитку, що дозволяє забезпечити широку ринкову присутність, підвищити доступність сервісу та зміцнити лояльність клієнтів.

Відповідно до сучасних підходів до омніканального ритейлу [22; 25], ефективність інтегрованої моделі залежить від узгодженості цифрових платформ, фізичної інфраструктури та логістичних процесів.

Основним каналом реалізації продукції підприємства є офіційний інтернет-магазин ROZETKA [56], який функціонує як багатокатегорійна торговельна платформа. Онлайн-екосистема компанії включає:

- вебсайт (e-commerce платформа);
- мобільний застосунок;
- маркетплейс із залученням сторонніх продавців;
- цифрові комунікаційні канали (соціальні мережі, email-маркетинг, push-сповіщення).

Згідно з підходами Laudon і Traver [15], сучасна електронна комерція базується на інтеграції цифрових транзакцій, аналітики поведінки користувачів та автоматизованих систем обробки замовлень. У випадку ROZETKA онлайн-канал виконує не лише функцію продажу, а й інформаційну, сервісну та аналітичну.

Ключові характеристики онлайн-каналу:

- широкий асортимент товарів;
- персоналізація пропозицій;
- інтеграція платіжних систем;
- автоматизований процес оформлення замовлення;
- реальний час відображення залишків.

Починаючи з 2019 року компанія активно розвиває фізичну мережу магазинів та точок видачі замовлень. Офлайн-інфраструктура включає:

- фірмові магазини;
- мережу точок видачі (Pick-up points);
- пункти самовивозу;

- логістичні хаби.

Розвиток фізичних торговельних точок відповідає концепції click-and-collect, яка дозволяє клієнтам оформити замовлення онлайн і отримати його у зручному пункті видачі [25; 30].

У таблиці 2.5 узагальнено характеристику онлайн- та офлайн-каналів підприємства.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика каналів збуту підприємства

Канал	Функціональне призначення	Переваги	Значення для омніканальності
Вебсайт	Онлайн-продажі, інформація	Масштабність, зручність	Центральний канал інтеграції
Мобільний застосунок	Мобільні продажі	Доступність 24/7	Підтримка m-commerce
Маркетплейс	Розширення асортименту	Диверсифікація пропозиції	Платформна модель
Фізичні магазини	Демонстрація товару	Довіра, консультації	Посилення клієнтського досвіду
Точки видачі	Отримання замовлень	Зниження вартості доставки	Інтеграція каналів

Джерело: сформовано автором на основі [15; 22; 25; 56; 63]

Як видно з табл. 2.6, онлайн- та офлайн-канали виконують різні, але взаємодоповнюючі функції в омніканальній системі підприємства.

Особливістю діяльності ROZETKA є не просто наявність кількох каналів, а їх інтеграція через:

- єдину систему обліку товарів;
- централізовану CRM-базу;
- уніфіковану цінову політику;
- спільні програми лояльності;
- логістичну координацію.

Онлайн- та офлайн-канали збуту ТОВ «РОЗЕТКА. УА» формують інтегровану омніканальну систему продажів, що поєднує цифрові платформи з фізичною інфраструктурою. Онлайн-канал забезпечує масштабність і технологічну гнучкість, тоді як офлайн-інфраструктура підвищує рівень довіри

та сервісу. Їх взаємодія створює конкурентні переваги підприємства на ринку електронної комерції України та відповідає сучасним тенденціям розвитку ритейлу [22; 25; 55].

У межах омніканальної стратегії ROZETKA маркетингові інструменти формують єдину цифрову екосистему взаємодії з клієнтом. Вони виконують не лише функцію комунікації, а й продажу, персоналізації пропозиції, збору даних і формування клієнтського досвіду.

Центральним інструментом маркетингової системи є офіційний *вебсайт* ROZETKA [56], який виконує функції:

- електронної торгівлі;
- презентації товарного асортименту;
- комунікації з клієнтами;
- персоналізованих рекомендацій;
- збору поведінкових даних.

Сайт реалізує принципи data-driven marketing, що дозволяє:

- формувати персоналізовані пропозиції;
- застосовувати алгоритми рекомендацій;
- відслідковувати конверсії;
- аналізувати customer journey.

За концепцією Marketing 5.0 [11], інтеграція аналітики та автоматизації створює основу для гіперперсоналізації клієнтського досвіду.

Мобільний застосунок є важливою складовою m-commerce. Його функції включають:

- швидкий доступ до каталогу товарів;
- push-сповіщення про акції;
- персоналізовані рекомендації;
- інтеграцію зі службами доставки.

Згідно з [15], розвиток мобільної комерції дозволяє підприємствам підвищувати частоту взаємодії з клієнтом і збільшувати рівень утримання (Retention Rate).

Мобільний канал забезпечує:

- миттєвий доступ 24/7;
- зручність повторних покупок;
- підвищення показників конверсії.

ROZETKA функціонує не лише як інтернет-магазин, а й як *маркетплейс,* що дозволяє стороннім продавцям реалізовувати продукцію через єдину платформу.

Переваги маркетплейсної моделі:

- розширення асортименту без збільшення складських ризиків;
- комісійний дохід;
- масштабування бізнесу;
- диверсифікація товарних категорій.

Активна присутність у соціальних мережах забезпечує бренду:

- підвищення впізнаваності;
- формування спільноти лояльних клієнтів;
- підтримку двосторонньої комунікації;
- просування акцій і новинок.

Соціальні мережі є потужним інструментом формування клієнтського досвіду та впливу на рішення про покупку.

До digital-інструментів також належать:

- email-маркетинг;
- контекстна реклама;
- SEO та контент-маркетинг;
- ремаркетинг;
- автоматизовані push-кампанії.

У таблиці 2.7 узагальнено маркетингові інструменти підприємства.

Як видно з табл. 2.7, маркетингові інструменти ROZETKA охоплюють повний цикл взаємодії з клієнтом — від формування попиту до післяпродажного обслуговування.

Таблиця 2.7

Маркетингові інструменти омніканальної моделі підприємства

Інструмент	Функціональне призначення	Економічний ефект
Вебсайт	Продаж, аналітика, персоналізація	Зростання конверсії
Мобільний застосунок	M-commerce, утримання клієнтів	Підвищення LTV
Маркетплейс	Розширення пропозиції	Зростання обороту
Соціальні мережі	Комунікація, просування	Підвищення залученості
Email / Push	Персоналізована взаємодія	Збільшення повторних покупок

Джерело: сформовано автором на основі [11; 13; 16; 19; 22; 56]

Як видно з табл. 2.7, маркетингові інструменти ROZETKA охоплюють повний цикл взаємодії з клієнтом — від формування попиту до післяпродажного обслуговування.

Маркетингова екосистема ТОВ «РОЗЕТКА. УА» побудована за принципами омніканальної інтеграції та платформної бізнес-моделі. Поєднання власної e-commerce платформи, мобільного застосунку, маркетплейсу та digital-комунікацій формує комплексну систему управління клієнтським досвідом.

Така структура забезпечує:

- масштабованість бізнесу;
- високий рівень персоналізації;
- ефективне використання аналітики даних;
- підвищення конверсії та довгострокової цінності клієнтів.

Інтеграція каналів та управління клієнтським досвідом є ключовими характеристиками омніканальної моделі ROZETKA. На відміну від мультиканального підходу, де канали функціонують автономно, у межах омніканальної системи відбувається синхронізація інформаційних, логістичних та комунікаційних потоків, що забезпечує безшовний (seamless) customer journey [22; 23].

В діяльності ROZETKA інтеграція каналів проявляється у таких аспектах:

1. *Єдина клієнтська база (CRM/CDP)*. Дані про покупки, перегляди, повернення та комунікацію зберігаються в інтегрованій системі. Це дозволяє

забезпечити персоналізацію пропозицій і синхронізацію сервісу [18].

2. *Синхронізація онлайн- і офлайн-каналів*
   - можливість замовлення онлайн із отриманням у точці видачі (click-and-collect);
   - оформлення повернення в різних каналах;
   - відображення актуальних залишків у режимі реального часу.

3. *Єдина цінова та акційна політика.* Узгодженість маркетингових активностей у вебсайті, мобільному застосунку та фізичних магазинах.

4. *Інтеграція логістичної системи.* Система управління замовленнями (OMS) координує доставку, склади та пункти видачі, забезпечуючи оперативність виконання замовлень [25; 30].

У таблиці 2.8 узагальнено ключові елементи інтеграції каналів і клієнтського досвіду.

Таблиця 2.8

Інтеграція каналів у межах омніканальної моделі підприємства

Компонент інтеграції	Практична реалізація	Ефект для клієнта	Економічний ефект
CRM/CDP	Єдиний профіль клієнта	Персоналізований сервіс	Зростання LTV
Click-and-collect	Онлайн-замовлення та офлайн-отримання	Зручність	Зниження витрат доставки
Inventory visibility	Актуальні залишки	Прозорість	Оптимізація запасів
Єдина програма лояльності	Накопичувальні бонуси	Підвищення лояльності	Повторні покупки
Синхронізовані комунікації	Email, push, SMM	Безперервність взаємодії	Зростання конверсії

Джерело: сформовано автором на основі [18; 22; 23; 25; 30]

Як видно з табл. 2.8, інтеграція каналів спрямована не лише на технологічне поєднання платформ, а й на створення цілісного клієнтського досвіду.

Customer journey у ROZETKA має нелінійний характер: клієнт може ознайомитися з товаром у соціальних мережах, дослідити характеристики на вебсайті, замовити через мобільний застосунок та отримати товар у фізичному

магазині.

Можливість вільного переходу між каналами без втрати інформації створює синергетичний ефект омніканальної інтеграції.

Інтеграція каналів і клієнтського досвіду забезпечує:

- підвищення коефіцієнта конверсії;
- зростання середнього чеку;
- збільшення частоти повторних покупок;
- оптимізацію витрат на обробку замовлень;
- зниження показника CAC.

Згідно з дослідженнями [18; 22], поліканальні клієнти демонструють вищу прибутковість порівняно з одноканальними, що підтверджує економічну доцільність омніканальної інтеграції.

Інтеграція каналів та управління клієнтським досвідом у ТОВ «РОЗЕТКА. УА» відповідає принципам сучасної омніканальної моделі. Компанія забезпечує синхронізацію маркетингових, логістичних та інформаційних процесів, що створює безперервний клієнтський шлях і підвищує економічну результативність діяльності.

Такий рівень інтеграції формує конкурентні переваги на ринку електронної комерції та підтверджує системний характер омніканальної стратегії підприємства [22; 25; 55].

Логістична інфраструктура є стратегічною складовою омніканальної моделі підприємства, оскільки саме вона забезпечує фізичну реалізацію продажів, швидкість обслуговування та якість клієнтського досвіду. В умовах e-commerce ефективність логістики безпосередньо впливає на рівень конверсії, повторні покупки та довгострокову цінність клієнта (LTV) [15; 18].

Складська інфраструктура. Логістична система ROZETKA базується на використанні:

- централізованих складських комплексів;
- регіональних логістичних хабів;
- систем управління складом (WMS);

- автоматизованих процесів обробки замовлень.

Система Warehouse Management System (WMS) забезпечує:

- контроль залишків у режимі реального часу;
- оптимізацію розміщення товарів;
- прискорення комплектації замовлень;
- зменшення помилок у процесі відвантаження.

Згідно з Gao і Su [30], синхронізація інформації про запаси між онлайн- і офлайн-каналами дозволяє зменшити дефіцит товарів і підвищити оборотність складу.

Система управління замовленнями (OMS). Order Management System (OMS) виступає інтеграційним елементом між маркетинговими каналами та складською інфраструктурою. Вона забезпечує:

- централізовану обробку замовлень;
- координацію складів і точок видачі;
- інтеграцію з CRM та ERP;
- автоматичний розподіл замовлень.

Таким чином, OMS виступає ключовим елементом реалізації омніканальної стратегії, оскільки дозволяє забезпечити безперервність клієнтського досвіду [22; 25].

Модель доставки та «остання миля». Логістична система підприємства охоплює:

- кур’єрську доставку;
- самовивіз із точок видачі;
- співпрацю з поштово-логістичними операторами;
- click-and-collect модель.

Модель «останньої милі» (last mile logistics) є критично важливою для рівня задоволеності клієнтів. Згідно з дослідженнями [30; 55], саме швидкість і прогнозованість доставки значною мірою визначають конкурентоспроможність онлайн-ритейлера.

Зворотна логістика (reverse logistics). Омніканальна модель передбачає

гнучку систему повернення товарів. Зворотна логістика включає:

- можливість повернення в різних каналах;
- автоматизований облік повернень;
- повторну інвентаризацію та перепродаж товарів.

Гнучка система повернення підвищує довіру споживачів і зменшує ризик відмови від покупки.

У таблиці 2.9 узагальнено основні елементи логістичної інфраструктури підприємства.

Таблиця 2.9

Логістична інфраструктура омніканальної моделі підприємства

Елемент	Функціональне призначення	Вплив на омніканальність
Складські комплекси	Зберігання та комплектація	Забезпечення швидкості обробки
WMS	Управління запасами	Прозорість залишків
OMS	Централізована обробка замовлень	Інтеграція каналів
Last mile logistics	Доставка клієнту	Підвищення рівня сервісу
Reverse logistics	Повернення товарів	Зростання лояльності

Джерело: сформовано автором на основі [15; 22; 25; 30; 55]

Як видно з табл. 2.9, логістична інфраструктура забезпечує не лише фізичне переміщення товарів, а й інформаційну інтеграцію процесів у межах омніканальної системи.

5. *Економічна ефективність логістичної системи*. Економічні ефекти ефективної логістики проявляються у:

- зниженні витрат на зберігання;
- підвищенні оборотності запасів;
- оптимізації транспортних витрат;
- зменшенні відсотка відмов;
- зростанні рівня виконання замовлень (Fulfillment Rate).

За даними OECD [55], цифрова інтеграція логістичних процесів сприяє підвищенню загальної продуктивності підприємства.

Логістична інфраструктура ТОВ «РОЗЕТКА. УА» є інтегрованою, цифрово орієнтованою та адаптованою до вимог омніканальної моделі.

Синхронізація складських, транспортних і інформаційних систем забезпечує безперервність клієнтського досвіду, скорочення операційних витрат і формування конкурентних переваг підприємства на ринку e-commerce.

Таким чином, логістична складова виступає інфраструктурним фундаментом омніканального маркетингу підприємства та створює передумови для підвищення його економічної ефективності [22; 25; 55].

2.3 Економічна оцінка ефективності омніканальної стратегії підприємства

Аналіз доходів за каналами є ключовим елементом економічної оцінки омніканальної стратегії підприємства. У межах омніканальної моделі важливо визначити не лише загальний обсяг доходу, а й структуру його формування залежно від каналів збуту, а також їх взаємний вплив і синергію [22; 30].

Згідно з підходами Laudon і Traver [15], у сфері електронної комерції доходи формуються як за рахунок прямого продажу товарів, так і завдяки платформним механізмам (комісії маркетплейсу, додаткові сервісні послуги).

У діяльності ROZETKA можна виділити такі основні канали формування доходу:

1. *Онлайн-канал (вебсайт та мобільний застосунок)*. Генерує основну частку доходу за рахунок прямих онлайн-продажів.
2. *Маркетплейс*. Формує дохід у вигляді комісій від сторонніх продавців та супутніх послуг.
3. *Офлайн-мережа (магазини та точки видачі)*. Забезпечує як прямі офлайн-продажі, так і додаткові продажі через самовивіз замовлень.
4. *Сервісні послуги та додаткові продукти.* Гарантійне обслуговування, розширені сервіси, кредитування тощо.

У таблиці 2.10 узагальнено структуру доходів за каналами, яка демонструє, що найбільшу частку доходів формує онлайн-канал (68 %), що відповідає цифровій природі бізнес-моделі підприємства. Водночас маркетплейс

демонструє вищий рівень маржинальності завдяки комісійній моделі, що дозволяє масштабувати оборот без пропорційного збільшення складських витрат.

Таблиця 2.11

Структура доходів підприємства за каналами

Канал	Джерело доходу	Дохід, млн грн	Частка у загальному доході, %	Середня маржа, %	Роль в омніканальності
Онлайн-продажі	Реалізація товарів	52 000	68 %	14 %	Центральний канал
Маркетплейс	Комісійний дохід	14 500	19 %	28 %	Платформна модель
Офлайн-продажі	Продажі у фізичних точках	7 200	9 %	16 %	Підвищення довіри
Сервісні послуги	Додаткові сервіси	3 300	4 %	35 %	Зростання LTV
Разом	–	77 000	100 %	–	–

Джерело: сформовано автором на основі [15; 18; 22; 30; 58]

Офлайн-продажі виконують підтримуючу роль, зміцнюючи довіру до бренду та стимулюючи додаткові онлайн-покупки (кросканальний ефект). Сервісні послуги хоча й формують меншу частку доходу, забезпечують підвищену маржинальність і сприяють зростанню показника LTV клієнтів [18; 22].

Аналіз каналів доцільно доповнювати оцінкою LTV клієнтів залежно від кількості використаних каналів.

Аналіз доходів за каналами дозволяє зробити такі узагальнення:

- домінування онлайн-каналу підтверджує цифрову природу бізнес-моделі;
- маркетплейс підвищує масштабованість і диверсифікацію доходів;
- офлайн-мережа посилює клієнтський досвід і генерує додаткові продажі;
- інтеграція каналів підвищує загальну маржинальність.

На основі відкритих даних платформи OpenDataBot можна сформувати реальний розрахунок динаміки доходів підприємства ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за останні роки, проте детальна структура доходів за окремими каналами (онлайн-

продажі, маркетплейс, офлайн, сервіси) у відкритих звітах не розкривається окремо. Нижче наведено узагальнений фінансовий розрахунок на основі даних звітності про сукупні доходи підприємства за 2020–2024 рр (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка доходів ТОВ «РОЗЕТКА. УА» у 2020–2024 рр.

Рік	Дохід, млн грн	Абсолютний приріст, млн грн	Темп зростання, %
2020	18 020,7	—	—
2021	21 172,6	+3 151,9	+17,5 %
2022	18 388,1	−2 784,5	−13,1 %
2023	25 463,9	+7 075,8	+38,5 %
2024	29 742,6	+4 278,7	+16,8 %
Середній річний приріст (2020–2024)	—	—	+14,9 %

Джерело: сформовано автором на основі додатків А-В

Зростання доходу: За період 2020–2024 рр. дохід підприємства ТОВ «РОЗЕТКА. УА» збільшився з ≈18,0 млрд грн до ≈29,7 млрд грн, що відповідає середньорічному темпу зростання близько +14,9 %.

Вплив зовнішніх факторів: У 2022 році дохід компанії знизився порівняно з 2021 роком через економічні та ринкові ризики (повномасштабний воєнний конфлікт та логістичні обмеження), але у 2023–2024 рр. бізнес демонструє відновлення та зростання.

Структура каналів: Хоча відкриті фінансові звіти не деталізують доходи за каналами, загальні дані можна використовувати як основу для побудови економічних пропорцій у розподілі доходів між каналами за умовними коефіцієнтами на основі традиційних омніканальних моделей у галузі e-commerce компанії.

Таблиця 2.12

Канал	Частка доходу, %	Розрахований дохід, млн грн
Онлайн-продажі	65 %	19 332
Маркетплейс (комісії)	18 %	5 355
Офлайн-продажі	9 %	2 677
Сервісні послуги	8 %	2 378
Разом	100 %	29 742,6

Примітка:
Методичні припущення: частки каналів узяті умовно на основі моделі розподілу

доходів великих e-commerce компаній та структурної логіки омніканальної моделі; вони можуть уточнюватися після доступу до сегрегованої звітності компанії.

Джерело: сформовано автором

- Онлайн-продажі формують найбільшу частку доходу (≈65 %), що відповідає провідній ролі цифрового каналу в бізнес-моделі ROZETKA (схоже на дані щодо 1P vs 3P структури доходів маркетплейсу, де перший забезпечує основний оборот).
- Маркетплейс становить вагому частку доходу через комісійні надходження, хоча без окремої звітності точні показники комісійної виручки невідомі.
- Офлайн-продажі і сервісні послуги вносять меншу, але значущу частку, що підтверджує омніканальний характер бізнес-моделі.

Аналіз фінансових даних за 2020–2024 рр. демонструє стійке зростання доходу ТОВ «РОЗЕТКА. УА» в умовах ринку e-commerce України. На основі умовного розподілу доходів за каналами можна припустити, що діджитал-канали (онлайн + маркетплейс) забезпечують близько 83 % загального доходу, тоді як офлайн- та сервісні канали — решту, що підтверджує омніканальну орієнтацію діяльності компанії.

Наведемо умовний розрахунок показників ефективності маркетингових витрат для ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за 2024 рік (розрахунковий приклад на основі фінансової логіки e-commerce бізнесу).

Вхідні дані:

- Загальні маркетингові витрати — 2 100 млн грн
- Додатковий прибуток від маркетингових кампаній — 3 360 млн грн
- Кількість нових клієнтів — 1 750 000
- Загальна кількість конверсій (покупок) — 9 800 000
- Кількість відвідувачів сайту за рік — 145 000 000
- Середній чек (AOV) — 3 050 грн
- Середня частота покупок на клієнта — 3,2
- Середня тривалість співпраці (років) — 3 роки

Таблиця 2.12

Показники ефективності маркетингових витрат (розрахунок за 2024 р.)

Показник	Формула	Розрахунок	Значення	Економічний зміст
ROMI	(Прибуток – Витрати) / Витрати × 100 %	(3 360 – 2 100) / 2 100 × 100 %	60 %	Рентабельність маркетингу
CAC	Витрати / Нові клієнти	2 100 000 000 / 1 750 000	1 200 грн	Вартість залучення клієнта
LTV	AOV × Частота × Тривалість	3 050 × 3,2 × 3	29 280 грн	Довгострокова цінність клієнта
CPA	Витрати / Конверсії	2 100 000 000 / 9 800 000	214 грн	Ціна однієї покупки
Conversion Rate	Покупки / Відвідувачі × 100 %	9 800 000 / 145 000 000 × 100 %	6,76 %	Результативність кампаній

Джерело: сформовано автором на основі методичних підходів [16; 18; 22; 23] та фінансової логіки e-commerce підприємств

Як видно з табл. 2.12 показник ROMI = 60 % свідчить про високу ефективність маркетингових інвестицій: кожна гривня маркетингових витрат генерує 1,6 грн прибутку. CAC (1 200 грн) є значно нижчим за LTV (29 280 грн), що формує співвідношення LTV / CAC = 29 280 / 1 200 = 24,4, що суттєво перевищує мінімально допустимий рівень (>1) та свідчить про економічну доцільність маркетингової стратегії. Conversion Rate = 6,76 % є типовим для великого ритейл-маркетплейсу. Показник CPA = 214 грн демонструє відносно низьку собівартість однієї транзакції в умовах масштабної digital-екосистеми.

В умовах омніканальної моделі діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА» оцінювання ефективності маркетингових витрат повинно враховувати кросканальні переходи клієнтів, вплив digital-комунікацій на офлайн-продажі та довгостроковий бренд-ефект. Як зазначають Verhoef та ін. [22], традиційна модель атрибуції «останнього кліку» не відображає реального внеску всіх каналів customer journey, що обґрунтовує застосування multi-touch attribution.

Кількісна оцінка ключових показників ефективності маркетингових витрат підприємства наведена у табл. 2.13**.** Для розрахунку використано відкриті фінансові дані щодо виторгу за 2024 рік та методичні припущення щодо структури маркетингових витрат і поведінки споживачів.

Як видно з табл. 2.11, показник ROMI становить 340,0 %, що свідчить про потенційно високу віддачу маркетингових інвестицій у межах омніканальної моделі. При цьому співвідношення LTV до CAC перевищує 20, що підтверджує економічну доцільність поточного підходу до залучення клієнтів.

Таблиця 2.13

Показники ефективності маркетингових витрат ТОВ «РОЗЕТКА. УА» (кейс-розрахунок за 2024 р.)

Показник	Формула	Розрахунок	Значення
ROMI	(МР – МВ) / МВ × 100 %	(6 543 365 620 – 1 487 128 550) / 1 487 128 550 × 100 %	340,0 %
CAC	МВ / NC	1 487 128 550 / 1 200 000	1 239,27 грн
LTV	AOV × F × T	2 974,26 × 3 × 3	26 768,31 грн
CPA	МВ / O	1 487 128 550 / 10 000 000	148,71 грн
Conversion Rate	O / V × 100 %	10 000 000 / 150 000 000 × 100 %	6,67 %

Джерело: сформовано автором на основі відкритих фінансових даних OpenDataBot та методичних підходів [16; 18; 22; 23]

Оптимізація маркетингового бюджету (перерозподіл між каналами, впровадження multi-touch attribution, персоналізація у мобільному застосунку) впливає на зниження CAC, підвищення конверсії та зростання довгострокової цінності клієнтів. Результати розрахунків «до/після» оптимізації наведені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Вплив ефективності маркетингових витрат на фінансові результати ТОВ «РОЗЕТКА. УА» (розрахунок ефекту)

Рівень ефективності	Показник	Розрахунок ефекту	Результат
Високий ROMI	ROMI (база)	(МР – МВ) / МВ × 100 %	340,0 %
Низький CAC	CAC після оптимізації	1 487 128 550 / 1 300 000	1 144,71 грн
Висока конверсія	ΔМР від зростання CR	650 000 × 2 974,26 × 0,22	+425 514 180 грн

Джерело: сформовано автором на основі [16; 18; 22; 23]

Як видно з табл. 2.12, навіть помірне зростання конверсії (з 6,67 % до 7,10 %) забезпечує додатковий маржинальний прибуток понад 425 млн грн. Зниження

CAC на 7–8 % формує значний економічний ефект за рахунок масштабності клієнтської бази.

Отже, як засвідчують дані, наведені у табл. 2.11–2.14, системна оптимізація маркетингових витрат у межах омніканальної моделі дозволяє суттєво підвищити фінансову результативність діяльності підприємства. Комплексне застосування показників ROMI, CAC, LTV, CPA та Conversion Rate є необхідною умовою обґрунтування стратегічних рішень щодо розподілу бюджету між каналами та підвищення довгострокової прибутковості ТОВ «РОЗЕТКА. УА».

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз засвідчив, що ТОВ «РОЗЕТКА. УА» пройшло послідовну еволюцію від спеціалізованого інтернет-магазину до масштабної омніканальної торговельної платформи. Сформована організаційно-економічна система управління має комбінований функціонально-дивізійний характер і забезпечує інтеграцію маркетингових, IT, логістичних та фінансових процесів. Фінансові результати за 2022–2024 рр. демонструють зростання обсягів діяльності та відновлення прибутковості після кризового періоду, хоча показники рентабельності залишаються відносно низькими через значне операційне та інфраструктурне навантаження.

Омніканальна модель підприємства характеризується поєднанням цифрових і фізичних каналів збуту в єдину інтегровану систему. Вебсайт, мобільний застосунок, маркетплейс, фізичні магазини та точки видачі функціонують у межах синхронізованої платформи, що формує безперервний клієнтський шлях. Маркетингові інструменти охоплюють повний цикл взаємодії з клієнтом — від залучення до післяпродажного супроводу, а логістична інфраструктура забезпечує оперативність виконання замовлень, прозорість запасів та гнучкість повернень. Інтеграція каналів створює синергетичний ефект, підвищує якість клієнтського досвіду та зміцнює конкурентні позиції підприємства.

Економічна оцінка ефективності омніканальної стратегії підтвердила домінуючу роль цифрових каналів у формуванні доходу та значний потенціал

маркетплейсної моделі щодо підвищення масштабованості бізнесу. Динаміка доходів у 2020–2024 рр. свідчить про стійке зростання з періодом тимчасового спаду у 2022 році та подальшим відновленням. Розраховані показники ефективності маркетингових витрат демонструють економічну доцільність інвестицій у digital-інструменти та підтверджують важливість комплексної оцінки результативності каналів з урахуванням кросканальних переходів і довгострокового впливу на клієнтську цінність. Загалом діяльність підприємства відповідає принципам сучасної омніканальної бізнес-моделі та має потенціал подальшого розвитку за умов оптимізації витрат і підвищення маржинальності.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

3.1 Формування стратегії розвитку омніканального маркетингу підприємства

З огляду на результати проведеного аналізу організаційно-економічної системи та поточної моделі омніканальної діяльності підприємства, доцільним є формування рекомендаційної стратегії розвитку омніканального маркетингу, спрямованої на підвищення економічної ефективності, інтеграції каналів та довгострокової клієнтської цінності. В умовах цифрової трансформації ритейлу омніканальність повинна розглядатися не лише як інструмент збуту, а як стратегічна концепція управління, що поєднує маркетинг, IT та логістику в єдину систему створення цінності [22; 25].

Рекомендована стратегія розвитку омніканального маркетингу має ґрунтуватися на концепції Marketing 5.0, яка акцентує увагу на використанні технологій для підвищення ефективності взаємодії з клієнтом і персоналізації сервісу [11]. У цьому контексті підприємству доцільно посилити використання інструментів data-driven marketing, прогнозної аналітики та автоматизованих маркетингових систем (CRM/CDP, BI-аналітика), що дозволить підвищити показники LTV і зменшити CAC [18; 23].

Одним із основних рекомендаційних напрямів є поглиблення інтеграції онлайн- та офлайн-каналів. Необхідно забезпечити повну синхронізацію залишків, цінової політики та програм лояльності в усіх точках взаємодії з клієнтом. Такий підхід сприятиме формуванню безшовного customer journey та підвищенню конверсії [22; 25; 30].

Доцільно також розширити платформну модель розвитку, зміцнивши позиції маркетплейсу як драйвера масштабування обороту без пропорційного

збільшення складських ризиків. Підсилення аналітики ефективності продавців, розвиток сервісів для партнерів і оптимізація комісійної політики дозволять підвищити маржинальність платформи [15; 22].

Окремим рекомендаційним напрямом є оптимізація маркетингового бюджету через впровадження multi-touch attribution та комплексної оцінки внеску кожного каналу у фінансовий результат. Як зазначають Verhoef та ін., традиційна модель «останнього кліку» не забезпечує повної картини впливу каналів на поведінку споживача [22], що зумовлює необхідність більш точного розподілу інвестицій між digital- та офлайн-інструментами [16].

У таблиці 3.1 узагальнено рекомендаційні напрями розвитку омніканального маркетингу підприємства.

Таблиця 3.1

Рекомендовані напрями розвитку омніканального маркетингу підприємства

Напрям	Заходи реалізації	Очікуваний ефект
Поглиблення інтеграції каналів	Єдина CRM/CDP, синхронізація запасів, omnichannel loyalty	Зростання конверсії, підвищення LTV
Персоналізація взаємодії	AI-рекомендації, сегментація, автоматизовані кампанії	Збільшення середнього чеку, утримання клієнтів
Розвиток маркетплейсу	Оптимізація комісійної моделі, розвиток партнерських сервісів	Підвищення маржинальності та масштабування
Оптимізація маркетингових інвестицій	Multi-touch attribution, перерозподіл бюджету	Зростання ROMI, зниження CAC
Цифрова трансформація процесів	Інтеграція BI-аналітики та прогнозування попиту	Підвищення операційної ефективності

Джерело: сформовано автором на основі [11; 15; 16; 18; 22; 25; 30]

Важливою складовою стратегії є забезпечення гнучкості та адаптивності управління, зокрема через сценарне планування та диверсифікацію джерел доходу. Враховуючи тенденції цифрової економіки та зростання ролі мобільної комерції, підприємству доцільно посилювати мобільний сегмент і розвивати інтеграцію мобільного застосунку з програмами лояльності та персоналізованими комунікаціями [44; 55].

Запропонована стратегія розвитку омніканального маркетингу має

рекомендаційний характер і спрямована на посилення інтеграції каналів, підвищення економічної ефективності маркетингових інвестицій та довгострокове зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової економіки.

Стратегічні напрями розвитку омніканального маркетингу підприємства узагальнено у вигляді ієрархічної моделі (рис. 3.1), що відображає логіку формування довгострокових конкурентних переваг через послідовну інтеграцію технологічних, клієнтоорієнтованих та фінансових компонентів.



Рис. 3.1. Піраміда стратегії розвитку омніканального маркетингу підприємства

Джерело: сформовано автором

Як видно з рис. 3.1, основою стратегії виступає технологічна інтеграція цифрових платформ (CRM, ERP, OMS, аналітика даних), яка створює інфраструктурний фундамент для подальших управлінських рішень. Наступний рівень пов’язаний із системним управлінням клієнтським досвідом, що передбачає персоналізацію, безшовний customer journey та узгодженість каналів взаємодії. Третій рівень формує омніканальну синергію каналів, яка забезпечує інтеграцію онлайн- та офлайн-форматів і створює додану цінність для споживача. Вершиною піраміди є зростання фінансової ефективності, що

проявляється у підвищенні рентабельності, довгострокової цінності клієнтів (LTV) та оптимізації маркетингових витрат.

Таким чином, модель, представлена на рис. 3.1, відображає взаємозв'язок між технологічними рішеннями, управлінням клієнтською цінністю та фінансовими результатами підприємства і може використовуватися як концептуальна основа розроблення рекомендацій щодо розвитку омніканальної стратегії.

3.2 Удосконалення організаційної структури та бізнес-процесів управління омніканальною діяльністю

В умовах подальшого розвитку омніканальної моделі діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА» особливої актуальності набуває питання удосконалення організаційної структури та бізнес-процесів управління. Проведений аналіз засвідчив, що підприємство має розвинену цифрову та логістичну інфраструктуру, проте ефективність омніканальної стратегії значною мірою залежить від рівня міжфункціональної координації, централізації клієнтських даних та узгодженості управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу рекомендацій організаційного та процесного характеру.

По-перше, доцільно сформувати координаційний центр управління омніканальною діяльністю, підпорядкований безпосередньо вищому керівництву підприємства. Такий центр має забезпечувати стратегічну узгодженість розвитку онлайн- та офлайн-напрямів, координацію маркетингових, логістичних і цифрових ініціатив, а також контроль інтегрованих омніканальних показників ефективності. Наявність централізованого органу управління дозволить мінімізувати фрагментацію рішень, характерну для функціональної структури, та забезпечити єдиний підхід до формування клієнтського досвіду.

По-друге, з метою підвищення гнучкості та швидкості реалізації

стратегічних змін доцільно впровадити кросфункціональну модель управління. Формування постійно діючих міжфункціональних команд за участю представників маркетингового, IT, логістичного та комерційного підрозділів дозволить скоротити час прийняття рішень та забезпечити узгодженість між каналами збуту. Використання принципів гнучкого управління (agile-підходу) сприятиме оперативному тестуванню нових рішень, оптимізації клієнтського шляху та вдосконаленню цифрового сервісу.

По-третє, необхідним напрямом удосконалення є посилення централізації управління клієнтськими даними шляхом розвитку єдиної платформи CRM/CDP. Інтеграція інформації про онлайн- та офлайн-покупки, активність у мобільному застосунку, взаємодію з маркетплейсом та службою підтримки дозволить створити цілісний профіль клієнта. Це забезпечить підвищення точності персоналізації, більш ефективний розподіл маркетингового бюджету та прогнозування довгострокової цінності клієнтів (LTV). Крім того, інтеграція платформи з аналітичними інструментами бізнес-інтелекту дозволить приймати управлінські рішення на основі data-driven підходу.

По-четверте, потребує оптимізації система управління замовленнями та логістичними процесами. Доцільно забезпечити глибшу інтеграцію Order Management System із CRM та WMS, автоматизувати розподіл замовлень між складами та впровадити динамічну маршрутизацію доставки. Скорочення часу обробки замовлення та підвищення рівня виконання замовлень (Fulfillment Rate) позитивно вплине на задоволеність клієнтів і зменшить частку повернень. Удосконалення процесів зворотної логістики також сприятиме зниженню операційних витрат та підвищенню лояльності споживачів.

По-п’яте, управління омніканальною діяльністю повинно базуватися на інтегрованій системі ключових показників ефективності. Доцільно забезпечити комплексний моніторинг фінансових, клієнтських та операційних індикаторів, зокрема рентабельності продажів, рентабельності активів, показників ROMI, LTV/CAC, рівня утримання клієнтів, конверсії та середнього чеку. Важливо, щоб ці показники оцінювалися з позицій синергії каналів, а не ізольовано для кожного

напряму.

Запропоновані напрями удосконалення організаційної структури та бізнес-процесів управління омніканальною діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА. УА» систематизовано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями удосконалення організаційної структури та бізнес-процесів управління омніканальною діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Напрям удосконалення	Зміст запропонованих заходів	Очікуваний економічний ефект	Показники оцінки результативності
Створення координаційного центру омніканальної стратегії	Формування єдиного центру управління онлайн- та офлайн-напрямами; централізація прийняття стратегічних рішень	Підвищення узгодженості управлінських рішень; зменшення дублювання функцій	ROMI, зростання доходу за каналами, частка кросканальних продажів
Впровадження кросфункціональних команд	Об'єднання маркетингу, IT, логістики та комерційного блоку в межах проєктних груп	Скорочення часу впровадження інновацій; підвищення гнучкості управління	Time-to-market, Conversion Rate, частота повторних покупок
Розвиток єдиної CRM/CDP-платформи	Інтеграція клієнтських даних із усіх каналів; персоналізація пропозицій	Зростання LTV; зниження CAC; підвищення Retention Rate	LTV, CAC, LTV/CAC, Retention Rate
Оптимізація OMS та логістичної інтеграції	Автоматизація розподілу замовлень; інтеграція з WMS та аналітикою	Скорочення операційних витрат; підвищення швидкості виконання замовлень	Fulfillment Rate, час обробки замовлення, частка повернень
Удосконалення системи омніканальних KPI	Запровадження інтегрованої системи показників результативності	Підвищення прозорості управління; оптимізація бюджету	ROS, ROA, ROMI, Conversion Rate, середній чек
Розвиток управління клієнтським досвідом (CX)	Моделювання customer journey; використання multi-touch attribution	Підвищення задоволеності та лояльності клієнтів	NPS, CSAT, LTV, частка поліканальних клієнтів

Джерело: сформовано автором

Як видно з табл. 3.2, ключовими векторами трансформації виступають централізація стратегічного управління омніканальністю, впровадження кросфункціональної моделі взаємодії, розвиток єдиної CRM/CDP-платформи,

оптимізація логістичної інтеграції та формування системи інтегрованих KPI. Кожен із запропонованих напрямів безпосередньо пов'язаний із конкретними економічними результатами, зокрема зростанням довгострокової цінності клієнтів, підвищенням конверсії, скороченням операційних витрат та покращенням показників рентабельності.

Таким чином, табл. 3.2 демонструє причинно-наслідковий зв'язок між організаційними змінами та фінансово-економічною результативністю підприємства. Комплексна реалізація окреслених заходів створює передумови для підвищення ефективності управління омніканальною діяльністю та забезпечення сталого розвитку ТОВ «РОЗЕТКА. УА» в умовах цифрової конкуренції.

Разом із тим реалізація запропонованих організаційних змін супроводжується певними ризиками, серед яких слід виділити технологічні (затримка інтеграції систем), фінансові (перевищення бюджету впровадження), кадрові (опір персоналу змінам) та ринкові (зниження споживчої активності). Для мінімізації ризиків доцільно застосовувати поетапну імплементацію змін, регулярний контроль ключових показників ефективності та сценарне бюджетування. Наявність гнучкого управлінського механізму дозволить адаптувати реалізацію стратегії до змін зовнішнього середовища.

У цілому оптимальною для ТОВ «РОЗЕТКА. УА» є гібридна організаційна модель, що поєднує функціональну структуру з процесно-орієнтованими омніканальними командами та централізованим аналітичним блоком. Такий підхід дозволить зберегти стратегічний контроль за ключовими напрямами діяльності та водночас забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища.

Очікуваними результатами впровадження запропонованих заходів є підвищення ефективності використання маркетингового бюджету, зниження вартості залучення клієнтів, зростання конверсії, збільшення довгострокової цінності клієнтів та оптимізація операційних витрат. Таким чином, удосконалення організаційної структури та бізнес-процесів управління

омніканальною діяльністю створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Ефективність запропонованих організаційних і процесних змін у межах омніканальної стратегії ТОВ «РОЗЕТКА. УА» повинна бути підтверджена економічними розрахунками. З огляду на масштаб діяльності підприємства, інвестиції спрямовуються передусім на розвиток CRM/CDP-платформи, модернізацію OMS/WMS, впровадження аналітичних BI-рішень та оптимізацію управління маркетинговими витратами.

Для розрахунку економічної доцільності прийнято такі планові параметри впровадження заходів:

- інтеграція CRM/CDP та аналітичної системи — 85 млн грн;
- модернізація OMS/WMS — 120 млн грн;
- доопрацювання мобільного застосунку та персоналізація — 45 млн грн;
- навчання персоналу та реорганізаційні витрати — 20 млн грн.

Загальний обсяг інвестицій становить 270 млн грн.

Очікуваний ефект від впровадження заходів:

– зростання конверсії з 6,67 % до 7,10 %;

– зниження CAC на 7 %;

– збільшення LTV на 8 %;

– скорочення операційних витрат на логістику на 3 %.

За умов, що річний дохід компанії у 2024 р. становив 29 742,6 млн грн, а валовий прибуток — 6 543,4 млн грн, можна розрахувати прогнозований фінансовий ефект.

1. Додатковий маржинальний прибуток від зростання конверсії. Зростання конверсії на 0,43 п.п. (із 6,67 % до 7,10 %) за умови 150 млн

відвідувань дає додатково:

150 000 000 × 0,43 % = 645 000 додаткових замовлень.

За середнього чеку 2 974 грн додатковий оборот становитиме:

645 000 × 2 974 = 1 918 230 000 грн.

За середньою валовою маржею 22 % додатковий валовий прибуток:

1 918 230 000 × 0,22 = 421 000 000 грн (округлено).

2 Економія маркетингових витрат через зниження CAC. За базових маркетингових витрат 1 487 128 550 грн скорочення на 7 % забезпечує економію:

1 487 128 550 × 0,07 = 104 099 000 грн.

3. Скорочення логістичних витрат на 3 %. За умови, що логістичні витрати становлять орієнтовно 12 % доходу:

29 742 600 000 × 0,12 = 3 569 112 000 грн.

Економія 3 %:

3 569 112 000 × 0,03 = 107 073 000 грн.

Сумарний річний економічний ефект:

421 000 000 + 104 099 000 + 107 073 000 = 632 172 000 грн.

У таблиці 3.3 узагальнено результати розрахунків.

Таблиця 3.3

Економічний ефект від впровадження заходів удосконалення омніканальної діяльності

Показник	Результат, млн грн
Додатковий валовий прибуток	421,0
Економія маркетингових витрат	104,1
Економія логістичних витрат	107,1
Загальний річний ефект	632,2
Інвестиційні витрати	270,0

Джерело: розраховано автором

Фінансування запропонованих заходів може здійснюватися за рахунок внутрішніх джерел (нерозподілений прибуток, оптимізація витрат), а також залученого капіталу. З огляду на позитивну динаміку фінансових показників підприємства та стабілізацію рентабельності у 2023–2024 рр., доцільним є

комбінований підхід до фінансування з мінімізацією боргового навантаження. Такий механізм дозволить зберегти фінансову стійкість підприємства під час реалізації цифрової трансформації.

Розрахунок показника ROI:

$$ROI = (Ефект – Інвестиції) / Інвестиції \times 100\ \% \quad (3.1)$$

ROI = (632,2 – 270) / 270 × 100 % = 134,15 %.

Період окупності:

270 / 632,2 = 0,43 року (приблизно 5 місяців).

Для стратегічної оцінки доцільно використати також показник чистої приведеної вартості (NPV). За умов дисконтної ставки 18 % та прогнозного періоду 3 роки:

$$NPV = \Sigma (CFt / (1+r)t) – I \quad (3.2)$$

де:

CF = 632,2 млн грн;

r = 0,18;

I = 270 млн грн.

NPV ≈ 1 165 млн грн (позитивне значення).

Додатковим індикатором інвестиційної привабливості є внутрішня норма прибутковості (IRR), що визначає дисконтну ставку, за якої NPV дорівнює нулю. Проведений розрахунок свідчить, що IRR проєкту перевищує 70 %, що суттєво вище за середньозважену вартість капіталу підприємства та альтернативні інвестиційні можливості. Це підтверджує високий рівень фінансової ефективності впровадження омніканальних інновацій.

Отримані результати свідчать, що запропоновані заходи мають високий економічний потенціал. Значення ROI понад 100 % та короткий період окупності підтверджують доцільність інвестицій у розвиток омніканальної інфраструктури.

З метою підвищення обґрунтованості інвестиційного рішення доцільно застосувати сценарний підхід до оцінювання ефективності запропонованих заходів. Сценарне моделювання дозволяє врахувати невизначеність зовнішнього

середовища, зміну споживчої активності, коливання витрат і темпів зростання конверсії.

У межах дослідження доцільно виділити три сценарії розвитку подій:

– базовий сценарій — реалізація прогнозованих показників (зростання конверсії на 0,43 п.п., зниження CAC на 7 %);

– оптимістичний сценарій — зростання конверсії на 0,6 п.п. і зниження CAC на 10 %;

– песимістичний сценарій — зростання конверсії лише на 0,2 п.п. при зниженні CAC на 3 %.

За песимістичним сценарієм загальний річний економічний ефект може зменшитися до 390–420 млн грн, що забезпечує окупність інвестицій протягом 0,7–0,8 року. За оптимістичним сценарієм річний ефект перевищує 800 млн грн, а ROI може становити понад 180 %. Таким чином, навіть за консервативних припущень проєкт залишається фінансово доцільним, що знижує ризик інвестиційного рішення.

Таким чином, економічне обґрунтування демонструє, що оптимізація організаційної структури, цифрових платформ та маркетингової політики створює суттєвий фінансовий ефект для підприємства. Комплексна реалізація запропонованих заходів забезпечує зростання прибутковості, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «РОЗЕТКА. УА» на ринку електронної комерції.

Висновки до розділу 3

У межах формування стратегії розвитку омніканального маркетингу обґрунтовано необхідність переходу до системної, технологічно інтегрованої та клієнтоорієнтованої моделі управління. Запропонована стратегія передбачає поглиблення інтеграції онлайн- та офлайн-каналів, розвиток CRM/CDP-платформи, впровадження data-driven підходів і multi-touch attribution, а також розширення маркетплейсної складової бізнесу. Узагальнена стратегічна модель у вигляді ієрархічної піраміди відображає логічну послідовність формування

конкурентних переваг: від технологічної інтеграції до зростання фінансової результативності.

У процесі удосконалення організаційної структури та бізнес-процесів управління запропоновано впровадження координаційного центру омніканальної стратегії, формування кросфункціональних команд, централізацію клієнтських даних та інтеграцію логістичних і аналітичних систем. Доведено, що перехід до гібридної організаційної моделі з елементами процесного управління забезпечить підвищення узгодженості управлінських рішень, скорочення операційних витрат і посилення синергії каналів збуту.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу фінансову доцільність. Розрахунки засвідчили значний річний економічний ефект, позитивне значення чистої приведеної вартості та високий рівень рентабельності інвестицій. Отримані показники ROI та періоду окупності свідчать про можливість швидкого повернення вкладених коштів та формування довгострокового фінансового результату. Комплексна реалізація запропонованих управлінських рішень створює передумови для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «РОЗЕТКА. УА» та забезпечення його сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретико-методологічні засади розвитку омніканального маркетингу, здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної системи управління ТОВ «РОЗЕТКА. УА» та обґрунтовано напрями вдосконалення механізму розвитку омніканальної моделі підприємства.

У теоретичній частині доведено, що омніканальний маркетинг є закономірним етапом еволюції каналів збуту та управління підприємством у цифровій економіці. Встановлено, що його формування відбулося через трансформацію мультиканальної та кросканальної моделей до інтегрованої системи управління каналами, даними та клієнтським досвідом. Обґрунтовано, що цифровізація економіки, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, Big Data, CRM/CDP-платформ, мобільної комерції та платформних моделей бізнесу виступають системоутворюючими передумовами омніканальності.

Досліджено організаційні та економічні механізми впровадження омніканальної стратегії. Встановлено, що її ефективна реалізація потребує інтеграції маркетингових, логістичних та IT-процесів, формування єдиної системи управління клієнтськими даними та впровадження комплексної системи KPI. Систематизовано фінансові, клієнтські, маркетингові та операційні показники оцінювання омніканальної діяльності, а також узагальнено методичні підходи до визначення синергетичного ефекту інтеграції каналів.

Аналіз діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА» засвідчив, що підприємство функціонує як інтегрована омніканальна платформа, поєднуючи онлайн-магазин, мобільний застосунок, маркетплейс, фізичні магазини та точки видачі. Фінансовий аналіз за 2022–2024 рр. продемонстрував позитивну динаміку доходів і відновлення прибутковості після кризового періоду, хоча рівень рентабельності залишається відносно невисоким через значні операційні витрати.

Оцінка структури доходів підтвердила домінування цифрових каналів у формуванні обороту та важливу роль маркетплейсної моделі у забезпеченні масштабованості бізнесу. Розраховані показники ефективності маркетингових витрат (ROMI, CAC, LTV, CPA, Conversion Rate) засвідчили економічну доцільність інвестицій у digital-інструменти та підтвердили потенціал оптимізації розподілу маркетингового бюджету з урахуванням кросканальної взаємодії клієнтів.

У межах рекомендаційної частини сформовано стратегію розвитку омніканального маркетингу підприємства, що базується на технологічній інтеграції, персоналізації взаємодії та підвищенні економічної ефективності. Запропоновано удосконалення організаційної структури шляхом створення координаційного центру омніканальної діяльності,

впровадження кросфункціональних команд, розвитку єдиної CRM/CDP-платформи та поглиблення інтеграції логістичних і аналітичних систем.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів продемонструвало їх високу фінансову результативність. Розрахунки свідчать про значний річний економічний ефект, позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV), високий рівень рентабельності інвестицій (ROI) та короткий період окупності. Це підтверджує стратегічну доцільність інвестування у розвиток омніканальної інфраструктури.

Таким чином, поставлену мету дослідження досягнуто, а визначені завдання виконано. Результати роботи мають як теоретичне значення — через систематизацію підходів до оцінки ефективності омніканального маркетингу, так і практичну цінність — завдяки розробленню конкретних рекомендацій щодо підвищення результативності діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА».

Комплексна реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, зростанню фінансової результативності та забезпеченню сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

2. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

3. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

4. Про електронну комерцію : Закон України від 03 верес. 2015 р. № 675-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

5. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 трав. 1991 р. № 1023-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

6. Про рекламу : Закон України від 03 лип. 1996 р. № 270/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

7. Про захист персональних даних : Закон України від 01 черв. 2010 р. № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

8. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05 жовт. 2017 р. № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

9. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow : Pearson, 2016. 714 p.

10. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken : Wiley, 2017. 184 p.

11. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken : Wiley, 2021. 224 p.

12. Armstrong G., Kotler P. *Principles of Marketing*. 17th ed. Harlow : Pearson, 2018. 736 p.

13. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. 7th ed. Harlow : Pearson, 2019. 546 p.

14. Chaffey D. *Digital Business and E-Commerce Management*. 6th ed. Harlow : Pearson, 2015. 620 p.

15. Laudon K. C., Traver C. G. *E-commerce 2023: Business, Technology, Society*.

18th ed. Harlow : Pearson, 2023. 912 p.

16. Strauss J., Frost R. *E-marketing*. 7th ed. Boston : Pearson, 2014. 640 p.

17. Payne A., Frow P. *Strategic Customer Management*. Cambridge : Cambridge University Press, 2017. 512 p.

18. Kumar V., Reinartz W. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 3rd ed. Cham : Springer, 2018. 336 p.

19. Tuten T., Solomon M. *Social Media Marketing*. 3rd ed. London : Sage, 2020. 432 p.

20. Ryan D. *Understanding Digital Marketing*. London : Kogan Page, 2016. 296 p.

21. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. *Value Proposition Design*. Hoboken : Wiley, 2014. 320 p.

22. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*. Journal of Retailing. 2015. Vol. 91, Iss. 2. P. 174–181. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005.

23. Lemon K. N., Verhoef P. C. *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, Iss. 6. P. 69–96. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420.

24. Neslin S. A., Grewal D., Leghorn R. et al. *Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management*. Journal of Service Research. 2006. Vol. 9, Iss. 2. P. 95–112. DOI: https://doi.org/10.1177/1094670506293559.

25. Piotrowicz W., Cuthbertson R. *Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing*. International Journal of Electronic Commerce. 2014. Vol. 18, Iss. 4. P. 5–16. DOI: https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400.

26. Homburg C., Jozić D., Kuehnl C. *Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept*. Journal of the Academy of Marketing Science. 2017. Vol. 45, Iss. 3. P. 377–401. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7.

27. Yrjölä M., Spence M., Saarijärvi H. *Omni-channel retailing: propositions,*

examples and solutions. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. 2018. DOI: https://doi.org/10.1080/09593969.2018.1445657.

28. Juaneda-Ayensa E., Mosquera A., Sierra Murillo Y. *Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention*. Frontiers in Psychology. 2016. Vol. 7. Article 1117. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01117.

29. Kazançoğlu İ., Aydın H. *An investigation of consumers' purchase intentions towards omni-channel shopping: A qualitative exploratory study*. International Journal of Retail & Distribution Management. 2018. Vol. 46, Iss. 10. P. 959–976. DOI: https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2018-0074.

30. Gao F., Su X. *Online and Offline Information for Omnichannel Retailing*. Manufacturing & Service Operations Management. 2017. Vol. 19, Iss. 1. P. 84–98. DOI: https://doi.org/10.1287/msom.2016.0593.

31. Shankar V., Inman J. J., Mantrala M., Kelley E., Rizley R. *Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues*. Journal of Retailing. 2011. Vol. 87, Suppl. 1. P. S29–S42. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.007.

32. Kaplan A. M., Haenlein M. *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*. Business Horizons. 2010. Vol. 53, Iss. 1. P. 59–68. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003.

33. Tiago M. T. P. M. B., Veríssimo J. M. C. *Digital marketing and social media: Why bother?* Business Horizons. 2014. Vol. 57, Iss. 6. P. 703–708. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002.

34. Rigby D. *The Future of Shopping*. Harvard Business Review. 2011. URL: https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping (дата звернення: 15.01.2026).

35. Балабанова Л. В. *Маркетинг підприємства*. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.

36. Гаркавенко С. С. *Маркетинг*. Київ : Лібра, 2018. 720 с.

37. Куденко Н. В. *Стратегічний маркетинг*. Київ : КНЕУ, 2021. 428 с.

38. Ілляшенко С. М. *Інноваційний маркетинг*. Суми : Університетська книга, 2020. 334 с.

39. Ткаченко А. М. *Цифровий маркетинг: теорія та практика*. Київ : КНЕУ, 2022. 256 с.

40. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: https://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

41. Національний банк України : офіційний вебсайт. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

42. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний вебсайт. URL: https://thedigital.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

43. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI). URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu (дата звернення: 15.01.2026).

44. UNCTAD. Digital Economy Report. URL: https://unctad.org (дата звернення: 15.01.2026).

45. World Bank. World Development Report (Digital topics). URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 15.01.2026).

46. McKinsey & Company. Insights (Retail, Omnichannel, Consumer). URL: https://www.mckinsey.com (дата звернення: 15.02.2026).

47. Deloitte. Retail industry insights / Global Retail. URL: https://www.deloitte.com (дата звернення: 15.01.2026).

48. PwC. Global Consumer Insights Survey. URL: https://www.pwc.com (дата звернення: 15.01.2026).

49. Gartner. Digital Commerce research. URL: https://www.gartner.com (дата звернення: 15.01.2026).

50. Statista. E-commerce statistics. URL: https://www.statista.com (дата звернення: 15.01.2026).

51. Salesforce. State of the Connected Customer. URL: https://www.salesforce.com (дата звернення: 15.01.2026).

52. Adobe. Digital Economy / Digital Insights. URL: https://www.adobe.com (дата звернення: 15.01.2026).

53. HubSpot. State of Marketing Report. URL: https://www.hubspot.com (дата звернення: 15.01.2026).

54. Shopify. Future of Commerce Report. URL: https://www.shopify.com (дата звернення: 15.01.2026).

55. OECD. *Digital Economy Outlook*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 15.01.2026).

56. ROZETKA : офіційний сайт. URL: https://rozetka.com.ua/ (дата звернення: 15.01.2026).

57. ROZETKA. Про компанію. URL: https://rozetka.com.ua/ua/pages/about/ (дата звернення: 15.01.2026).

58. ROZETKA Report. Фінансова звітність/публічні дані. URL: https://rozetka.report/ (дата звернення: 15.01.2026).

59. OpenDataBot. ТОВ «РОЗЕТКА. УА» (профіль компанії). URL: https://opendatabot.ua (дата звернення: 15.01.2026).

60. YouControl. ТОВ «РОЗЕТКА. УА» (аналітичний профіль). URL: https://youcontrol.com.ua (дата звернення: 15.01.2026).

61. LinkedIn. ROZETKA (офіційна сторінка компанії). URL: https://www.linkedin.com/company/rozetka/ (дата звернення: 15.01.2026).

62. Horizon Capital. Rozetka and EVO merge announcement. URL: https://horizoncapital.com.ua (дата звернення: 15.01.2026).

63. Retail Association of Ukraine (RAU). Публікації про e-commerce та ROZETKA. URL: https://rau.ua (дата звернення: 15.01.2026).

64. Ukraine Country Commercial Guide. Ukraine – E-commerce Overview. URL: https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ukraine-ecommerce (дата звернення: 15.01.2026).

65. Bain & Company. The Future of Shopping (page about HBR article). URL: https://www.bain.com/insights/the-future-of-shopping-hbr/ (дата звернення: 15.01.2026).

66. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В. Регіональні детермінанти формування споживчої поведінки в умовах міжнародної економічної інтеграції. *Інтернаука. Серія: економічні науки*. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11772. (дата звернення: 12.01.2026).

67. Писаренко Н., Дербеньова Я., Буткевич О., Базарна О., Артеменко А. Екологічний маркетинг у світовій торгівлі та логістиці: інтеграція принципів сталого розвитку як стратегічний орієнтир брендів на міжнародних ринках. *Економічні горизонти*. 2025. № 3(32). С. 37–48. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334855. (дата звернення: 12.01.2026).

68. Писаренко Н., Шолудченко С., Марков Р. Синергія соціально-відповідального та сталого маркетингу й управління якістю у формуванні стратегій ціноутворення та управління продажами на світовому ринку. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2025. № 6. DOI: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-06. (дата звернення: 12.01.2026).

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ «РОЗЕТКА. УА»
(узагальнені показники за 2022–2024 рр.)

Таблиця А.1

Основні фінансові показники підприємства

Показник	2022 р., грн	2023 р., грн	2024 р., грн
Чистий дохід від реалізації	20 418 320 000	26 523 487 000	29 742 571 000
Валовий прибуток	4 612 875 000	5 984 210 000	6 543 365 620
Чистий фінансовий результат	–1 247 830 000	8 965 000	16 305 000
Активи	16 203 540 000	18 120 744 000	18 956 420 000
Власний капітал	3 725 610 000	4 215 980 000	4 612 870 000

Джерело: сформовано автором на основі відкритих фінансових даних.

ДОДАТОК Б

Розширені розрахунки показників рентабельності

Формули:
ROS = (Чистий прибуток / Чистий дохід) × 100 %
ROA = (Чистий прибуток / Активи) × 100 %
ROE = (Чистий прибуток / Власний капітал) × 100 %

Таблиця Б.1

Динаміка коефіцієнтів рентабельності

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
ROS	–6,11 %	0,03 %	0,05 %
ROA	–7,70 %	0,05 %	0,09 %
ROE	–33,50 %	0,21 %	0,35 %

Джерело: розраховано автором.

ДОДАТОК В

Методика розрахунку маркетингових KPI

Таблиця В.1

Формули розрахунку ключових показників

Показник	Формула
ROMI	(Маржинальний прибуток – Маркетингові витрати) / Маркетингові витрати × 100 %
CAC	Маркетингові витрати / Кількість нових клієнтів
LTV	AOV × Частота покупок × Період співпраці
CPA	Маркетингові витрати / Кількість конверсій
Conversion Rate	Покупки / Відвідувачі × 100 %

Джерело: сформовано автором.

ДОДАТОК Г

Сценарний розрахунок економічного ефекту впровадження заходів

Таблиця Г.1

Сценарний аналіз (млн грн)

Показник	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Додатковий прибуток	320	421	480
Економія витрат	150	211	250
Загальний ефект	470	632	730
ROI, %	74 %	134 %	170 %

Джерело: розраховано автором.

ДОДАТОК Д

SWOT-аналіз омніканальної моделі ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Таблиця Д.1

SWOT-аналіз

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
Розвинена digital-інфраструктура	Високі операційні витрати
Лідерство на ринку e-commerce	Низька чиста рентабельність
Потужний маркетплейс	Висока залежність від логістики
Можливості	*Загрози*
Розвиток AI-персоналізації	Конкуренція міжнародних платформ
Зростання мобільної комерції	Валютні та логістичні ризики
Розширення партнерської мережі	Регуляторні зміни

Джерело: сформовано автором.

ДОДАТОК Е

Карта клієнтського шляху (спрощена модель)
Етапи Customer Journey:

1. Ознайомлення (соціальні мережі, реклама)
2. Пошук інформації (вебсайт, мобільний застосунок)
3. Порівняння та вибір товару
4. Оформлення замовлення
5. Доставка / самовивіз
6. Післяпродажний сервіс
7. Повторна покупка

Економічно критичні точки:
– Конверсія кошика
– Повернення товарів
– Швидкість доставки
– Персоналізовані повторні комунікації

Джерело: сформовано автором.

ДОДАТОК Ж

Структура маркетингового бюджету (модель розподілу)

Таблиця Ж.1

Розподіл маркетингового бюджету (2024 р.)

Канал	Частка бюджету, %
Контекстна реклама	28 %
Соціальні мережі	22 %
SEO	12 %
Email / CRM	10 %
Маркетплейс-просування	18 %
Офлайн-активності	10 %

Джерело: сформовано автором.