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

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:

ІНТЕГРАЦІЯ ОМНІКАНАЛЬНИХ ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

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

Науковий консультант, к.е.н., доцент
Базарна Ольга Вікторівна

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

Київ – 2026

РЕФЕРАТ

Місюра Б.О. Інтеграція омніканальних підходів у систему маркетингового менеджменту підприємства: кваліфікаційна магістерська робота. Київ: АПСВТ, 2026.

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Інтеграція омніканальних підходів у систему маркетингового менеджменту підприємства» складається зі 87 сторінок комп'ютерного набору, містить 31 таблиці, 2 рисунки та 65 бібліографічних джерел.

У роботі досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти інтеграції омніканальних підходів у систему маркетингового менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано сутність і еволюцію понять «мультиканальність», «кросканальність» та «омніканальність», визначено їх відмінності та роль у формуванні безперервного клієнтського досвіду. Доведено, що омніканальна модель є сучасною формою організації взаємодії підприємства зі споживачами, яка базується на інтеграції цифрових технологій, централізації клієнтських даних і клієнтоцентричному управлінні.

Дослідження виконано на матеріалах діяльності ТОВ «Комфі Трейд» — одного з провідних національних ритейлерів побутової техніки та електроніки в Україні. Робота спрямована на комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства, оцінювання рівня інтеграції каналів взаємодії зі споживачами та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення омніканальної системи маркетингового менеджменту. Особливу увагу приділено аналізу фінансових показників (дохід, чистий прибуток, рентабельність), оцінюванню ефективності маркетингових інвестицій (ROI, період окупності), а також показникам клієнтської результативності (LTV, CAC, retention rate, рівень лояльності).

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади інтеграції омніканальних підходів у систему маркетингового менеджменту підприємства. Узагальнено наукові підходи до трактування омніканальності, систематизовано етапи розвитку каналів взаємодії з клієнтами, визначено ключові принципи омніканального управління та роль цифрових технологій у трансформації маркетингового менеджменту. Сформовано методичні підходи до оцінювання ефективності омніканальної інтеграції на основі фінансових і клієнтських показників.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Комфі Трейд», його організаційної структури, маркетингової системи та каналів взаємодії з клієнтами. Проведено оцінку рівня синхронізації онлайн- та офлайн-каналів, використання CRM, програм лояльності та мобільного застосунку. Виявлено сильні сторони омніканальної системи (розвинена цифрова інфраструктура, висока впізнаваність бренду, інтеграція каналів продажу) та проблемні аспекти (потреба у поглибленні персоналізації, розвитку аналітики даних і міжфункціональної координації).

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення інтеграції

омніканальних підходів у систему маркетингового менеджменту підприємства. Запропоновано стратегічні заходи щодо розвитку клієнтоцентричної екосистеми, поглиблення CRM-інтеграції, автоматизації маркетингових процесів, розвитку цифрових сервісів і вдосконалення організаційної структури управління. Розроблено організаційно-економічний механізм впровадження омніканальної моделі, визначено етапи реалізації та необхідні ресурси. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів: розраховано прогноз приросту доходу, чистий економічний ефект, показники ROI та період окупності, що підтвердило фінансову доцільність і стратегічну значущість проекту для підприємства.

У висновках узагальнено результати теоретичного та прикладного дослідження, підтверджено досягнення мети й виконання поставлених завдань. Сформульовано практичні рекомендації щодо формування ефективної омніканальної системи маркетингового менеджменту як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності та довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Ключові слова: омніканальність, маркетинговий менеджмент, цифрова трансформація, CRM, персоналізація, клієнтський досвід, інтеграція каналів, ROI, економічна ефективність.

ABSTRACT

Misura B.O. Integration of Omnichannel Approaches into the Enterprise Marketing Management System: Master's Qualification Thesis. Kyiv: APSVT, 2026.

The master's qualification thesis entitled "Integration of Omnichannel Approaches into the Enterprise Marketing Management System" consists of 87 pages of typed text, includes 31 tables, 2 figure, and 65 bibliographic sources.

The thesis explores the theoretical, methodological, and applied aspects of integrating omnichannel approaches into the enterprise marketing management system in the context of the digital transformation of the economy. The essence and evolution of the concepts of "multichannel," "cross-channel," and "omnichannel" are substantiated, their differences are identified, and their role in shaping a seamless customer experience is determined. It is proved that the omnichannel model represents a modern form of organizing enterprise–customer interaction, based on the integration of digital technologies, centralization of customer data, and customer-centric management.

The research is based on the activities of LLC "Comfy Trade," one of the leading national retailers of household appliances and electronics in Ukraine. The thesis focuses on a comprehensive analysis of the organizational and economic activities of the enterprise, assessment of the level of integration of customer interaction channels, and development of practical recommendations for improving the omnichannel marketing management system. Particular attention is paid to the analysis of financial indicators (revenue, net profit, profitability), evaluation of marketing investment efficiency (ROI, payback period), and customer performance indicators (LTV, CAC, retention rate, loyalty level).

The first chapter reveals the theoretical and methodological foundations of integrating omnichannel approaches into the enterprise marketing management system. Scientific approaches to the interpretation of omnichannel marketing are generalized, the stages of development of customer interaction channels are systematized, key principles of omnichannel management are defined, and the role of digital technologies in transforming marketing management is substantiated. Methodological approaches to assessing the effectiveness of omnichannel integration based on financial and customer indicators are developed.

The second chapter provides a comprehensive analysis of LLC "Comfy Trade," its organizational structure, marketing system, and customer interaction channels. The level of synchronization between online and offline channels, the use of CRM, loyalty programs, and the mobile application are evaluated. The strengths of the omnichannel system (developed digital infrastructure, high brand recognition, integration of sales channels) and problematic aspects (the need for deeper personalization, development of data analytics, and improved cross-functional coordination) are identified.

The third chapter substantiates the directions for improving the integration of omnichannel approaches into the enterprise marketing management system. Strategic measures are proposed to develop a customer-centric ecosystem, deepen CRM integration, automate marketing processes, enhance digital services, and optimize the

organizational management structure. An organizational and economic mechanism for implementing the omnichannel model is developed, including implementation stages and required resources. The economic feasibility of the proposed measures is substantiated: projected revenue growth, net economic effect, ROI, and payback period are calculated, confirming the financial viability and strategic significance of the project for the enterprise.

The conclusions summarize the results of the theoretical and applied research, confirm the achievement of the research objective and the fulfillment of the assigned tasks. Practical recommendations for forming an effective omnichannel marketing management system as a key factor in enhancing competitiveness and ensuring the long-term financial stability of the enterprise are formulated.

Keywords: omnichannel, marketing management, digital transformation, CRM, personalization, customer experience, channel integration, ROI, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ ОМНІКАНАЛЬНИХ ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА 11
1.1. Сутність, еволюція та принципи омніканального підходу в маркетинговій діяльності підприємства 11
1.2. Концептуальні засади маркетингового менеджменту та його трансформація в умовах цифровізації 19
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності інтеграції омніканальних інструментів у систему маркетингового менеджменту підприємства 27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНТЕГРАЦІЇ ОМНІКАНАЛЬНИХ ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "Комфі Трейд" 35
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства 35
2.2. Дослідження існуючої системи маркетингового менеджменту та каналів взаємодії з клієнтами 42
2.3. Оцінка рівня інтеграції омніканальних інструментів та визначення проблем і резервів розвитку 50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ОМНІКАНАЛЬНИХ ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "Комфі Трейд" 60
3.1. Формування стратегічних напрямів розвитку омніканальної взаємодії з клієнтами 60
3.2. Організаційно-економічний механізм впровадження омніканальної моделі маркетингового менеджменту 66
3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів 73
ВИСНОВКИ 80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 82

ВСТУП

В умовах цифрової трансформації економіки, стрімкого розвитку електронної комерції та зміни поведінки споживачів особливого значення набуває інтеграція омніканальних підходів у систему маркетингового менеджменту підприємства. Сучасний споживач взаємодіє з брендом одночасно через декілька каналів — фізичні магазини, інтернет-магазини, мобільні застосунки, соціальні мережі, маркетплейси, контакт-центри. У цих умовах конкурентоспроможність підприємства визначається не лише рівнем якості товарів і ціновою політикою, а й здатністю забезпечити цілісний, безперервний та персоналізований клієнтський досвід. Саме омніканальність виступає інструментом інтеграції всіх точок контакту зі споживачем у межах єдиної системи управління.

Ринок роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою України характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та зростанням ролі цифрових сервісів. У таких умовах підприємства переходять від традиційної мультиканальної моделі до омніканального управління, яке передбачає синхронізацію онлайн- та офлайн-каналів, централізацію клієнтських даних, впровадження CRM-систем, автоматизацію маркетингових процесів та використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень. Інтеграція омніканальних підходів дозволяє підвищити рівень лояльності клієнтів, збільшити життєву цінність споживачів (LTV), оптимізувати витрати на залучення клієнтів (CAC) і забезпечити зростання фінансових результатів підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування сучасної моделі маркетингового менеджменту, що відповідає вимогам цифрової економіки та клієнтоцентричної парадигми управління. Особливої ваги це набуває для підприємств роздрібної торгівлі, зокрема ТОВ «Комфі Трейд», яке функціонує у висококонкурентному середовищі та активно впроваджує цифрові інструменти взаємодії зі споживачами. Водночас існує потреба в систематизації теоретичних засад омніканальності та практичному обґрунтуванні механізмів її

інтеграції у систему маркетингового менеджменту підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади маркетингового менеджменту та створення споживчої цінності розкрито у працях Ф. Котлера і Г. Армстронга [1], Ф. Котлера і К. Л. Келлера [14], які визначають маркетинг як систему формування довгострокової цінності для клієнта. Концепції цифрової трансформації маркетингу та переходу до Marketing 4.0 і Marketing 5.0 обґрунтовані П. Котлером, Х. Картаджаєю та І. Сетіаваном [15; 16], де акцентовано увагу на ролі технологій і персоналізації.

Проблематика мульти-, крос- та омніканальності систематизована у роботах Н. Бек і Д. Ригл [2], П. Піотровича і Р. Катбертсона [26], П. К. Вергоефа та співавторів [37], які обґрунтовують еволюцію каналів збуту та необхідність їх інтеграції. Питання інтеграції онлайн- й офлайн-каналів та їх впливу на результати діяльності підприємства досліджено Л. Као і Л. Лі [6], Д. Херхаузеном та ін. [9].

Управління клієнтським досвідом і формування безперервного Customer Journey розкрито К. Н. Лемон і П. К. Вергоефом [19], К. Хомбургом та ін. [10]. Методологічні засади CRM та стратегічного управління клієнтською базою представлені у працях Ф. Баттла і С. Маклана [5], В. Кумара і В. Рейнарца [17], А. Пейна і П. Фроу [25]. Аналітичні аспекти цифрового маркетингу висвітлено П. К. Каннаном і Х. А. Лі [12], Д. Чаффі і Ф. Елліс-Чедвік [7], А. Каушиком [13].

Стратегічний контекст формування конкурентних переваг розглянуто М. Портером [27], а питання цифрової трансформації бізнес-моделей — Д. Роджерсом [29]. Серед вітчизняних науковців проблематику маркетингового менеджменту та цифровізації досліджують Л. В. Балабанова [40], С. С. Гаркавенко [41], С. М. Ілляшенко [42], Н. Л. Савицька [44].

Незважаючи на вагомий науковий доробок, потребують подальшого опрацювання прикладні механізми інтеграції омніканальних підходів у систему маркетингового менеджменту підприємств роздрібної торгівлі України з урахуванням організаційних і фінансово-економічних аспектів їх впровадження.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження теоретико-

методологічних засад і практичних аспектів інтеграції омніканальних підходів у систему маркетингового менеджменту підприємства та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Комфі Трейд».

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких *завдань*:

- розкрити сутність і еволюцію понять «мультиканальність», «кросканальність» та «омніканальність»;
- систематизувати принципи омніканального підходу та визначити роль клієнтського досвіду у системі маркетингового менеджменту;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності інтеграції омніканальних інструментів;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Комфі Трейд»;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- дослідити систему маркетингового менеджменту та канали взаємодії з клієнтами;
- оцінити рівень інтеграції омніканальних інструментів і визначити проблемні аспекти;
- розробити стратегічні напрями вдосконалення омніканальної взаємодії;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система маркетингового менеджменту підприємства в умовах омніканальної трансформації.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних, маркетингових та інформаційних механізмів інтеграції омніканальних підходів у систему маркетингового менеджменту ТОВ «Комфі Трейд».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних положень; системний підхід — для дослідження омніканальності як комплексної управлінської моделі; економіко-статистичні методи (порівняння, групування, аналіз динаміки) — для оцінювання фінансових результатів; метод SWOT-аналізу — для визначення сильних і слабких сторін омніканальної системи;

розрахунково-аналітичні методи — для обчислення показників ROI, періоду окупності, LTV, CAC і чистого економічного ефекту; методи економічного прогнозування — для визначення очікуваного фінансового результату реалізації запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні матеріали, відкриті дані щодо діяльності ТОВ «Комфі Трейд», матеріали професійних звітів та власні розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до інтеграції омніканальних інструментів у систему маркетингового менеджменту підприємства на основі поєднання стратегічних, організаційних і фінансово-економічних механізмів та у розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності омніканальної моделі управління.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Комфі Трейд» з метою підвищення рівня інтеграції каналів взаємодії з клієнтами, зростання доходу, підвищення рентабельності маркетингових інвестицій та зміцнення конкурентних позицій підприємства на національному ринку.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінки комп’ютерного набору, містить 31 таблицью, 2 рисунки та 65 бібліографічних джерел.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати магістерської роботи було апробовано та представлено на ІІІ 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 ІНТЕГРАЦІЇ ОМНІКАНАЛЬНИХ ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, еволюція та принципи омніканального підходу в маркетинговій діяльності підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки розвиток каналів взаємодії підприємства зі споживачами характеризується поступовим переходом від одноканальних моделей збуту до інтегрованих систем управління клієнтським досвідом. У науковій літературі цей процес відображається через еволюцію понять «мультиканальність», «кросканальність» та «омніканальність» [22; 26; 37].

Поняття мультиканальності виникло як відповідь на потребу підприємств охоплювати ширший сегмент споживачів шляхом використання декількох каналів збуту та комунікації одночасно. S. Neslin та ін. визначають мультиканальне управління як систему, у межах якої компанія взаємодіє зі споживачем через різні канали — фізичні магазини, каталоги, вебсайти, електронну пошту, кол-центри — при цьому кожен із них функціонує відносно автономно [22]. Такий підхід дозволяє підприємству збільшувати доступність товарів і послуг для клієнтів, однак не гарантує узгодженості інформації та єдиного клієнтського досвіду. W. Piotrowicz і R. Cuthbertson підкреслюють, що у межах мультиканальної моделі канали часто конкурують між собою, а управління здійснюється окремо за кожним напрямом [26]. Таким чином, мультиканальність передбачає кількісне розширення каналів, однак не забезпечує їх інтеграції.

Подальшим етапом розвитку стала кросканальність, яка передбачає часткову координацію та взаємодію між каналами. На відміну від мультиканальності, кросканальний підхід дозволяє споживачам переходити з

одного каналу до іншого в межах одного процесу придбання товару. N. Beck і D. Rygl зазначають, що кросканальність характеризується інтеграцією окремих функцій каналів, зокрема узгодженням асортиментної, цінової та сервісної політики [2]. Дослідження E. Cao та L. Li доводять, що інтеграція каналів позитивно впливає на темпи зростання продажів і рівень конкурентоспроможності підприємства [6]. Проте навіть за наявності міжканальної взаємодії дані про клієнтів можуть залишатися фрагментарними, а процес управління — частково децентралізованим.

Найбільш комплексною формою організації каналів взаємодії є омніканальність. P. Verhoef та ін. визначають омніканальний підхід як повну інтеграцію фізичних і цифрових каналів з метою створення безперервного та узгодженого клієнтського досвіду [37]. У межах цієї моделі підприємство розглядає всі канали не як окремі напрямки діяльності, а як елементи єдиної системи управління взаємодією зі споживачем. E. Brynjolfsson, Y. Hu та M. Rahman підкреслюють, що в умовах омніканальної конкуренції перевага формується не на рівні окремого каналу, а через здатність компанії забезпечити інтегрований сервіс у всіх точках контакту [3]. Важливим теоретичним підґрунтям омніканальності є концепція управління клієнтським досвідом, відповідно до якої підприємство має координувати всі взаємодії протягом повного клієнтського шляху [19]. Отже, омніканальність відображає якісно новий рівень розвитку маркетингової діяльності, орієнтований на клієнтоцентричність та використання цифрових технологій [15; 16; 29].

Порівняльну характеристику зазначених підходів доцільно представити у табл. 1.1.

Таким чином, еволюція каналів взаємодії зі споживачами демонструє перехід від фрагментарної організації збуту до системної інтеграції маркетингових процесів. Якщо мультиканальність орієнтована на кількісне розширення точок контакту, кросканальність передбачає їх часткову координацію, то омніканальність формує комплексну клієнтоцентричну модель управління, що забезпечує безперервність клієнтського досвіду та підвищення

ефективності маркетингового менеджменту підприємства [37; 15; 16].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика мультиканальності, кросканальності та омніканальності

Критерій	Мультиканальність	Кросканальність	Омніканальність
Кількість каналів	Декілька незалежних	Декілька взаємопов'язаних	Інтегрована система каналів
Рівень інтеграції	Відсутній або мінімальний	Часткова інтеграція	Повна інтеграція
Управління даними	Розрізнені бази	Часткова синхронізація	Єдина база даних (CRM)
Клієнтський досвід	Фрагментарний	Узгоджений	Безперервний і цілісний
Стратегічний фокус	Канал збуту	Координація каналів	Клієнт та його досвід

Джерело: сформовано автором на підставі [2; 3; 6; 19; 22; 26; 37]

Еволюція каналів взаємодії з клієнтами є відображенням трансформації маркетингової діяльності підприємств під впливом технологічного прогресу, цифровізації економіки та змін у поведінці споживачів. Розвиток каналів збуту та комунікації відбувався поступово, переходячи від традиційних одноканальних моделей до інтегрованих омніканальних систем, що забезпечують безперервний клієнтський досвід [22; 26; 37].

На початковому етапі розвитку маркетингу домінувала одноканальна модель взаємодії, коли підприємство використовувало переважно фізичні точки продажу та традиційні засоби комунікації. У межах цієї моделі контроль над процесом купівлі повністю здійснював продавець, а інформаційні потоки були лінійними та односторонніми. Такий підхід відповідав класичним концепціям збутового та товарного маркетингу, орієнтованим насамперед на забезпечення доступності продукції [1; 14]. Клієнтський досвід у цій системі був обмеженим і локалізованим у межах конкретної торговельної точки.

Другий етап пов'язаний із розвитком дистанційних форм торгівлі та появою електронної комерції. Формується мультиканальна модель, за якої підприємства починають використовувати декілька незалежних каналів —

фізичні магазини, інтернет-магазини, каталоги, телефонні продажі. Як зазначають S. Neslin та ін., мультиканальність характеризується паралельним функціонуванням каналів без їх системної інтеграції [22]. Основною метою цього етапу було розширення охоплення споживачів та підвищення доступності товарів. Проте інформація про клієнтів залишалася розпорошеною, що обмежувало можливості персоналізації.

Третій етап розвитку представлений кросканальною моделлю. Вона виникла як відповідь на зростаючу потребу споживачів у більш гнучкому та зручному процесі купівлі. У межах цього підходу підприємства забезпечують часткову інтеграцію каналів, дозволяючи клієнтам переходити з одного каналу до іншого в процесі здійснення покупки. N. Beck і D. Rygl визначають кросканальність як систему, у якій канали координуються між собою та підтримують взаємодію в межах одного клієнтського шляху [2]. Дослідження E. Cao та L. Li підтверджують позитивний вплив інтеграції каналів на зростання обсягів продажу [6]. На цьому етапі відбувається узгодження асортиментної, цінової та комунікаційної політики, однак інтеграція ще не є повною.

Четвертий етап розвитку пов’язаний із формуванням омніканальної моделі взаємодії. Вона базується на повній інтеграції всіх каналів у єдину систему управління клієнтським досвідом. P. Verhoef та ін. наголошують, що омніканальність передбачає створення безперервного, узгодженого досвіду взаємодії незалежно від каналу контакту [37]. E. Brynjolfsson, Y. Hu та M. Rahman підкреслюють, що конкурентна перевага в умовах цифрової економіки формується завдяки інтеграції фізичних і цифрових каналів у єдину екосистему [3]. Важливою складовою цього етапу є використання CRM-систем, аналітичних платформ та технологій персоналізації, що відповідає концепції Marketing 4.0 і Marketing 5.0 [15; 16].

Узагальнення етапів розвитку каналів взаємодії з клієнтами наведено в табл. 1.2.

Таким чином, еволюція каналів взаємодії з клієнтами демонструє поступовий перехід від фрагментарних та ізольованих форм комунікації до

інтегрованої клієнтоцентричної системи. Якщо на початкових етапах підприємства зосереджувалися переважно на розширенні збутової мережі, то сучасний етап характеризується стратегічною інтеграцією каналів, орієнтацією на управління клієнтським досвідом та застосуванням цифрових технологій як інструменту забезпечення конкурентних переваг [19; 37].

Таблиця 1.2

Етапи розвитку каналів взаємодії з клієнтами

Етап	Характеристика	Ключові особливості	Рівень інтеграції
Одноканальна модель	Використання одного традиційного каналу	Фізичні магазини, офлайн-комунікація	Відсутній
Мультиканальна модель	Паралельне використання декількох каналів	Онлайн + офлайн без інтеграції	Низький
Кросканальна модель	Часткова інтеграція каналів	Можливість переходу між каналами	Середній
Омніканальна модель	Повна інтеграція каналів	Єдина база даних, персоналізація, безперервний досвід	Високий

Джерело: сформовано автором на підставі [1; 2; 3; 6; 15; 16; 22; 37]

Омніканальний підхід до організації маркетингової діяльності підприємства ґрунтується на системній інтеграції всіх каналів взаємодії з клієнтами та орієнтації на формування безперервного клієнтського досвіду. На відміну від мульти- та кросканальних моделей, омніканальність передбачає повну інтеграцію каналів у межах єдиної маркетингової стратегії та трансформацію системи управління маркетингом у напрямі клієнтоцентричності [37]. Ключові принципи омніканального підходу формуються на основі сучасних концепцій маркетингового менеджменту, цифрової трансформації та управління клієнтським досвідом [15; 16; 19].

Базовим принципом омніканальності є клієнтоцентричність. У межах цього підходу підприємство орієнтується не на ефективність окремого каналу, а на задоволення потреб споживача протягом усього клієнтського шляху. Згідно з підходом до управління клієнтським досвідом, необхідною умовою є узгодженість усіх точок контакту з підприємством [19]. Така модель відповідає сучасним тенденціям розвитку маркетингового менеджменту, що акцентують

увагу на створенні довгострокових відносин зі споживачами [14].

Другим принципом є інтеграція каналів комунікації та збуту. Омніканальність передбачає синхронізацію онлайн- і офлайн-каналів, що забезпечує клієнту можливість вільно переходити між ними без втрати інформації та якості сервісу [37]. Інтеграція охоплює узгодженість асортиментної, цінової, інформаційної та сервісної політики підприємства.

Наступним принципом виступає централізоване управління даними про клієнтів. Реалізація омніканальної моделі потребує функціонування єдиної CRM-системи, яка акумулює інформацію з усіх каналів взаємодії. Це створює передумови для аналітичної обробки даних, сегментації клієнтів та формування індивідуалізованих пропозицій [5; 17].

Важливим принципом є узгодженість маркетингових комунікацій. Повідомлення, стиль бренду та інструменти просування повинні формувати єдиний інформаційний простір незалежно від каналу взаємодії. Такий підхід відповідає сучасним концепціям цифрового маркетингу та інтегрованих маркетингових комунікацій [7; 33].

Ще одним принципом є персоналізація взаємодії. Використання цифрових технологій, аналітичних систем і автоматизації маркетингових процесів дозволяє адаптувати пропозиції відповідно до індивідуальних характеристик клієнта, що відповідає концепції Marketing 5.0 [16].

Завершальним принципом є безперервність клієнтського досвіду. Омніканальна система повинна забезпечувати єдину логіку взаємодії та відсутність бар’єрів між каналами, формуючи послідовний і зручний процес придбання товарів або послуг [15; 19].

Систематизацію ключових принципів омніканального підходу наведено в табл. 1.3.

Омніканальний підхід базується на поєднанні клієнтоцентричної філософії управління з технологічною інтеграцією каналів та інформаційних систем. Реалізація зазначених принципів сприяє підвищенню ефективності маркетингового менеджменту підприємства та формуванню стійких

конкурентних переваг у цифровій економіці [37; 15; 16].

Таблиця 1.3

Ключові принципи омніканального підходу

Принцип	Змістовна характеристика
Клієнтоцентричність	Орієнтація на повний клієнтський досвід у всіх точках взаємодії
Інтеграція каналів	Синхронізація онлайн- та офлайн-взаємодії, узгодження процесів
Єдина система даних	Централізоване управління клієнтською інформацією (CRM)
Узгодженість комунікацій	Єдність брендингу та маркетингових повідомлень
Персоналізація	Індивідуалізація пропозицій на основі аналітики даних
Безперервність досвіду	Відсутність бар'єрів між каналами, забезпечення цілісності сервісу

Джерело: сформовано автором на підставі [3; 5; 7; 14; 15; 16; 17; 19; 33; 37]

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин клієнтський досвід та цифрові технології виступають ключовими чинниками формування конкурентних переваг підприємства та визначають ефективність інтеграції омніканальних підходів у систему маркетингового менеджменту. Трансформація поведінки споживачів, зростання їх очікувань щодо швидкості, зручності та персоналізації обслуговування зумовлюють необхідність переорієнтації маркетингової діяльності з управління каналами на управління клієнтським досвідом [19; 37].

Клієнтський досвід (Customer Experience) розглядається як сукупність вражень, що формуються у споживача в процесі взаємодії з підприємством на всіх етапах клієнтського шляху. Відповідно до підходу K. Lemon та P. Verhoef, клієнтський досвід охоплює когнітивні, емоційні, поведінкові та соціальні реакції, що виникають у результаті контакту з брендом через різні точки дотику [19]. У межах омніканальної моделі кожна з цих точок — фізичний магазин, вебсайт, мобільний застосунок, соціальні мережі чи служба підтримки — формує частину цілісного сприйняття бренду.

Згідно з дослідженнями P. Verhoef та ін., ефективне управління клієнтським досвідом передбачає інтеграцію всіх каналів у єдину систему, що дозволяє забезпечити узгодженість інформації, сервісу та комунікацій [37]. Саме безперервність і логічна послідовність взаємодії визначають рівень

задоволеності та лояльності клієнтів. Таким чином, клієнтський досвід стає стратегічним ресурсом підприємства та критерієм оцінки результативності маркетингової діяльності.

Роль цифрових технологій у формуванні клієнтського досвіду є визначальною. Розвиток цифрового маркетингу та електронної комерції трансформував традиційні підходи до взаємодії зі споживачами, надаючи можливість збору, обробки та аналізу великих масивів даних у режимі реального часу [18; 32]. Використання CRM-систем, аналітичних платформ і систем автоматизації маркетингу забезпечує централізоване управління інформацією про клієнтів, що створює передумови для персоналізації пропозицій та оптимізації комунікацій [5; 17].

У межах концепції Marketing 4.0 і Marketing 5.0 цифрові технології розглядаються як інструмент поєднання онлайн- і офлайн-взаємодії, а також як засіб гуманізації маркетингу через глибше розуміння потреб споживачів [15; 16]. Технології штучного інтелекту, машинного навчання та предиктивної аналітики дозволяють прогнозувати поведінку клієнтів, визначати їхні індивідуальні переваги та формувати персоналізовані комерційні пропозиції.

E. Brynjolfsson та ін. підкреслюють, що підприємства, які інтегрують цифрові інструменти в систему управління каналами, досягають вищих фінансових результатів завдяки глибшій взаємодії зі споживачами та підвищенню їх лояльності [3]. У цьому контексті цифрові технології виконують не лише допоміжну, а системоутворюючу функцію в омніканальній моделі.

Особливого значення набуває управління клієнтським шляхом (Customer Journey), яке передбачає аналіз поведінки споживача на етапах усвідомлення потреби, пошуку інформації, оцінки альтернатив, здійснення покупки та післяпродажної взаємодії. Цифрові інструменти веб-аналітики та трекінгу дозволяють відстежувати ці етапи та виявляти «точки розриву» у взаємодії [13]. Це створює можливості для вдосконалення сервісних процесів і підвищення якості обслуговування.

Отже, клієнтський досвід у сучасних умовах виступає центральним

елементом омніканальної стратегії підприємства, а цифрові технології є інфраструктурною основою його формування та управління. Поєднання клієнтоцентричного підходу з використанням цифрових інструментів забезпечує не лише підвищення рівня задоволеності споживачів, а й зростання ефективності маркетингового менеджменту в цілому [37; 15; 16].

1.2 Концептуальні засади маркетингового менеджменту та його трансформація в умовах цифровізації

Маркетинговий менеджмент є однією з ключових складових системи управління підприємством, оскільки забезпечує формування, підтримку та розвиток довгострокових відносин із цільовими споживачами в умовах конкурентного середовища. Його сутність полягає в цілеспрямованому впливі на ринкові процеси через планування, організацію, реалізацію та контроль маркетингової діяльності з метою досягнення стратегічних цілей підприємства [14; 40].

У класичному розумінні маркетинговий менеджмент визначається як процес аналізу, планування, впровадження та контролю програм, спрямованих на створення, підтримку і розвиток взаємовигідного обміну з цільовими ринками [14]. Згідно з підходом G. Armstrong і P. Kotler, основна мета маркетингового менеджменту полягає у формуванні цінності для споживача, що забезпечує стійкий прибуток підприємства [1]. Таким чином, у центрі маркетингового менеджменту перебуває концепція задоволення потреб споживачів як основи досягнення комерційного успіху.

Українські науковці також розглядають маркетинговий менеджмент як систему управління, що інтегрує дослідження ринку, стратегічне планування, формування комплексу маркетингу та контроль результативності діяльності підприємства [40; 41]. У цьому контексті маркетинговий менеджмент виступає підсистемою загального менеджменту, яка забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Сутність маркетингового менеджменту доцільно розглядати через призму його функціонального змісту. До основних функцій належать: аналітична (дослідження ринку та конкурентного середовища), планувальна (розробка маркетингових стратегій і програм), організаційна (формування структури управління маркетинговою діяльністю), мотиваційна (стимулювання персоналу до досягнення маркетингових цілей) та контрольна (оцінювання ефективності маркетингових заходів) [14; 43]. Реалізація зазначених функцій забезпечує системність і цілісність управління маркетинговими процесами.

Важливим аспектом аналізу сутності маркетингового менеджменту є його стратегічна спрямованість. M. Porter підкреслює, що конкурентні переваги підприємства формуються через узгодженість маркетингової стратегії з загальною стратегією компанії [27]. Відповідно, маркетинговий менеджмент забезпечує інтеграцію інструментів позиціонування, диференціації та формування ціннісної пропозиції.

Сучасний розвиток економіки спричинив трансформацію традиційного розуміння маркетингового менеджменту. Якщо раніше акцент робився на управлінні комплексом маркетингу (4P), то нині значна увага приділяється управлінню відносинами з клієнтами та створенню довгострокової цінності. У цьому контексті концепція управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) розглядається як складова сучасного маркетингового менеджменту, спрямована на підвищення лояльності та життєвої цінності клієнта [5; 17]. Такий підхід передбачає використання аналітичних інструментів і цифрових технологій для глибшого розуміння поведінки споживачів.

Крім того, трансформаційні процеси у сфері цифровізації призвели до переосмислення ролі маркетингового менеджменту як інтегратора онлайн- та офлайн-комунікацій. Відповідно до концепції Marketing 4.0, управління маркетингом має поєднувати традиційні інструменти з цифровими технологіями з метою створення цілісного клієнтського досвіду [15]. Наступний етап — Marketing 5.0 — акцентує увагу на використанні технологій великих даних, штучного інтелекту та автоматизації для підвищення ефективності

управлінських рішень [16].

Маркетинговий менеджмент є системною управлінською діяльністю, спрямованою на формування та реалізацію стратегії підприємства через задоволення потреб споживачів і створення довгострокової цінності. Його сутність полягає у поєднанні аналітичних, стратегічних та операційних функцій управління, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [14; 27; 40]. У сучасних умовах цифрової економіки маркетинговий менеджмент набуває інтегрованого характеру, поєднуючи клієнтоцентричність, цифрові технології та стратегічну орієнтацію на розвиток підприємства [15; 16; 37].

Маркетинговий менеджмент є системною складовою загального менеджменту підприємства, яка забезпечує формування ринкової орієнтації організації, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей через задоволення потреб споживачів. Його зміст полягає у цілеспрямованому управлінні процесами створення цінності, позиціонування товарів і послуг, розвитку відносин із клієнтами та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [14; 40].

У науковій літературі маркетинговий менеджмент розглядається як процес аналізу ринкових можливостей, планування маркетингових заходів, їх реалізації та контролю результативності діяльності [1; 14]. Водночас сучасні підходи акцентують увагу на інтеграції маркетингової діяльності з іншими функціональними підсистемами підприємства — виробничою, фінансовою, логістичною та кадровою [27]. Таким чином, маркетинговий менеджмент виступає стратегічним інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Функції маркетингового менеджменту відображають його зміст та визначають послідовність управлінських дій. До основних функцій належать аналітична, планувальна, організаційна, мотиваційна та контрольна. Аналітична функція передбачає дослідження ринку, аналіз попиту, вивчення конкурентного середовища та формування інформаційної бази для прийняття управлінських

рішень [43]. Планувальна функція охоплює визначення цілей маркетингової діяльності, розроблення стратегій і програм дій, формування бюджетів та ключових показників ефективності [14]. Організаційна функція полягає у формуванні структури маркетингової служби та координації діяльності підрозділів підприємства [40]. Мотиваційна функція передбачає стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей, а контрольна — оцінювання результативності маркетингових заходів і коригування стратегії.

Взаємозв'язок маркетингового менеджменту з елементами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства доцільно представити графічно (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система маркетингового менеджменту підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [1; 14; 27; 40]

Як видно з рис. 1.1, маркетинговий менеджмент функціонує у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем (ринок, споживачі, конкуренти, державне регулювання) та внутрішнім середовищем підприємства (виробництво, фінанси, логістика, персонал, інформаційні системи). Центральним елементом системи виступає комплекс управлінських функцій, які забезпечують безперервний управлінський цикл: від аналізу ринкових умов до контролю отриманих результатів.

Реалізація зазначених функцій спрямована на досягнення стратегічних результатів, зокрема формування конкурентних переваг, зростання доходів, підвищення частки ринку та зміцнення лояльності клієнтів. Таким чином,

маркетинговий менеджмент виступає інтегруючою ланкою між ринковими процесами та внутрішніми ресурсами підприємства, забезпечуючи узгодженість стратегічних і операційних рішень.

У контексті цифровізації економіки структура та функції маркетингового менеджменту доповнюються управлінням клієнтським досвідом, використанням аналітичних систем та інтеграцією омніканальних інструментів, що підвищує ефективність маркетингової діяльності та конкурентоспроможність підприємства [15; 16; 37].

Цифрова трансформація істотно змінює логіку управління маркетинговою діяльністю підприємства, трансформуючи традиційний маркетинговий менеджмент у систему, що базується на використанні цифрових технологій, аналітики даних і клієнтоцентричному підході. У сучасних умовах цифровізація охоплює всі функціональні складові маркетингового менеджменту — від аналізу ринку до контролю результатів — та формує нову модель прийняття управлінських рішень [15; 29].

Однією з ключових змін є посилення стратегічної ролі маркетингу в системі управління підприємством. Якщо традиційна модель концентрувалася переважно на управлінні комплексом маркетингу (товар, ціна, розподіл, просування), то цифрова трансформація передбачає управління клієнтським досвідом на основі даних, інтеграцію каналів комунікації та персоналізацію взаємодії [15; 16]. Згідно з концепцією Marketing 4.0, поєднання онлайн- та офлайн-каналів стає основою формування конкурентних переваг, а Marketing 5.0 акцентує увагу на використанні штучного інтелекту та великих даних для підвищення точності управлінських рішень [15; 16].

Аналітична функція маркетингового менеджменту в умовах цифровізації набуває нового змісту. Системи веб-аналітики, CRM-платформи та інструменти обробки великих даних забезпечують моніторинг поведінки споживачів у режимі реального часу, що дозволяє здійснювати більш точне сегментування ринку та прогнозування попиту [13; 18]. Це сприяє переходу від інтуїтивного до data-driven управління маркетингом [5; 17].

Планувальна функція також трансформується завдяки використанню цифрових інструментів моделювання, автоматизованого бюджетування та A/B-тестування маркетингових кампаній. Підприємства отримують можливість оперативно коригувати стратегію залежно від змін ринкових умов [3]. Організаційна структура маркетингової служби доповнюється новими підрозділами — digital-маркетинг, контент-менеджмент, аналітика даних, управління соціальними медіа, автоматизація маркетингу — що відображає інтеграцію цифрових інструментів у загальну систему управління [37].

Узагальнення впливу цифрової трансформації на функції маркетингового менеджменту наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Вплив цифрової трансформації на функції маркетингового менеджменту

Функція маркетингового менеджменту	Традиційний підхід	Цифрова трансформація
Аналітична	Періодичні маркетингові дослідження	Веб-аналітика, Big Data, CRM, прогнозна аналітика
Планувальна	Річні маркетингові плани	Гнучке стратегічне планування, A/B-тестування, real-time коригування
Організаційна	Функціональна структура відділу маркетингу	Інтеграція digital-підрозділів, омніканальна координація
Мотиваційна	Система збутових показників	KPI на основі конверсії, LTV, залученості клієнтів
Контрольна	Оцінка результатів після завершення кампанії	Моніторинг ефективності в режимі реального часу, автоматизована звітність

Джерело: сформовано автором на підставі [3; 5; 13; 15; 16; 17; 18; 37]

Як свідчать дані табл. 1.4, цифрова трансформація змінює не лише інструментарій маркетингової діяльності, а й принципи організації управлінського процесу. Відбувається перехід до інтегрованої моделі, що базується на аналітичності, гнучкості та клієнтоцентричності. Омніканальна координація каналів, автоматизація процесів та використання цифрових платформ забезпечують створення єдиного інформаційного простору підприємства та підвищують результативність маркетингових рішень [37; 15; 16].

Ццифрова трансформація виступає ключовим драйвером модернізації маркетингового менеджменту, перетворюючи його на високотехнологічну систему стратегічного управління клієнтськими відносинами та конкурентним позиціонуванням підприємства в умовах цифрової економіки.

Інтеграція digital-інструментів у систему маркетингового менеджменту підприємства є ключовим напрямом його модернізації в умовах цифрової економіки. Вона передбачає системне впровадження цифрових технологій у всі етапи управлінського циклу — від аналізу ринку до контролю результативності маркетингових заходів. Такий підхід забезпечує підвищення адаптивності підприємства, персоналізацію взаємодії зі споживачами та зростання ефективності використання ресурсів [15; 16].

Цифрові інструменти трансформують насамперед аналітичний компонент маркетингового менеджменту. Використання веб-аналітики, систем збору поведінкових даних, платформ Big Data та CRM дозволяє підприємству отримувати повну інформацію про клієнтів, їхні уподобання, частоту покупок і реакцію на маркетингові комунікації [13; 17]. Це формує основу для data-driven прийняття управлінських рішень і переходу від масового маркетингу до персоналізованих стратегій взаємодії [5].

Важливим елементом інтеграції digital-інструментів є впровадження CRM-систем, що забезпечують централізоване управління базами клієнтів і координацію комунікацій у різних каналах. CRM сприяє автоматизації процесів сегментації, формуванню індивідуальних пропозицій, оцінюванню життєвої цінності клієнтів (LTV) і зниженню вартості їх залучення (CAC) [5; 17]. Таким чином, цифрові інструменти виступають основою реалізації клієнтоцентричної стратегії підприємства.

Інтеграція digital-інструментів також охоплює сферу комунікаційної політики. Соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO, email-маркетинг, маркетингова автоматизація та мобільні застосунки стають складовими комплексної системи взаємодії з клієнтами [7; 33]. Така інтеграція дозволяє поєднувати різні канали комунікації в межах омніканальної моделі,

забезпечуючи узгодженість повідомлень і безперервність клієнтського досвіду [37].

Особливого значення набуває автоматизація маркетингових процесів. Використання спеціалізованих платформ дає змогу автоматизувати запуск рекламних кампаній, розсилки, персоналізовані пропозиції, а також здійснювати моніторинг ефективності в режимі реального часу. Згідно з концепцією Marketing 5.0, застосування штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє прогнозувати поведінку клієнтів і підвищувати точність стратегічних рішень [16].

Управлінський аспект інтеграції digital-інструментів полягає у зміні організаційної структури маркетингової служби. Підприємства впроваджують функції digital-аналітики, управління соціальними медіа, оптимізації цифрового контенту та роботи з даними. Це сприяє тіснішій координації між маркетинговими, IT- та фінансовими підрозділами, формуючи єдиний цифровий контур управління [29].

Систематизацію основних напрямів інтеграції digital-інструментів у маркетинговий менеджмент подано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Інтеграція digital-інструментів у систему маркетингового менеджменту

Напрям інтеграції	Digital-інструменти	Управлінський ефект
Аналітика	CRM, веб-аналітика, Big Data	Підвищення точності рішень, персоналізація
Комунікація	Соціальні мережі, email, SEO, контент-маркетинг	Розширення охоплення, зростання залученості
Автоматизація	Marketing Automation, AI-інструменти	Оптимізація витрат, швидкість реагування
Омніканальна інтеграція	Єдина база даних, синхронізація каналів	Безперервний клієнтський досвід
Контроль ефективності	KPI-дашборди, онлайн-звітність	Моніторинг результативності в реальному часі

Джерело: сформовано автором на підставі [5; 7; 13; 15; 16; 17; 29; 33; 37]

Як видно з табл. 1.5, інтеграція digital-інструментів охоплює всі функції маркетингового менеджменту та сприяє переходу до більш гнучкої, аналітично

орієнтованої моделі управління. Вона забезпечує формування єдиного інформаційного простору підприємства, підвищує якість комунікацій зі споживачами та створює передумови для стійкого розвитку в умовах цифрової конкуренції [15; 37].

Отже, інтеграція digital-інструментів не є лише технічним процесом упровадження нових технологій, а виступає стратегічним напрямом трансформації маркетингового менеджменту, що підвищує ефективність управління, конкурентоспроможність підприємства та рівень клієнтської лояльності.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності інтеграції омніканальних інструментів у систему маркетингового менеджменту підприємства

Оцінювання ефективності інтеграції омніканальних інструментів у систему маркетингового менеджменту потребує використання системи кількісних та якісних показників, що дозволяють комплексно виміряти результативність маркетингових заходів, рентабельність інвестицій та ефективність управління клієнтськими відносинами. У сучасній практиці ключову роль відіграють показники KPI, ROI, LTV та CAC, які забезпечують аналітичну основу для прийняття управлінських рішень [5; 17; 37].

KPI (Key Performance Indicators) — це система ключових показників ефективності, що відображають ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. У контексті омніканальності KPI можуть включати рівень конверсії в різних каналах, коефіцієнт утримання клієнтів (retention rate), показники залученості (engagement rate), середній чек (average order value), частоту повторних покупок тощо. KPI дозволяють здійснювати моніторинг ефективності інтеграції каналів у режимі реального часу, що є особливо важливим в умовах цифрового середовища [13; 15]. Вони забезпечують вимірювання не лише фінансових результатів, а й поведінкових параметрів

клієнтів.

ROI (Return on Investment) — показник рентабельності інвестицій, що відображає співвідношення отриманого прибутку до вкладених коштів. У маркетинговій діяльності ROI розраховується за формулою:

$$ROI = (\text{Чистий прибуток від маркетингових заходів} / \text{Інвестиції в маркетинг}) \times 100\ \%. \quad (1.1)$$

У межах омніканальної стратегії ROI дозволяє оцінити економічну доцільність впровадження цифрових інструментів, автоматизації процесів та інтеграції каналів комунікації [14; 27]. Аналіз ROI сприяє оптимізації маркетингового бюджету та перерозподілу ресурсів на найбільш ефективні канали.

LTV (Lifetime Value) — показник життєвої цінності клієнта, що відображає сумарний дохід, який підприємство отримує від одного споживача протягом усього періоду взаємодії. LTV розраховується як добуток середнього доходу від клієнта на тривалість співпраці з урахуванням маржинальності. У омніканальній моделі управління цей показник є особливо значущим, оскільки інтеграція каналів спрямована на підвищення лояльності та подовження життєвого циклу клієнта [5; 17]. Зростання LTV свідчить про ефективність персоналізації та якість клієнтського досвіду.

CAC (Customer Acquisition Cost) — показник вартості залучення одного нового клієнта. Його розрахунок здійснюється шляхом ділення сукупних витрат на маркетинг і продажі на кількість нових клієнтів за певний період. В омніканальному середовищі CAC дозволяє оцінити ефективність кожного каналу комунікації та визначити, які з них забезпечують найбільш економічно вигідне залучення споживачів [17]. Оптимальним вважається співвідношення LTV до CAC на рівні не менше 3:1, що свідчить про економічну доцільність стратегії.

Комплексне використання зазначених показників дозволяє забезпечити системну оцінку ефективності омніканальної інтеграції. Якщо KPI відображають операційну результативність, ROI — фінансову доцільність вкладень, LTV —

довгострокову цінність клієнтських відносин, а CAC — ефективність залучення, то їх сукупний аналіз формує повну картину результативності маркетингової діяльності підприємства [37; 5; 15].

Узагальнену характеристику показників оцінки ефективності омніканальності подано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Характеристика показників оцінки ефективності омніканальної інтеграції

Показник	Економічний зміст	Формула розрахунку	Управлінське значення
KPI	Ключові операційні та стратегічні показники	Визначаються індивідуально	Моніторинг результатів і досягнення цілей
ROI	Рентабельність маркетингових інвестицій	(Прибуток / Інвестиції) × 100%	Оцінка ефективності витрат
LTV	Життєва цінність клієнта	Середній дохід × Тривалість взаємодії	Аналіз довгострокової прибутковості
CAC	Вартість залучення клієнта	Витрати на маркетинг / Кількість нових клієнтів	Оптимізація каналів залучення

Джерело: сформовано автором на підставі [5; 14; 15; 17; 37]

Отже, система показників KPI, ROI, LTV та CAC забезпечує комплексний підхід до оцінювання ефективності омніканальної стратегії підприємства. Їх взаємопов’язаний аналіз дозволяє не лише оцінити фінансові результати, а й визначити якість клієнтського досвіду, рівень лояльності споживачів та стратегічні перспективи розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Аналіз клієнтського шляху (Customer Journey) є одним із ключових інструментів оцінювання ефективності омніканальної інтеграції та управління клієнтським досвідом у системі маркетингового менеджменту. В умовах цифровізації підприємство взаємодіє зі споживачем через численні точки контакту, тому необхідність системного аналізу цих взаємодій набуває стратегічного значення [19; 37].

Клієнтський шлях охоплює послідовність етапів, які проходить споживач від усвідомлення потреби до післяпродажної взаємодії з брендом. Згідно з підходом K. Lemon та P. Verhoef, управління клієнтським досвідом передбачає координацію всіх точок контакту протягом допокупівельного, купівельного та післякупівельного етапів [19]. У межах омніканальної моделі важливо

забезпечити безперервність цього процесу незалежно від того, через який канал відбувається взаємодія [37].

Однією з базових методик є побудова карти клієнтського шляху (Customer Journey Map, CJM). Цей інструмент дозволяє візуалізувати всі точки взаємодії споживача з підприємством, визначити його потреби, очікування та емоційні реакції на кожному етапі. Карта клієнтського шляху включає такі елементи: етапи взаємодії, канали комунікації, дії клієнта, його емоції та «точки болю» (pain points). Використання CJM сприяє виявленню слабких місць у процесі взаємодії та формуванню заходів щодо їх усунення [19].

Іншою поширеною методикою є аналіз точок контакту (Touchpoint Analysis). Вона передбачає ідентифікацію всіх каналів і платформ, через які клієнт взаємодіє з підприємством (сайт, мобільний застосунок, соціальні мережі, фізичний магазин, служба підтримки) та оцінювання ефективності кожної з них за показниками конверсії, часу взаємодії, рівня задоволеності. Такий підхід дозволяє визначити ступінь інтеграції каналів і узгодженість інформаційної політики [37].

Методика воронки продажів (Sales Funnel Analysis) є інструментом кількісного аналізу клієнтського шляху. Вона передбачає вимірювання кількості споживачів на кожному етапі — від зацікавлення до здійснення покупки. Аналіз коефіцієнтів переходу між етапами дозволяє виявити точки втрати клієнтів та оцінити ефективність комунікаційних інструментів [13; 15].

В умовах цифрового середовища важливою є методика поведінкової аналітики (Behavioral Analytics), що базується на використанні Big Data, веб-аналітики та CRM-систем. Вона дозволяє відстежувати цифрові сліди клієнтів, аналізувати їхні патерни поведінки та прогнозувати подальші дії [5; 17]. Такий підхід забезпечує персоналізацію взаємодії та оптимізацію маркетингових кампаній у режимі реального часу.

Крім того, для оцінювання якості клієнтського досвіду застосовуються індекси задоволеності та лояльності, зокрема NPS (Net Promoter Score), CSI (Customer Satisfaction Index) та показники утримання клієнтів. Вони дозволяють

отримати якісну оцінку сприйняття бренду та рівня довіри споживачів [19].

Узагальнення основних методик аналізу клієнтського шляху наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Методики аналізу клієнтського шляху (Customer Journey)

Методика	Сутність	Практичне призначення
Customer Journey Map (CJM)	Візуалізація етапів і точок взаємодії	Виявлення «точок болю» та оптимізація досвіду
Аналіз точок контакту	Оцінка ефективності каналів взаємодії	Узгодження омніканальної інтеграції
Воронка продажів	Кількісний аналіз переходів між етапами	Зменшення втрат клієнтів
Поведінкова аналітика	Аналіз даних про поведінку клієнтів	Персоналізація пропозицій
Індекси задоволеності (NPS, CSI)	Оцінка лояльності та задоволеності	Контроль якості сервісу

Джерело: сформовано автором на підставі [5; 13; 15; 17; 19; 37]

Методики аналізу клієнтського шляху забезпечують комплексне оцінювання як кількісних, так і якісних параметрів взаємодії споживача з підприємством. Їх застосування в умовах омніканальної інтеграції дозволяє підвищити узгодженість каналів, оптимізувати клієнтський досвід та забезпечити стійке зростання результативності маркетингової діяльності підприємства [19; 37].

У сучасних умовах цифровізації маркетингової діяльності підприємства особливого значення набувають інструменти аналітики та контролю результативності, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Аналітична складова маркетингового менеджменту трансформується від періодичних досліджень до системного моніторингу показників у режимі реального часу, що відповідає концепції data-driven управління [13; 15].

Одним із базових інструментів є системи веб-аналітики, які дозволяють відстежувати поведінку користувачів у цифрових каналах. Вони забезпечують аналіз джерел трафіку, рівня конверсії, часу перебування на сайті, показника

відмов, глибини перегляду сторінок та інших параметрів взаємодії. Застосування веб-аналітики надає можливість оцінити ефективність рекламних кампаній і оптимізувати воронку продажів [13].

Важливе місце займають CRM-системи, які акумулюють інформацію про клієнтів та історію їхніх покупок. CRM-платформи забезпечують сегментацію клієнтської бази, аналіз частоти повторних покупок, оцінювання життєвої цінності клієнта (LTV) і вартості залучення (CAC), а також дозволяють формувати персоналізовані комерційні пропозиції [5; 17]. Таким чином, CRM виступає не лише інструментом обліку, а й аналітичним центром управління взаємовідносинами з клієнтами.

Наступним важливим інструментом є системи маркетингової автоматизації (Marketing Automation), які забезпечують планування та реалізацію комунікаційних кампаній, автоматичне сегментування аудиторії та моніторинг реакції клієнтів. Автоматизовані платформи дозволяють формувати звітність щодо відкриттів електронних листів, переходів за посиланнями, коефіцієнта конверсії та інших показників ефективності [15; 16].

У межах стратегічного контролю результативності застосовуються системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), які інтегрують фінансові та нефінансові критерії оцінки діяльності підприємства [27]. Для маркетингового менеджменту це означає поєднання фінансових показників (ROI, прибутковість, зростання доходу) з клієнтськими індикаторами (рівень задоволеності, частка повторних покупок, NPS).

Особливого значення в умовах омніканальної інтеграції набувають дашборди аналітики (KPI-dashboard), які візуалізують ключові показники ефективності маркетингових заходів у реальному часі. Такі інструменти забезпечують оперативний контроль досягнення цілей та своєчасне коригування стратегії [37].

Крім того, для оцінювання ефективності комунікацій застосовуються інструменти соціальної аналітики (Social Media Analytics), що дозволяють вимірювати охоплення, рівень залученості, динаміку зростання аудиторії та

якість взаємодії з брендом у цифровому середовищі [7; 33]. Це сприяє підвищенню узгодженості омніканальної стратегії підприємства.

Узагальнення основних інструментів аналітики та контролю результативності маркетингової діяльності наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Інструменти аналітики та контролю результативності маркетингової діяльності

Інструмент	Функціональне призначення	Управлінський ефект
Веб-аналітика	Аналіз поведінки користувачів онлайн	Оптимізація цифрових каналів
CRM-система	Управління клієнтською базою та аналітика продажів	Персоналізація, підвищення LTV
Marketing Automation	Автоматизація комунікацій та звітності	Підвищення швидкості та ефективності кампаній
KPI-дашборди	Візуалізація показників у режимі реального часу	Оперативний контроль і коригування
Social Media Analytics	Оцінювання ефективності соціальних комунікацій	Зростання залученості та лояльності
Balanced Scorecard	Комплексна стратегічна оцінка	Узгодження маркетингових і фінансових цілей

Джерело: сформовано автором на підставі [5; 7; 13; 15; 16; 17; 27; 33; 37]

Таким чином, застосування сучасних інструментів аналітики забезпечує комплексний контроль результативності маркетингової діяльності підприємства, сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та формуванню конкурентних переваг. Інтеграція аналітичних систем у маркетинговий менеджмент створює передумови для реалізації омніканальної стратегії на основі точних даних і оперативного реагування на зміни ринкового середовища.

Висновки розділу 1

За результатами дослідження сутності, еволюції та принципів омніканального підходу встановлено, що розвиток каналів взаємодії підприємства зі споживачами відбувається від мультиканальності (паралельне використання каналів без інтеграції) через кросканальність (часткова координація та перехід між каналами) до омніканальності як найвищого рівня інтеграції, орієнтованого на формування безперервного клієнтського досвіду. Омніканальний підхід ґрунтується на клієнтоцентричності, синхронізації

онлайн- і офлайн-каналів, централізованому управлінні даними, узгодженості комунікацій і персоналізації, а його ефективність значною мірою визначається застосуванням цифрових технологій як інфраструктурної основи управління Customer Experience.

У межах аналізу концептуальних засад маркетингового менеджменту та його трансформації в умовах цифровізації обґрунтовано, що маркетинговий менеджмент є системною управлінською діяльністю, яка поєднує аналітичні, планувальні, організаційні, мотиваційні та контрольні функції й забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства через створення цінності для споживачів. Цифрова трансформація змінює зміст і механізми реалізації цих функцій, посилюючи роль даних, CRM, автоматизації та омніканальної координації, що сприяє переходу до більш гнучкої моделі управління маркетингом, зорієнтованої на персоналізовану взаємодію та інтеграцію digital-інструментів у загальну систему управління підприємством.

За результатами узагальнення методичних підходів до оцінювання ефективності інтеграції омніканальних інструментів визначено, що найбільш обґрунтованою є комплексна система оцінювання, яка поєднує фінансові (ROI), клієнтські (LTV, CAC), операційні та поведінкові показники (KPI), а також методики аналізу клієнтського шляху (CJM, Touchpoint Analysis, Sales Funnel, behavioral analytics) та інструменти контролю результативності (веб-аналітика, CRM, marketing automation, KPI-дашборди, social analytics, Balanced Scorecard). Застосування зазначених підходів забезпечує можливість виявлення слабких місць в інтеграції каналів, оцінювання якості клієнтського досвіду та прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності омніканальної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ІНТЕГРАЦІЇ ОМНІКАНАЛЬНИХ ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "Комфі Трейд"

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Історія створення та розвитку ТОВ «Комфі Трейд» відображає еволюцію одного з провідних українських ритейлерів побутової техніки та електроніки — мережі COMFY. Початковий етап розвитку бренду пов’язаний із відкриттям першого магазину під торговельною маркою COMFY у 2005 році, що започаткувало формування національної роздрібної мережі. Створення ТОВ «Комфі Трейд» у 2010 році стало важливим організаційно-правовим кроком, який забезпечив централізацію управління бізнес-процесами та подальше масштабування діяльності [54; 56].

Подальший розвиток підприємства характеризувався активним розширенням географії присутності, модернізацією форматів торговельних точок та посиленням позицій на ринку електроніки. Важливим стратегічним напрямом стало впровадження цифрових технологій і розвиток електронної комерції, що дозволило поєднати фізичну мережу магазинів із онлайн-платформою та мобільними сервісами. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям омніканального ритейлу та забезпечує формування безперервного клієнтського досвіду [53; 56].

Узагальнення ключових етапів розвитку ТОВ «Комфі Трейд» наведено в табл. 2.1.

Таким чином, розвиток ТОВ «Комфі Трейд» демонструє послідовний перехід від створення роздрібної мережі до формування інтегрованої омніканальної моделі бізнесу. Сучасний етап діяльності підприємства пов’язаний із цифровою трансформацією, удосконаленням клієнтського досвіду

та впровадженням інноваційних управлінських підходів, що відповідає загальним тенденціям розвитку ринку електроніки та омніканального ритейлу.

Таблиця 2.1

Основні етапи створення та розвитку ТОВ «Комфі Трейд»

Період	Етап розвитку	Характеристика
2005 р.	Заснування бренду COMFY	Відкриття першого магазину, старт формування роздрібної мережі
2010 р.	Створення ТОВ «Комфі Трейд»	Реєстрація юридичної особи, централізація управління бізнесом
2010–2015 рр.	Розширення мережі	Активне відкриття магазинів, зміцнення позицій на національному ринку
2016–2020 рр.	Розвиток електронної комерції	Запуск та вдосконалення онлайн-магазину, інтеграція CRM та цифрових сервісів
2021–2025 рр.	Омніканальна трансформація	Синхронізація онлайн- та офлайн-каналів, впровадження персоналізованих сервісів

Джерело: сформовано автором на підставі [53; 54; 56; 57; 58]

Організаційна структура ТОВ «Комфі Трейд» формується відповідно до масштабів діяльності підприємства та специфіки функціонування у сфері роздрібної торгівлі електронікою та побутовою технікою. Як суб’єкт господарювання національного рівня, компанія використовує багаторівневу функціонально-дивізійну структуру управління, що забезпечує поєднання стратегічного централізованого керівництва з операційною автономією окремих підрозділів [54; 56].

На стратегічному рівні управління здійснюється загальними зборами учасників та директором (виконавчим органом), який відповідає за реалізацію стратегії розвитку підприємства та координацію діяльності функціональних підрозділів. Враховуючи масштаб мережі та омніканальний формат діяльності, управлінська структура передбачає розподіл повноважень між ключовими напрямами: комерційним, операційним, фінансовим, маркетинговим та IT-напрямом.

Функціональна побудова компанії охоплює такі основні підрозділи: департамент маркетингу (з підрозділами digital-маркетингу, реклами та комунікацій), комерційний департамент (закупівлі, категорійний менеджмент),

департамент електронної комерції, операційний департамент (роздрібна мережа), логістичний підрозділ, фінансово-економічну службу, HR-департамент та юридичний відділ. У межах омніканальної моделі особливу роль відіграють IT-департамент і CRM-напрям, які забезпечують інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів, централізоване управління даними та підтримку цифрових сервісів [53; 56].

В умовах цифрової трансформації організаційна структура ТОВ «Комфі Трейд» доповнюється підрозділами з управління електронною комерцією, аналітикою даних та автоматизацією маркетингових процесів, що відповідає сучасним підходам до інтеграції омніканальних інструментів у систему маркетингового менеджменту [37].

Узагальнену модель організаційної структури підприємства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Організаційна структура ТОВ «Комфі Трейд»

Рівень управління	Підрозділ	Основні функції
Стратегічний	Директор, засновники	Формування стратегії, загальне управління
Функціональний	Комерційний департамент	Закупівлі, категорійний менеджмент
Функціональний	Департамент маркетингу	Брендинг, реклама, digital-комунікації
Функціональний	E-commerce підрозділ	Управління онлайн-продажами
Функціональний	Операційний департамент	Управління роздрібною мережею
Функціональний	IT та CRM	Інтеграція каналів, аналітика даних
Забезпечуючий	Фінансово-економічний відділ	Бюджетування, фінансовий контроль
Забезпечуючий	HR та юридичний відділ	Кадрове забезпечення, правове супроводження

Джерело: сформовано автором на підставі [53; 54; 56; 37]

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Комфі Трейд» відповідає вимогам багатоканального роздрібного бізнесу та забезпечує інтеграцію маркетингових, операційних і цифрових функцій. Її побудова сприяє координації діяльності різних підрозділів, реалізації омніканальної стратегії та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку електроніки.

Основні види діяльності ТОВ «Комфі Трейд» визначаються його позиціонуванням як одного з провідних операторів українського ринку роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою. Підприємство здійснює господарську діяльність у сфері роздрібного та дистанційного продажу товарів споживчого призначення, поєднуючи фізичну мережу магазинів із онлайн-платформою, що відповідає сучасній омніканальній моделі ритейлу [53; 56].

Ключовим видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля побутовою технікою, електронікою, цифровими пристроями та супутніми товарами. Асортимент компанії охоплює великогабаритну та дрібну побутову техніку, комп'ютерну техніку, смартфони, телевізори, гаджети, аксесуари, а також товари для дому. Реалізація продукції здійснюється через власну мережу фізичних магазинів, що функціонують у різних регіонах України [56].

Другим важливим напрямом є електронна комерція — продаж товарів через офіційний інтернет-магазин та мобільні цифрові сервіси. Онлайн-канал забезпечує доступ до повного асортименту продукції, можливість оформлення замовлення з доставкою або самовивозом, а також інтеграцію з програмами лояльності. Поєднання онлайн- та офлайн-продажів формує єдину систему обслуговування клієнтів у межах омніканальної стратегії [53].

Окрім торгівельної діяльності, ТОВ «Комфі Трейд» здійснює супутні сервісні операції, зокрема надання гарантійного та післягарантійного обслуговування, сервісну підтримку, доставку та встановлення техніки, консультаційні послуги щодо вибору продукції. Компанія також розвиває програми лояльності та фінансові сервіси, пов'язані з продажем товарів у розстрочку чи кредит за участю партнерських фінансових установ [56].

Узагальнення основних видів діяльності підприємства наведено в табл. 2.3.

Таким чином, діяльність ТОВ «Комфі Трейд» має комплексний характер та поєднує торговельні, сервісні та цифрові напрямки. Поєднання роздрібної торгівлі з електронною комерцією та сервісним обслуговуванням створює основу для реалізації омніканальної стратегії підприємства й забезпечує

формування конкурентних переваг на ринку електроніки України.

Таблиця 2.3

Основні види діяльності ТОВ «Комфі Трейд»

Вид діяльності	Характеристика	Канал реалізації
Роздрібна торгівля	Продаж побутової техніки та електроніки	Фізичні магазини
Електронна комерція	Онлайн-продаж товарів через сайт та мобільні сервіси	Інтернет-магазин
Сервісні послуги	Доставка, встановлення, гарантійне обслуговування	Онлайн та офлайн
Програми лояльності	Бонусні системи, персоналізовані пропозиції	Омніканальна взаємодія
Фінансові сервіси	Продаж у кредит, розстрочка	Партнерські банки

Джерело: сформовано автором на підставі [53; 54; 56]

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Комфі Трейд» (код ЄДРПОУ 36962487) на основі відкритих даних сервісу *OpenDataBot* дає змогу оцінити економічні результати компанії як провідного ритейлера побутової техніки та електроніки в Україні [turn0view0]. У фінансовій звітності представлені показники доходу, чистого прибутку, активів та зобов’язань за 2023–2024 рр., що відображають динаміку господарської діяльності підприємства.

За даними *OpenDataBot*, дохід (виручка) компанії у 2024 році становив 34 958 249 000 ₴, що перевищило показник 2023 року (27 632 364 000 ₴), свідчить про суттєве зростання обсягів продажу товарів і послуг на тлі розвитку омніканальної моделі взаємодії з клієнтами [turn0view0]. Такий приріст доходу відображає ефективність маркетингової політики, розширення каналів збуту та інтеграцію digital-інструментів у систему управління підприємства.

У той же час чистий прибуток ТОВ «Комфі Трейд» у 2024 році становив 25 511 000 ₴, що є нижчим порівняно з 40 302 000 ₴ у 2023 році. Зниження прибутковості може бути зумовлене зростанням операційних витрат, інвестиціями в інфраструктуру продажів, логістику або адаптацією до коливань попиту на ринку побутової техніки [turn0view0].

За даними того ж джерела, активи підприємства на кінець 2024 року становили 8 673 336 000 ₴, що свідчить про наявність ресурсної бази для

подальшого розвитку, інвестування в омніканальні сервіси та забезпечення поточної діяльності компанії. Активи відображають загальний обсяг ресурсів підприємства, включно з обіговими коштами та основними засобами, що є важливими для фінансової стійкості [turn0view0].

Узагальнені дані фінансових показників ТОВ «Комфі Трейд» за 2023–2024 рр. наведено нижче:

Таблиця 2.4

Фінансові показники ТОВ «Комфі Трейд»

Показник	2023	2024	Відхилення (2024 до 2023)
Дохід, грн	27 632 364 000	34 958 249 000	+7 325 885 000
Чистий прибуток, грн	40 302 000	25 511 000	–14 791 000
Активи, грн	6 775 294 000	8 673 336 000	+1 898 042 000
Зобов’язання, грн	6 412 049 000	8 306 632 000	+1 894 583 000

Джерело: сформовано автором на підставі [54]

З таблиці видно, що діяльність підприємства супроводжується зростанням доходу та активів, водночас чистий прибуток демонструє зниження, що типово для роздрібного ринку з високою часткою операційних витрат та ціновою конкуренцією. Ріст зобов’язань також відображає збільшення зобов’язань перед контрагентами та кредиторами, що потребує уваги в управлінні фінансами.

Проведений аналіз фінансових показників підтверджує теоретичну важливість показників доходу, прибутку та рентабельності як комплексних індикаторів оцінювання ефективності маркетингового менеджменту та реалізації омніканальних стратегій підприємства [14; 27]. Дані фінансової звітності можна використовувати для подальшого розрахунку показників рентабельності (ROS, ROA, ROE) та побудови фінансових трендів у розділі 2 дослідження.

Оцінка конкурентного середовища діяльності ТОВ «Комфі Трейд» свідчить про функціонування підприємства в умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою України. Галузь характеризується значною концентрацією великих мережевих операторів, активним розвитком електронної комерції, високою ціновою конкуренцією та швидкими технологічними змінами. Згідно з концепцією конкурентної стратегії,

саме структура ринку та інтенсивність конкурентної боротьби визначають необхідність постійного вдосконалення бізнес-моделі підприємства [27].

Ринок електроніки в Україні представлений кількома національними мережами, що мають широку географію присутності та розвинені онлайн-платформи. ТОВ «Комфі Трейд» займає лідируючі позиції завдяки інтеграції офлайн- і онлайн-каналів, розбудові логістичної інфраструктури та впровадженню омніканальної моделі взаємодії з клієнтами. Конкурентна боротьба відбувається не лише за ціною, а й за рівнем сервісу, швидкістю доставки, якістю цифрових сервісів і програмами лояльності.

Основними конкурентами компанії є національні мережі роздрібної торгівлі технікою та великі онлайн-маркетплейси, що поєднують широкий асортимент товарів із цифровими сервісами. Характеристика основних конкурентів подана в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні конкуренти ТОВ «Комфі Трейд» на ринку електроніки України

Компанія	Формат діяльності	Конкурентні переваги
Foxtrot	Мережа офлайн-магазинів + онлайн-платформа	Розгалужена мережа, впізнаваність бренду
Allo	Омніканальний ритейл	Активний розвиток e-commerce, власні сервіси
Rozetka	Онлайн-маркетплейс + фізичні точки	Лідер онлайн-ринку, широкий асортимент
Eldorado	Роздрібна мережа техніки	Конкуренція в ціновому сегменті
Epicentr K	Гіпермаркети + e-commerce	Масштаб бізнесу, мультиформатність

Джерело: сформовано автором на підставі відкритих аналітичних даних ринку

Як видно з табл. 2.5, конкурентне середовище характеризується наявністю потужних гравців, які застосовують подібні омніканальні підходи до взаємодії з клієнтами. Основними чинниками конкуренції є цінова політика, асортимент, швидкість обробки замовлень, якість сервісного обслуговування та ефективність цифрових інструментів.

З позиції моделі п’яти конкурентних сил М. Портера, інтенсивність конкуренції в галузі є високою через значну кількість рівнозначних гравців і низькі бар’єри переходу споживачів між брендами [27]. Загроза нових учасників

ринку помірна, проте значну роль відіграє розвиток маркетплейсів і міжнародних онлайн-платформ. Сила покупців є високою, що зумовлено широкими можливостями порівняння цін і умов купівлі в цифровому середовищі.

Таким чином, конкурентне середовище діяльності ТОВ «Комфі Трейд» можна охарактеризувати як інтенсивне та технологічно орієнтоване. Підприємство утримує сильні позиції завдяки масштабності бізнесу, впровадженню омніканальної моделі та розвиненій цифровій інфраструктурі. Водночас збереження конкурентних переваг потребує подальшого вдосконалення маркетингового менеджменту, оптимізації витрат і посилення клієнтоцентричної стратегії розвитку.

2.2 Дослідження існуючої системи маркетингового менеджменту та каналів взаємодії з клієнтами

Аналіз структури відділу маркетингу ТОВ «Комфі Трейд» доцільно здійснювати з позицій відповідності організаційної побудови підприємства сучасним вимогам омніканального ритейлу та цифрової трансформації. У сучасних умовах маркетинг виконує не лише функцію просування товару, а виступає стратегічним координатором клієнтського досвіду та інтеграції онлайн- й офлайн-каналів взаємодії [14; 37].

Організаційна структура маркетингової функції у великій роздрібній компанії, як правило, має комбінований (матрично-функціональний) характер. Це зумовлено необхідністю одночасного управління товарними категоріями, каналами продажу та комунікаційними інструментами. З огляду на масштаб діяльності ТОВ «Комфі Трейд» та активний розвиток омніканальної моделі, маркетинговий підрозділ підприємства включає кілька спеціалізованих напрямів.

По-перше, до структури входить стратегічний маркетинг, який відповідає за розробку маркетингової стратегії, позиціонування бренду, аналіз

конкурентного середовища та формування довгострокової ціннісної пропозиції. Цей підрозділ забезпечує узгодженість маркетингової політики із загальною стратегією підприємства, що відповідає концепції стратегічного управління [27].

По-друге, важливе місце займає підрозділ digital-маркетингу, який відповідає за онлайн-комунікації, управління сайтом, мобільним застосунком, SEO/SEM-просування, соціальні мережі та performance-маркетинг. У контексті омніканальної інтеграції digital-напрям виконує системоутворюючу роль, забезпечуючи залучення клієнтів, їх персоналізацію та аналітичну підтримку рішень [15; 16].

По-третє, у структурі маркетингу функціонує напрям управління програмами лояльності та CRM. Його завданнями є сегментація клієнтської бази, персоналізація комерційних пропозицій, аналіз життєвої цінності клієнтів (LTV), моніторинг повторних покупок і розробка програм утримання споживачів [5; 17]. Саме цей підрозділ забезпечує реалізацію клієнтоцентричної стратегії підприємства.

Окремий блок становить напрям трейд-маркетингу та управління промоакціями. Він відповідає за координацію маркетингових активностей у фізичних магазинах, взаємодію з постачальниками, організацію рекламних кампаній, оформлення торговельних точок та стимулювання продажів. У межах омніканальної моделі цей підрозділ працює в тісній взаємодії з digital-командою, забезпечуючи узгодженість офлайн- і онлайн-комунікацій [37].

Крім того, функціонує аналітичний підрозділ, який здійснює збір та обробку даних, моніторинг KPI, аналіз конверсії, оцінку рентабельності маркетингових заходів та підготовку управлінської звітності. У сучасному маркетинговому менеджменті аналітика є основою data-driven прийняття рішень [13; 15].

Узагальнену структуру відділу маркетингу ТОВ «Комфі Трейд» подано в табл. 2.6. Таким чином, структура відділу маркетингу ТОВ «Комфі Трейд» відповідає вимогам сучасного омніканального ритейлу та забезпечує інтеграцію стратегічних, операційних і цифрових функцій. Наявність спеціалізованих

підрозділів дозволяє підприємству ефективно управляти клієнтським досвідом, координувати комунікаційні канали та підтримувати конкурентоспроможність на ринку побутової техніки та електроніки.

Таблиця 2.6

Структура відділу маркетингу ТОВ «Комфі Трейд»

Підрозділ	Основні функції
Стратегічний маркетинг	Формування маркетингової стратегії, позиціонування, аналіз конкурентів
Digital-маркетинг	SEO/SEM, SMM, контент, performance-реклама, управління сайтом
CRM та програми лояльності	Сегментація клієнтів, персоналізація, аналіз LTV
Трейд-маркетинг	Організація промоакцій, координація офлайн-продажів
Маркетингова аналітика	Моніторинг KPI, аналіз ефективності кампаній

Джерело: сформовано автором на підставі [5; 13; 14; 15; 17; 27; 37]

Характеристика онлайн- та офлайн-каналів продажу ТОВ «Комфі Трейд» дозволяє оцінити рівень інтеграції збутової системи підприємства та відповідність його діяльності принципам омніканального підходу. У сучасному ритейлі саме поєднання фізичних і цифрових каналів створює основу для формування безперервного клієнтського досвіду та підвищення конкурентоспроможності підприємства [37; 15].

Офлайн-канал продажу представлений розгалуженою мережею фізичних магазинів, що функціонують у різних регіонах України. Магазини забезпечують безпосередній контакт із клієнтом, можливість ознайомлення з товаром, консультаційне обслуговування, оформлення кредитів і сервісних послуг. Важливою перевагою офлайн-формату є формування довіри до бренду, забезпечення емоційного досвіду покупки та можливість імпульсного продажу. У межах сучасного маркетингового менеджменту фізичні магазини виконують не лише функцію реалізації продукції, а й роль сервісних хабів, пунктів видачі онлайн-замовлень та центрів підтримки клієнтів, що відповідає концепції інтегрованого ритейлу [26; 37].

Онлайн-канал представлений офіційним інтернет-магазином, мобільними цифровими сервісами та активною присутністю в соціальних мережах. Онлайн-

платформа забезпечує доступ до повного асортименту товарів, можливість порівняння характеристик, онлайн-оплати, вибору способу доставки або самовивозу. Особливістю цифрового каналу є можливість збору аналітичних даних про поведінку споживачів, сегментації клієнтів і персоналізації пропозицій на основі CRM-систем та інструментів веб-аналітики [5; 13; 17].

З позицій омніканального підходу важливим є не лише наявність двох каналів, а їх інтеграція. ТОВ «Комфі Трейд» реалізує модель «click & collect», що дозволяє замовити товар онлайн із подальшим отриманням у фізичному магазині. Також забезпечується єдина програма лояльності, синхронізація асортименту, цінової політики та клієнтських даних у CRM-системі. Це відповідає концепції повної інтеграції каналів взаємодії зі споживачами, яка є ключовою ознакою омніканальності [37; 15].

Порівняльну характеристику онлайн- та офлайн-каналів продажу подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика онлайн- та офлайн-каналів продажу ТОВ «Комфі Трейд»

Критерій	Офлайн-канал	Онлайн-канал
Формат взаємодії	Безпосередній контакт із клієнтом	Дистанційна цифрова взаємодія
Основні переваги	Консультації, огляд товару, сервіс	Зручність, швидкість, персоналізація
Асортимент	Частково обмежений простором магазину	Повний онлайн-каталог
Інструменти просування	POS-матеріали, акції, трейд-маркетинг	SEO/SEM, SMM, email, performance-реклама
Інтеграція з CRM	Використання даних програми лояльності	Автоматичний збір та аналіз даних
Особливості омніканальності	Пункти видачі онлайн-замовлень	Click & collect, єдина база клієнтів

Джерело: сформовано автором на підставі [5; 13; 15; 26; 37]

Таким чином, система продажів ТОВ «Комфі Трейд» базується на інтеграції фізичних і цифрових каналів, що забезпечує гнучкість у виборі формату покупки, підвищує рівень клієнтської задоволеності та сприяє зростанню обсягів реалізації. Поєднання онлайн- та офлайн-інструментів створює умови для формування єдиного клієнтського досвіду та реалізації

стратегії омніканального маркетингового менеджменту.

Оцінка використання CRM-системи в ТОВ «Комфі Трейд» є важливим елементом аналізу рівня інтеграції омніканальних інструментів у систему маркетингового менеджменту підприємства. У сучасних умовах CRM (Customer Relationship Management) виступає не лише інформаційною базою клієнтів, а стратегічною платформою управління клієнтським досвідом, персоналізацією та лояльністю [5; 17].

CRM-система забезпечує централізоване накопичення та обробку даних про клієнтів з усіх каналів взаємодії — фізичних магазинів, інтернет-магазину, мобільного застосунку та контакт-центру. Така інтеграція відповідає принципам омніканального підходу, відповідно до яких підприємство повинно формувати єдину клієнтську базу та забезпечувати безперервність взаємодії незалежно від точки контакту [37; 15]. Наявність єдиної бази даних дозволяє уникнути фрагментації інформації та підвищує узгодженість комунікацій.

З позиції функціонального наповнення CRM у діяльності ТОВ «Комфі Трейд» доцільно виділити кілька ключових напрямів використання. По-перше, система забезпечує сегментацію клієнтів за поведінковими, демографічними та транзакційними ознаками. Це створює основу для формування персоналізованих пропозицій і таргетованих маркетингових кампаній [5]. По-друге, CRM дозволяє аналізувати частоту покупок, середній чек, показники утримання клієнтів (retention rate), життєву цінність клієнта (LTV) та вартість його залучення (CAC), що забезпечує data-driven прийняття управлінських рішень [17].

Важливим аспектом є інтеграція CRM із програмами лояльності. Завдяки цьому підприємство може відстежувати історію покупок, нарахування бонусів, індивідуальні знижки та реакцію клієнтів на маркетингові активності. Такий підхід відповідає концепції управління взаємовідносинами з клієнтами, орієнтованої на довгострокову співпрацю та формування стійкої лояльності [14; 19].

З огляду на омніканальну модель діяльності, CRM також виконує координаційну функцію між онлайн- та офлайн-каналами. Наприклад, дані про

покупку, здійснену в інтернет-магазині, стають доступними у фізичних магазинах, що дозволяє забезпечити персоналізоване обслуговування клієнта при повторному зверненні. Крім того, інтеграція CRM із системами веб-аналітики та маркетингової автоматизації дає можливість здійснювати автоматизовані розсилки, рекомендації товарів та крос-продажі [13; 15].

Оцінювання ефективності використання CRM доцільно здійснювати за такими критеріями: рівень інтеграції каналів, ступінь персоналізації комунікацій, зростання показників LTV, зниження CAC, підвищення конверсії та рівня утримання клієнтів. Узагальнену оцінку використання CRM у діяльності підприємства подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка використання CRM у ТОВ «Комфі Трейд»

Критерій оцінки	Характеристика використання
Інтеграція каналів	Єдина база клієнтів для онлайн- та офлайн-продажів
Персоналізація	Сегментація клієнтів, індивідуальні пропозиції
Аналітичні можливості	Розрахунок LTV, CAC, частоти покупок
Підтримка програм лояльності	Облік бонусів, історія покупок
Автоматизація комунікацій	Email-розсилки, push-повідомлення, тригерні кампанії

Джерело: сформовано автором на підставі [5; 13; 15; 17; 19; 37]

Таким чином, CRM-система в діяльності ТОВ «Комфі Трейд» виконує стратегічну функцію інтегратора клієнтських даних і маркетингових процесів. Її використання сприяє підвищенню рівня персоналізації, покращенню клієнтського досвіду та зростанню ефективності омніканальної стратегії підприємства. Подальше вдосконалення CRM має бути пов’язане з поглибленням аналітики даних та розвитком предиктивних моделей управління поведінкою споживачів.

Оцінка програм лояльності, мобільного застосунку та соціальних мереж ТОВ «Комфі Трейд», а також аналіз клієнтського шляху (Customer Journey) дозволяють визначити рівень розвитку омніканальної моделі взаємодії з клієнтами та ефективність реалізації клієнтоцентричної стратегії підприємства [19; 37].

Програма лояльності є одним із ключових інструментів утримання клієнтів і підвищення їх життєвої цінності (LTV). У контексті CRM-моделі вона забезпечує накопичення даних про частоту покупок, середній чек, структуру попиту та реакцію споживачів на маркетингові стимули [5; 17].

У ТОВ «Комфі Трейд» програма лояльності інтегрована з усіма каналами продажу, що дозволяє нараховувати бонуси незалежно від способу здійснення покупки (онлайн чи офлайн). Такий підхід відповідає принципам омніканальності та забезпечує безперервність клієнтського досвіду [37].

Перевагами використання програми лояльності є:

- стимулювання повторних покупок;
- підвищення рівня утримання клієнтів;
- персоналізація пропозицій;
- накопичення аналітичної інформації для сегментації клієнтів.

Разом із тим ефективність програми значною мірою залежить від рівня персоналізації та гнучкості бонусної системи.

Мобільний застосунок у сучасному ритейлі виконує функцію інтегрованого цифрового каналу комунікації, сервісного інструменту та маркетингової платформи одночасно. Його використання сприяє формуванню постійного контакту з клієнтом, реалізації push-комунікацій і персоналізованих рекомендацій [15; 16].

Мобільний застосунок ТОВ «Комфі Трейд» забезпечує:

- доступ до онлайн-каталогу;
- оформлення замовлень і відстеження доставки;
- використання бонусів програми лояльності;
- отримання персональних пропозицій та акцій.

Інтеграція застосунку з CRM-системою дозволяє формувати персоналізований контент, що підвищує конверсію та залученість користувачів. Таким чином, мобільний застосунок є важливим елементом цифрової трансформації маркетингового менеджменту підприємства [15].

Соціальні мережі виступають каналом комунікації, інструментом

брендингу та платформою для побудови довгострокових відносин зі споживачами [7; 33].

Активна присутність компанії у Facebook, Instagram, YouTube та інших цифрових платформах забезпечує:

- підвищення впізнаваності бренду;
- залучення нової аудиторії;
- підтримку інтерактивної комунікації;
- просування акцій та новинок асортименту.

Соціальні мережі дозволяють здійснювати таргетовану рекламу, аналізувати поведінкові реакції аудиторії та оцінювати рівень залученості (engagement rate), що є важливим показником ефективності маркетингових активностей у цифровому середовищі [13; 33].

Клієнтський шлях у діяльності ТОВ «Комфі Трейд» охоплює кілька етапів: усвідомлення потреби, пошук інформації, оцінка альтернатив, здійснення покупки та післяпродажна взаємодія [19].

У межах омніканальної моделі важливою є координація всіх точок контакту між цими етапами. Наприклад, клієнт може:

1. Ознайомитися з товаром у соціальних мережах або через рекламу.
2. Перейти на сайт або в мобільний застосунок для детального вивчення характеристик.
3. Замовити товар онлайн із самовивозом у магазині (click & collect).
4. Скористатися програмою лояльності та сервісною підтримкою.

Аналіз клієнтського шляху дозволяє виявити «точки розриву» у взаємодії, визначити рівень узгодженості каналів та оцінити якість сервісу. Особливо важливими індикаторами виступають конверсія між етапами, середній час ухвалення рішення, повторні покупки та рівень задоволеності клієнтів [19; 37].

Узагальнену оцінку інструментів взаємодії з клієнтом наведено в табл. 2.9.

Таким чином, система взаємодії з клієнтами ТОВ «Комфі Трейд» характеризується високим рівнем інтеграції цифрових і фізичних каналів. Програми лояльності, мобільний застосунок та соціальні мережі виступають

ключовими елементами омніканальної моделі, а системний аналіз клієнтського шляху дозволяє підвищувати якість сервісу та забезпечувати конкурентні переваги підприємства на ринку.

Таблиця 2.9

Оцінка елементів омніканальної взаємодії ТОВ «Комфі Трейд»

Елемент	Функціональне значення	Вплив на клієнтський досвід
Програма лояльності	Утримання клієнтів, збір даних	Підвищення LTV, повторні покупки
Мобільний застосунок	Цифровий канал сервісу та комунікації	Персоналізація, зручність
Соціальні мережі	Брендинг, залучення аудиторії	Зростання впізнаваності
Омніканальна інтеграція	Узгодження онлайн та офлайн	Безперервний клієнтський досвід
Аналіз Customer Journey	Оптимізація точок контакту	Підвищення конверсії

Джерело: сформовано автором на підставі [5; 7; 13; 15; 17; 19; 33; 37]

2.3 Оцінка рівня інтеграції омніканальних інструментів та визначення проблем і резервів розвитку

Визначення рівня синхронізації каналів збуту та комунікації ТОВ «Комфі Трейд» є ключовим елементом оцінювання ступеня розвитку омніканальної моделі маркетингового менеджменту. У наукових дослідженнях підкреслюється, що саме рівень інтеграції та координації каналів визначає перехід підприємства від мультиканальної до повноцінної омніканальної системи управління взаємодією зі споживачами [2; 37].

Рівень синхронізації каналів характеризує ступінь узгодженості інформаційної, цінової, асортиментної, комунікаційної та сервісної політики в межах онлайн- та офлайн-взаємодії з клієнтом. Повна синхронізація передбачає функціонування єдиної клієнтської бази, централізованої CRM-системи, інтеграцію логістичних процесів і забезпечення безперервності клієнтського досвіду незалежно від точки контакту [37; 15].

У діяльності ТОВ «Комфі Трейд» рівень омніканальної інтеграції доцільно оцінювати за комплексом критеріїв синхронізації каналів. Ключові складові

такої синхронізації систематизовано на рис. 2.3.



Рис. 3.1. Критерії синхронізації для «Комфі Трейд»

Джерело: сформовано автором на підставі [33; 37]

Як видно з рис. 2.3, система синхронізації каналів ТОВ «Комфі Трейд» охоплює інформаційний, фінансово-ціновий, сервісний, CRM та комунікаційний аспекти. Інформаційна синхронізація забезпечує узгодженість даних щодо асортименту, цін та наявності товарів у всіх каналах взаємодії зі споживачем. Фінансова та цінова узгодженість формує єдину політику ціноутворення, що підвищує довіру клієнтів та мінімізує ризик каналових конфліктів.

Сервісна інтеграція забезпечує безперервність клієнтського досвіду через можливість повернення товарів, використання бонусів і функціонування сервісу click & collect незалежно від каналу покупки. Важливу роль відіграє CRM-синхронізація, яка передбачає наявність єдиної бази клієнтів і створює підґрунтя для персоналізації пропозицій. Комунікаційна узгодженість гарантує цілісність брендингу та маркетингових повідомлень у цифрових та традиційних каналах.

Таким чином, наведена на рисунку модель відображає комплексний характер омніканального маркетингового менеджменту та демонструє високий рівень інтеграції бізнес-процесів підприємства.

Оціночну характеристику рівня синхронізації каналів ТОВ «Комфі Трейд»

доцільно представити в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка рівня синхронізації каналів ТОВ «Комфі Трейд»

Критерій	Характеристика стану	Рівень інтеграції
Інформаційна синхронізація	Єдина онлайн-платформа та база даних	Високий
Цінова політика	Узгоджені ціни в онлайн- та офлайн-каналах	Високий
CRM-інтеграція	Централізована база клієнтів	Високий
Сервісні процеси	Click & collect, єдина програма лояльності	Високий
Комунікації	Узгоджений бренд-контент	Середній–високий

Джерело: сформовано автором на підставі [2; 5; 7; 15; 17; 33; 37]

Аналіз засвідчує, що ТОВ «Комфі Трейд» демонструє високий рівень синхронізації каналів, що відповідає ознакам зрілої омніканальної моделі. Водночас певні резерви розвитку можуть полягати у подальшому поглибленні персоналізації, впровадженні предиктивної аналітики та автоматизованих сценаріїв комунікації на основі поведінкових даних клієнтів.

Підприємство має сформовану інтегровану систему взаємодії зі споживачами, що забезпечує узгодженість каналів, цілісність клієнтського досвіду та підвищення ефективності маркетингового менеджменту в умовах цифрової конкуренції [37; 15].

Аналіз слабких місць у клієнтському досвіді ТОВ «Комфі Трейд» є важливим етапом оцінювання рівня ефективності омніканальної інтеграції та визначення резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до концепції управління клієнтським досвідом, ефективність маркетингової діяльності визначається узгодженістю та безперервністю всіх точок контакту протягом клієнтського шляху [19; 37].

Попри високий рівень розвитку омніканальних інструментів, у діяльності підприємства можуть існувати певні «точки розриву» (pain points), що негативно впливають на задоволеність і лояльність клієнтів.

Першим потенційним слабким місцем є нерівномірність сервісу між каналами. У великих мережах якість консультацій та швидкість обслуговування в окремих фізичних магазинах може відрізнятися залежно від регіону або рівня

підготовки персоналу. Така варіативність знижує цілісність клієнтського досвіду та суперечить принципу стандартизації сервісу в омніканальній моделі [37].

Другим фактором є можливі логістичні затримки або неточності в синхронізації даних про наявність товару. Навіть за наявності інтегрованої системи управління запасами можливі ситуації невідповідності інформації на сайті фактичній наявності продукції в магазині. Це створює негативний емоційний досвід та впливає на рівень довіри споживачів [26].

Третім аспектом є обмежена глибина персоналізації. Незважаючи на функціонування CRM-системи та програми лояльності, персоналізація пропозицій може бути недостатньо адаптованою до поведінкових характеристик клієнтів. За відсутності предиктивної аналітики та алгоритмічних рекомендацій можливості підвищення LTV залишаються частково нереалізованими [5; 17].

Четвертим слабким місцем може виступати перевантаженість комунікаційними повідомленнями. Надмірна кількість рекламних email-розсилок або push-повідомлень знижує рівень залученості та може викликати негативну реакцію аудиторії. Ефективність комунікаційної політики потребує постійного контролю показників відкриття, конверсії та відписки [7; 33].

П’ятий напрям пов’язаний із післяпродажним обслуговуванням. Тривалий процес повернення чи гарантійного обслуговування, бюрократичні процедури або складність комунікації зі службою підтримки можуть формувати негативний досвід на завершальному етапі клієнтського шляху, що має суттєвий вплив на рівень повторних покупок [19].

Узагальнення основних слабких місць клієнтського досвіду подано в табл. 2.11.

Попри достатньо високий рівень розвитку омніканальної системи, ТОВ «Комфі Трейд» має резерви вдосконалення клієнтського досвіду. Ключовими напрямами покращення є стандартизація сервісу, поглиблення персоналізації на основі аналітики даних, оптимізація логістики та підвищення ефективності післяпродажного обслуговування. Усунення зазначених слабких місць дозволить підвищити рівень клієнтської задоволеності, зміцнити лояльність та

посилити конкурентні переваги підприємства в умовах цифрового ритейлу.

Таблиця 2.11

Слабкі місця у клієнтському досвіді ТОВ «Комфі Трейд»

Потенційна проблема	Прояв	Вплив на клієнта
Нерівномірність сервісу	Різний рівень консультацій у магазинах	Зниження довіри
Неточності в наявності товару	Розбіжність онлайн- та офлайн-даних	Негативний досвід
Обмежена персоналізація	Універсальні пропозиції	Нижчий рівень LTV
Надмірні комунікації	Часті рекламні повідомлення	Зниження залученості
Післяпродажний сервіс	Складність повернення або гарантії	Втрата лояльності

Джерело: сформовано автором на підставі [5; 7; 19; 26; 33; 37]

SWOT-аналіз омніканальної системи ТОВ «Комфі Трейд» дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони інтеграції каналів взаємодії, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на реалізацію омніканальної стратегії підприємства. Застосування SWOT-аналізу як інструменту стратегічного менеджменту дає змогу визначити напрями підвищення конкурентоспроможності та ефективності маркетингового управління [27].

Омніканальна модель ТОВ «Комфі Трейд» базується на інтеграції розгалуженої мережі фізичних магазинів, інтернет-магазину, мобільного застосунку, CRM-системи та програм лояльності. Такий підхід відповідає сучасним концепціям Marketing 4.0 та Marketing 5.0, що передбачають поєднання цифрових технологій із клієнтоцентричною стратегією розвитку [15; 16; 37].

До сильних сторін омніканальної системи підприємства належить високий рівень інтеграції каналів, єдина клієнтська база даних, впровадження моделі click & collect, розвинена логістична інфраструктура та сильний бренд на ринку електроніки. Наявність CRM-системи забезпечує персоналізацію комунікацій та аналітичну підтримку рішень [5; 17].

Водночас серед слабких сторін можна виділити можливі логістичні затримки, нерівномірність сервісу в окремих торговельних точках, недостатню глибину предиктивної аналітики та ризик перевантаження клієнтів

комунікаційними повідомленнями. Такі фактори можуть негативно впливати на рівень задоволеності клієнтів і рентабельність маркетингових інвестицій [19; 26].

Серед зовнішніх можливостей варто зазначити подальший розвиток e-commerce в Україні, зростання цифрової грамотності споживачів, впровадження штучного інтелекту та автоматизації маркетингових процесів, розширення мобільних сервісів і інтеграцію нових платіжних технологій [15; 16]. Ці тенденції створюють передумови для підвищення LTV та оптимізації CAC.

До основних загроз належать посилення конкуренції з боку маркетплейсів та великих міжнародних онлайн-платформ, цінова конкуренція в галузі, макроекономічна нестабільність та коливання купівельної спроможності населення. Крім того, загрозою є швидка технологічна зміна, яка потребує постійних інвестицій у цифрову інфраструктуру [27; 37].

Узагальнену характеристику SWOT-аналізу омніканальної системи подано в табл. 2.12.

SWOT-аналіз засвідчує, що омніканальна система ТОВ «Комфі Трейд» має достатньо сильну внутрішню основу для збереження лідерських позицій на ринку. Водночас подальший розвиток потребує усунення внутрішніх слабких місць та активного використання цифрових можливостей для мінімізації впливу зовнішніх загроз. Комплексна реалізація стратегічних заходів дозволить підприємству підвищити ефективність маркетингового менеджменту та посилити конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації економіки.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз омніканальної системи ТОВ «Комфі Трейд»

Внутрішні фактори	*Характеристика*
S (Strengths)	Розгалужена мережа магазинів; інтегрована CRM; click & collect; сильний бренд; єдина програма лояльності
W (Weaknesses)	Нерівномірність сервісу; обмежена предиктивна аналітика; логістичні ризики; перевантаження комунікаціями
Зовнішні фактори	*Характеристика*
O (Opportunities)	Зростання e-commerce; розвиток AI-технологій; цифровізація споживачів; мобільна комерція
T (Threats)	Висока конкуренція; ціновий тиск; макроекономічні ризики; технологічна турбулентність

Джерело: сформовано автором на підставі [5; 15; 16; 17; 19; 26; 27; 37]

Виявлення організаційних, технологічних та економічних проблем інтеграції омніканальних інструментів у систему маркетингового менеджменту ТОВ «Комфі Трейд» дозволяє визначити фактори, що стримують підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та реалізацію повного потенціалу цифрової трансформації. У наукових дослідженнях підкреслюється, що інтеграція каналів потребує узгодженості структури управління, технологічної інфраструктури та економічних ресурсів підприємства [2; 37].

До організаційних проблем належить складність координації між підрозділами, відповідальними за онлайн- та офлайн-напрями діяльності. У великих ритейл-компаніях існує ризик дублювання функцій, неузгодженості управлінських рішень та різного підходу до оцінювання ефективності каналів. Відсутність єдиної системи мотивації персоналу може призводити до внутрішньої конкуренції між каналами замість їх синергії [26; 37].

Ще одним аспектом є потреба у підвищенні цифрових компетенцій персоналу. Умови цифровізації вимагають не лише технічної інтеграції систем, а й трансформації управлінської культури підприємства, орієнтації на data-driven підхід та клієнтоцентричність [15; 16].

Технологічні труднощі пов’язані з інтеграцією різних інформаційних систем (CRM, ERP, систем управління запасами, аналітичних платформ) у єдиний цифровий контур. Несумісність програмного забезпечення або обмеженість функціональних можливостей окремих систем може спричиняти затримки в обміні даними та знижувати точність аналітики [5; 17].

Крім того, актуальною проблемою є кібербезпека та захист персональних даних клієнтів, що набуває особливого значення в умовах цифрової економіки [51]. Порушення безпеки інформації може негативно вплинути на репутацію підприємства та рівень довіри споживачів.

Ще одним викликом є забезпечення реальної синхронізації даних про залишки товарів, ціни та акції між усіма каналами. Навіть незначні розбіжності можуть формувати негативний клієнтський досвід та впливати на конверсію продажів [37].

Інтеграція омніканальної моделі потребує значних фінансових інвестицій у цифрову інфраструктуру, автоматизацію маркетингових процесів, модернізацію логістики та підвищення кваліфікації персоналу. У короткостроковій перспективі це може знижувати показники рентабельності підприємства, оскільки витрати зростають швидше, ніж фінансові результати [27].

Окремою економічною проблемою є складність оцінювання ефективності кожного каналу в межах омніканальної моделі. Перетин точок контакту ускладнює визначення внеску конкретного каналу у формування доходу, що потребує використання багатоканальних моделей атрибуції та аналітичних інструментів [13; 15].

Узагальнення основних проблем інтеграції подано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Організаційні, технологічні та економічні проблеми інтеграції омніканальної системи ТОВ «Комфі Трейд»

Група проблем	Основний зміст	Потенційні наслідки
Організаційні	Низька координація підрозділів, різні KPI, дефіцит цифрових компетенцій	Зниження ефективності управління
Технологічні	Несумісність IT-систем, ризики кібербезпеки, неповна синхронізація даних	Втрата клієнтської довіри, помилки в аналітиці
Економічні	Високі інвестиційні витрати, складність оцінки ROI каналів	Зниження маржинальності у короткостроковій перспективі

Джерело: сформовано автором на підставі [2; 5; 13; 15; 16; 17; 26; 27; 37; 51]

Таким чином, інтеграція омніканальних інструментів у маркетинговий менеджмент ТОВ «Комфі Трейд» супроводжується низкою внутрішніх і зовнішніх викликів. Організаційні труднощі потребують посилення координації та розвитку корпоративної культури клієнтоцентричності, технологічні — модернізації IT-інфраструктури та посилення захисту даних, а економічні — оптимізації інвестиційної політики та вдосконалення системи оцінювання ефективності каналів. Усунення зазначених проблем створить передумови для підвищення рентабельності та зміцнення конкурентних позицій підприємства в

умовах цифрової трансформації ритейлу.

Висновки до розділу 2

У межах розділу встановлено, що ТОВ «Комфі Трейд» пройшло послідовний шлях розвитку від формування національної роздрібної мережі до впровадження омніканальної моделі бізнесу, що супроводжувалося цифровізацією сервісів та розширенням каналів взаємодії з клієнтами. Організаційна структура підприємства відповідає масштабам великого ритейлера та передбачає поєднання стратегічного управління із функціональною спеціалізацією, де вагому роль відіграють напрями електронної комерції, IT та управління клієнтськими даними. Фінансово-економічні результати свідчать про зростання обсягів діяльності та нарощення ресурсної бази, водночас динаміка прибутковості потребує додаткового аналізу витрат і рентабельності з урахуванням високої конкуренції та інвестиційної потреби в омніканальній інфраструктурі.

Проведене дослідження показало, що система маркетингового менеджменту підприємства має ознаки сучасної клієнтоцентричної моделі: маркетингові функції структуровано за ключовими напрямами (стратегія бренду, digital-комунікації, CRM і лояльність, трейд-маркетинг, аналітика), що забезпечує координацію офлайн- та онлайн-активностей. Підприємство використовує розгалужену мережу фізичних магазинів як сервісні та логістичні точки підтримки продажів, а цифрові канали забезпечують зручність, швидкість взаємодії та можливості персоналізації. Використання CRM, програм лояльності, мобільного застосунку та соціальних мереж формує основу для збору даних, сегментації клієнтів, автоматизації комунікацій і підвищення якості клієнтського досвіду.

Оцінювання інтеграції омніканальних інструментів засвідчило загалом високий рівень синхронізації каналів за основними параметрами (узгодженість даних, цінової політики, сервісних сценаріїв та використання єдиної клієнтської бази), що створює передумови для формування безперервного клієнтського досвіду. Водночас виявлено резерви розвитку, пов’язані з потенційною

нерівномірністю сервісу в окремих точках продажу, ризиками логістичних затримок та можливими розривами в актуальності даних щодо наявності товару, недостатньою глибиною персоналізації та ризиком перевантаження клієнтів комунікаційними повідомленнями. Узагальнено, що подальше посилення ефективності омніканальної системи потребує підвищення організаційної узгодженості між підрозділами, технологічного вдосконалення інтеграції IT-рішень та економічного обґрунтування інвестицій у цифрову інфраструктуру й аналітику, що має стати підґрунтям для розроблення рекомендацій у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ОМНІКАНАЛЬНИХ ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "Комфі Трейд"

3.1 Формування стратегічних напрямів розвитку омніканальної взаємодії з клієнтами

Формування стратегічних напрямів розвитку омніканальної взаємодії з клієнтами ТОВ «Комфі Трейд» має ґрунтуватися на принципах клієнтоцентричності, системної інтеграції каналів, використанні цифрових технологій та управлінні на основі даних. У сучасних умовах конкурентного середовища ефективність омніканальної моделі визначається рівнем узгодженості клієнтського досвіду та здатністю підприємства формувати довгострокову цінність для споживача [37; 15]. Тому стратегічний розвиток повинен передбачати перехід від функціональної координації каналів до створення інтегрованої клієнтоорієнтованої екосистеми.

Першим стратегічним напрямом є розроблення оновленої омніканальної стратегії, що інтегрує маркетингові, операційні та IT-процеси в межах єдиного управлінського контуру. Вона має передбачати впровадження єдиної системи KPI для всіх каналів, синхронізацію бізнес-процесів і фокусування на підвищенні життєвої цінності клієнта (LTV) [5; 17]. Орієнтація на довгострокові відносини зі споживачами відповідає сучасним концепціям управління клієнтським досвідом [19; 37].

Другим напрямом є поглиблення персоналізації взаємодії з клієнтами на основі предиктивної аналітики та використання CRM-систем. Застосування алгоритмів рекомендацій, поведінкової сегментації та автоматизованих сценаріїв комунікації дозволить збільшити конверсію, середній чек та оптимізувати витрати на залучення клієнтів (CAC) [5; 13; 16; 17].

Третім напрямом виступає вдосконалення клієнтського шляху шляхом регулярного аудиту точок контакту, усунення «розривів» між онлайн- та офлайн-каналами, скорочення часу обробки замовлень і підвищення ефективності післяпродажного сервісу. Узгодженість усіх етапів Customer Journey сприяє зростанню задоволеності та лояльності клієнтів [19; 37].

Четвертим напрямом є розвиток мобільного застосунку як центрального цифрового каналу взаємодії. Інтеграція персоналізованих рекомендацій, цифрової програми лояльності, сервісних функцій і push-комунікацій сприятиме підвищенню залученості клієнтів та частоти покупок [15; 16].

П’ятим стратегічним вектором є інтеграція комунікаційних каналів із переходом до тригерного маркетингу та омніканальної контент-стратегії. Узгодженість повідомлень у соціальних мережах, email-розсилках, мобільному застосунку та офлайн-активностях забезпечить цілісність бренду та підвищить ефективність маркетингових інвестицій [7; 33; 37].

Окремого значення набуває стандартизація сервісу в усіх фізичних магазинах через впровадження єдиних стандартів обслуговування, інтеграцію CRM-даних у роботу персоналу та систематичне вимірювання задоволеності клієнтів за допомогою індексів NPS і CSI [19; 37].

Для систематизації стратегічних напрямів розвитку омніканальної взаємодії доцільно узагальнити їх у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку омніканальної взаємодії з клієнтами ТОВ «Комфі Трейд»

Напрям розвитку	Основний зміст заходів	Очікуваний результат
Оновлення омніканальної стратегії	Єдина система KPI, узгодження маркетингових та IT-процесів	Підвищення ефективності управління
Поглиблення персоналізації	Предиктивна аналітика, рекомендаційні алгоритми, сегментація	Зростання LTV та конверсії
Оптимізація Customer Journey	Аудит точок контакту, усунення «розривів», покращення сервісу	Підвищення задоволеності та утримання клієнтів
Розвиток мобільної комерції	Персоналізований функціонал застосунку, push-комунікації	Зростання залученості

Продовження таблиці 3.1

Інтеграція комунікацій	Тригерний маркетинг, узгоджений бренд-контент	Підвищення ROI маркетингу
Стандартизація сервісу	Єдині стандарти обслуговування, контроль NPS	Посилення лояльності
Використання AI та автоматизації	Чат-боти, прогнозування попиту, моделі атрибуції	Оптимізація витрат і точність рішень

Джерело: сформовано автором

Таким чином, стратегічні напрями розвитку омніканальної взаємодії повинні бути спрямовані на поєднання технологічної модернізації з клієнтоцентричною філософією управління. Комплексна реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд», зростанню рентабельності маркетингових інвестицій та зміцненню позицій підприємства в умовах цифрової трансформації ритейлу [15; 37; 17].

Поглиблення персоналізації та розвиток цифрових сервісів у ТОВ «Комфі Трейд» мають стати ключовими складовими подальшої трансформації омніканальної моделі маркетингового менеджменту. В умовах високої конкуренції саме здатність підприємства формувати індивідуалізований клієнтський досвід забезпечує зростання лояльності, підвищення конверсії та збільшення життєвої цінності клієнта (LTV) [5; 17; 37].

Одним із першочергових напрямів є впровадження предиктивної аналітики на основі CRM-даних і поведінкових патернів споживачів. Використання алгоритмів машинного навчання дозволить прогнозувати ймовірність повторної покупки, визначати ризик відтоку клієнтів та формувати персоналізовані пропозиції в режимі реального часу. Такий підхід відповідає концепції Marketing 5.0, де технології слугують інструментом підвищення релевантності комунікацій і точності управлінських рішень [16].

Другим важливим заходом є впровадження рекомендаційних систем (recommendation engines), які формуватимуть індивідуальні товарні пропозиції на сайті та в мобільному застосунку з урахуванням історії переглядів, попередніх

покупок і персональних уподобань. Персоналізація контенту сприятиме збільшенню середнього чека та коефіцієнта конверсії, а також посилить сприйняття бренду як інноваційного й орієнтованого на потреби клієнта [13; 17].

Наступним напрямом є динамічна сегментація клієнтської бази з переходом від статичної класифікації до поведінкових мікросегментів. Це дозволить формувати автоматизовані тригерні сценарії комунікації (welcome-серії, повторні покупки, реактиваційні кампанії, крос-продажі) замість масових розсилок. Перехід до тригерного маркетингу забезпечить підвищення показників відкриття повідомлень і зменшить інформаційне перевантаження клієнтів [7; 33; 37].

У межах розвитку цифрових сервісів доцільним є модернізація мобільного застосунку шляхом інтеграції функцій персоналізованої стрічки рекомендацій, цифрової карти лояльності, історії покупок і можливості оформлення сервісного запиту безпосередньо через додаток. Розширення функціоналу онлайн-консультації в режимі реального часу (чат із консультантом або AI-ботом) дозволить скоротити час прийняття рішення про покупку та підвищити довіру споживачів [15; 16].

Окремої уваги потребує впровадження омніканальної платформи управління даними (Customer Data Platform), яка забезпечить централізовану інтеграцію інформації з усіх точок контакту — фізичних магазинів, сайту, мобільного застосунку, соціальних мереж і контакт-центру. Єдина цифрова екосистема дозволить формувати повний 360°-профіль клієнта та здійснювати персоналізацію незалежно від каналу взаємодії [5; 37].

У сфері сервісної персоналізації доцільно впровадити індивідуальні пропозиції післяпродажного обслуговування, нагадування про гарантійні строки, рекомендації супутніх товарів і сервісних пакетів. Це сприятиме збільшенню додаткових продажів і формуванню довгострокової взаємодії з клієнтом [19].

Перспективним є також використання геолокаційного маркетингу — надсилання персоналізованих пропозицій клієнтам, які перебувають поблизу

фізичних магазинів, із урахуванням їхньої історії покупок і актуальних потреб. Такий підхід підвищить ефективність омніканальної взаємодії та стимулюватиме офлайн-трафік.

Для систематизації запропонованих заходів доцільно узагальнити їх у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо покращення персоналізації та цифрових сервісів ТОВ «Комфі Трейд»

Напрям удосконалення	Суть пропозиції	Очікуваний ефект
Предиктивна аналітика	Прогнозування відтоку, повторних покупок	Збільшення LTV
Рекомендаційні системи	Персоналізовані товарні пропозиції	Підвищення конверсії
Поведінкова сегментація	Мікросегменти, тригерні кампанії	Зростання залученості
Модернізація мобільного застосунку	Персоналізована стрічка, сервісні функції	Підвищення зручності
Омніканальна CDP-платформа	360°-профіль клієнта	Узгодженість взаємодії
Геолокаційний маркетинг	Персоналізовані офлайн-пропозиції	Зростання продажів у магазинах
Післяпродажна персоналізація	Нагадування, додаткові сервіси	Підвищення лояльності

Джерело: сформовано автором

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Комфі Трейд» перейти від базової інтеграції каналів до глибокої цифрової персоналізації клієнтського досвіду. Комплексний розвиток аналітики, мобільних сервісів та автоматизованих комунікацій забезпечить зростання задоволеності споживачів, оптимізацію маркетингових витрат і формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки [16; 37; 17].

Інтеграція комунікаційних каналів у межах омніканальної стратегії ТОВ «Комфі Трейд» має стати системним інструментом підвищення ефективності маркетингового менеджменту та формування цілісного клієнтського досвіду. У сучасних умовах споживач взаємодіє з брендом через декілька точок контакту одночасно — фізичні магазини, вебсайт, мобільний застосунок, соціальні

мережі, email-комунікації та контакт-центр, — тому розрізнене управління повідомленнями знижує узгодженість і результативність маркетингових активностей [7; 37].

Першим кроком у напрямі інтеграції комунікацій має бути впровадження єдиної омніканальної платформи управління клієнтськими даними (Customer Data Platform), яка забезпечить централізоване акумулювання інформації з усіх каналів взаємодії. Формування єдиного інформаційного поля дозволить синхронізувати рекламні повідомлення, враховувати історію контактів і уникати дублювання або надмірної кількості комунікацій [5; 17]. Наявність 360°-профілю клієнта забезпечить персоналізацію контенту незалежно від каналу комунікації.

Другим напрямом є перехід від масових рекламних кампаній до тригерного маркетингу. Автоматизовані сценарії комунікації повинні активуватися залежно від поведінки клієнта: перегляд товару, покинутий кошик, повторна покупка, закінчення гарантії або зниження активності. Такий підхід підвищує релевантність повідомлень і позитивно впливає на показники відкриття, клікабельності та конверсії [13; 33]. Тригерні механізми дозволяють оптимізувати маркетингові витрати та підвищити показник ROI комунікаційних кампаній.

Третім стратегічним напрямом є уніфікація контент-стратегії в усіх каналах. Комунікаційні повідомлення повинні бути узгодженими за змістом, стилістикою та ціннісною пропозицією бренду. Синхронізація контенту у соціальних мережах, email-розсилках, мобільному застосунку та POS-матеріалах у фізичних магазинах забезпечить формування цілісного сприйняття бренду та підвищить рівень довіри клієнтів [7; 15].

Важливим елементом інтеграції є оптимізація частоти комунікацій та запровадження принципу «розумної частоти» (frequency capping). Контроль інтенсивності контактів дозволить уникнути інформаційного перевантаження клієнтів, зменшити рівень відписок та підвищити якість взаємодії. Для цього необхідно впровадити систему моніторингу показників engagement rate, conversion rate та unsubscribe rate.

Окрему увагу слід приділити інтеграції офлайн- та онлайн-комунікацій. Дані про взаємодію клієнта з онлайн-контентом мають бути доступними консультантам у фізичних магазинах через CRM-інтерфейси. Це дозволить забезпечити персоналізоване обслуговування та врахувати попередній цифровий досвід клієнта під час безпосереднього контакту. Така взаємодія сприятиме формуванню безперервного клієнтського шляху [37].

Для систематизації заходів інтеграції комунікаційних каналів доцільно узагальнити їх у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Напрями інтеграції комунікаційних каналів ТОВ «Комфі Трейд»

Напрям інтеграції	Суть заходів	Очікуваний результат
Впровадження CDP	Єдина база даних із 360°-профілем клієнта	Узгодженість комунікацій
Тригерний маркетинг	Автоматизовані сценарії на основі поведінки	Зростання конверсії
Уніфікація контенту	Єдина контент-стратегія для всіх каналів	Посилення бренду
Контроль частоти контактів	Frequency capping, аналіз engagement	Зниження перевантаження
Інтеграція офлайн і онлайн	Використання CRM у роботі консультантів	Безперервний клієнтський досвід

Джерело: сформовано автором

Отже, інтеграція комунікаційних каналів у межах омніканальної стратегії ТОВ «Комфі Трейд» повинна ґрунтуватися на централізації даних, автоматизації комунікацій, уніфікації контенту та контролі якості взаємодії. Комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності маркетингового менеджменту, зростанню показників залученості та формуванню стійкої лояльності клієнтів у цифровому середовищі [15; 37; 33].

3.2 Організаційно-економічний механізм впровадження омніканальної моделі маркетингового менеджменту

Оптимізація організаційної структури ТОВ «Комфі Трейд» в умовах

розвитку омніканальної моделі маркетингового менеджменту повинна бути спрямована на підвищення координації між підрозділами, усунення дублювання функцій та інтеграцію цифрових процесів у систему управління. У сучасному ритейлі ефективність омніканальної стратегії значною мірою залежить від того, наскільки організаційна структура забезпечує синхронізацію маркетингових, операційних та IT-напрямів [37; 15].

Першим напрямом оптимізації є перехід від фрагментованої функціональної моделі до інтегрованої кросфункціональної структури управління клієнтським досвідом. Доцільним є створення окремого напряму Customer Experience (CX), який би координував діяльність маркетингу, e-commerce, сервісної підтримки та CRM. Такий підхід забезпечить єдину відповідальність за результативність клієнтського шляху та узгодженість усіх точок контакту [19].

Другим напрямом є посилення ролі аналітики даних у процесі ухвалення управлінських рішень. Рекомендується виокремлення централізованого підрозділу Business Intelligence або Data Analytics, відповідального за інтеграцію інформації з усіх каналів, побудову моделей прогнозування попиту, аналіз ефективності маркетингових кампаній та оцінювання показників LTV, CAC і ROI [13; 17]. Такий підрозділ має працювати у тісній взаємодії з IT-департаментом і маркетингом.

Третім напрямом є інтеграція маркетингу та e-commerce в межах єдиного управлінського блоку з метою усунення автономності каналів. За умов омніканальності онлайн- і офлайн-напрями не повинні конкурувати між собою, а мають функціонувати як елементи єдиної системи збуту. Доцільним є впровадження спільної системи KPI для всіх каналів продажу, орієнтованої на загальну виручку та довгострокову цінність клієнта [5; 37].

Четвертим напрямом є розвиток цифрових компетенцій персоналу. Рекомендується створення внутрішньої програми підготовки та підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрового маркетингу, CRM-аналітики, управління даними та клієнтського сервісу. Формування цифрової

корпоративної культури забезпечить ефективніше впровадження інновацій та адаптацію до змін у ринковому середовищі [15; 16].

П’ятим напрямом є децентралізація операційних рішень у фізичних магазинах за одночасного збереження стратегічної централізації управління. Надання магазинам більшої автономії в реалізації локальних маркетингових ініціатив дозволить швидше реагувати на регіональні особливості попиту, тоді як центральний офіс забезпечуватиме стандартизацію бренду та сервісу. Для систематизації запропонованих змін доцільно узагальнити їх у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури ТОВ «Комфі Трейд»

Напрям оптимізації	Суть змін	Очікуваний результат
Створення CX-напряму	Координація клієнтського досвіду	Підвищення узгодженості каналів
Формування BI/Data-підрозділу	Централізована аналітика та прогнозування	Підвищення точності рішень
Інтеграція маркетингу та e-commerce	Єдина система KPI	Усунення внутрішньої конкуренції
Розвиток цифрових компетенцій	Навчальні програми персоналу	Підвищення інноваційності
Баланс централізації та децентралізації	Автономія магазинів у межах єдиних стандартів	Гнучкість управління

Джерело: сформовано автором

Таким чином, оптимізація організаційної структури ТОВ «Комфі Трейд» повинна бути спрямована на зміцнення міжфункціональної взаємодії, розвиток аналітичної складової та інтеграцію цифрових процесів у систему управління. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності омніканальної моделі, покращенню клієнтського досвіду та забезпеченню стійкої конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації ритейлу [15; 37; 17].

Впровадження CRM-інтеграції у систему маркетингового менеджменту ТОВ «Комфі Трейд» є стратегічним кроком для підвищення рівня омніканальної взаємодії з клієнтами та забезпечення узгодженості управлінських рішень на

основі даних. У сучасних умовах CRM-система виконує не лише функцію зберігання інформації, а виступає центральною платформою управління клієнтським досвідом, персоналізацією та аналітикою [5; 17; 37].

Першим етапом CRM-інтеграції має стати формування єдиного клієнтського профілю (360° view), який об'єднує дані з усіх точок контакту: фізичних магазинів, інтернет-магазину, мобільного застосунку, соціальних мереж, контакт-центру та програм лояльності. Централізація інформації дозволить усунути фрагментацію даних і забезпечити повну історію взаємодії з кожним клієнтом. Це створить основу для персоналізованих пропозицій і підвищить точність сегментації [5; 17].

Другим кроком є інтеграція CRM із системами електронної комерції, управління запасами (ERP) та маркетингової автоматизації. Синхронізація даних про покупки, наявність товарів, бонуси та комунікації дозволить забезпечити актуальність інформації в режимі реального часу. Завдяки цьому консультанти у фізичних магазинах матимуть доступ до історії онлайн-активності клієнта, а цифрові канали — до інформації про офлайн-покупки. Така інтеграція сприятиме формуванню безперервного клієнтського досвіду [37].

Третім напрямом є впровадження автоматизованих сценаріїв роботи з клієнтами. CRM повинна підтримувати тригерні комунікації (покинутий кошик, нагадування про гарантію, персональні знижки, пропозиції на основі попередніх покупок), що дозволить підвищити релевантність контактів і зменшити витрати на масові розсилки [13; 33]. Автоматизація процесів сприятиме підвищенню ROI маркетингових кампаній та зростанню показників утримання клієнтів.

Четвертим важливим аспектом є впровадження аналітичних модулів CRM, які забезпечать розрахунок ключових показників ефективності: LTV, CAC, retention rate, частоти повторних покупок та середнього чека. Використання аналітики дозволить оптимізувати бюджет маркетингових активностей і приймати управлінські рішення на основі об'єктивних даних [17].

П'ятим етапом має стати інтеграція CRM із мобільним застосунком і програмою лояльності. Це передбачає автоматичне нарахування бонусів,

персоналізовані push-повідомлення та доступ клієнта до власного профілю та історії покупок у режимі реального часу. Такий функціонал підвищить рівень залученості та забезпечить зручність взаємодії [15].

Окремої уваги потребує навчання персоналу ефективному використанню CRM. Консультанти магазинів та менеджери повинні мати навички роботи з клієнтськими даними, аналізу профілю покупця та застосування персоналізованих рекомендацій у процесі обслуговування. Формування цифрової компетентності персоналу є необхідною умовою успішної CRM-трансформації [16]. Для систематизації етапів упровадження CRM-інтеграції доцільно узагальнити їх у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Основні етапи впровадження CRM-інтеграції в ТОВ «Комфі Трейд»

Етап інтеграції	Основний зміст	Очікуваний результат
Централізація даних	Формування 360°-профілю клієнта	Єдина клієнтська база
Інтеграція з ERP та e-commerce	Синхронізація онлайн- та офлайн-даних	Узгодженість інформації
Автоматизація комунікацій	Тригерні сценарії взаємодії	Підвищення конверсії
Аналітика KPI	Розрахунок LTV, CAC, retention	Data-driven управління
Інтеграція з мобільним застосунком	Персоналізовані повідомлення та бонуси	Зростання залученості
Навчання персоналу	Розвиток цифрових компетенцій	Ефективне використання CRM

Джерело: сформовано автором

Таким чином, CRM-інтеграція має стати системоутворюючим елементом омніканальної стратегії ТОВ «Комфі Трейд». Комплексне впровадження централізованої платформи управління клієнтськими даними, автоматизація комунікацій і розвиток аналітичних інструментів забезпечать підвищення лояльності споживачів, зростання LTV та оптимізацію маркетингових витрат в умовах цифрової трансформації ритейлу [5; 17; 37].

Автоматизація маркетингових процесів у ТОВ «Комфі Трейд» має стати логічним продовженням інтеграції CRM та розвитку омніканальної моделі управління. У сучасних умовах цифрової конкуренції автоматизація дозволяє

підвищити точність комунікацій, скоротити операційні витрати, мінімізувати вплив людського фактору та забезпечити управління маркетингом на основі даних [13; 15; 37].

Першим напрямом автоматизації є впровадження маркетингової automation-платформи, інтегрованої з CRM та e-commerce-системою. Такий інструмент дозволить налаштувати автоматичні сценарії взаємодії з клієнтами (welcome-ланцюжки, тригерні повідомлення, реактиваційні кампанії, персоналізовані акції), формувати сегменти аудиторії у режимі реального часу та відстежувати результативність кожної кампанії. Автоматизація комунікацій забезпечить підвищення конверсії, зростання рівня залученості клієнтів і оптимізацію витрат на залучення та утримання споживачів [7; 33].

Другим напрямом є автоматизація аналітичних процесів. Йдеться про впровадження систем Business Intelligence та дашбордів для моніторингу ключових показників (LTV, CAC, конверсія, ROI маркетингових кампаній) у режимі реального часу. Автоматичне оновлення звітності дозволить керівництву швидко реагувати на зміни ринку та коригувати маркетингову стратегію на основі об’єктивних даних [13; 17].

Третім напрямом є автоматизація управління контентом і рекламними кампаніями. Використання систем автоматичного розміщення digital-реклами (programmatic advertising), інструментів A/B-тестування та алгоритмів оптимізації ставок дозволить підвищити ефективність рекламних бюджетів. Крім того, інтеграція контент-планування та календаря комунікацій зменшить дублювання активностей і забезпечить узгодженість повідомлень у різних каналах [15; 37].

Четвертим напрямом є автоматизація післяпродажного сервісу: нагадування про гарантійні строки, статус обробки сервісного запиту, персоналізовані пропозиції супутніх товарів або сервісних пакетів. Це сприятиме зростанню повторних покупок і формуванню довгострокових взаємин із клієнтами [19].

Реалізація заходів автоматизації потребує чіткого визначення необхідних

ресурсів. До них належать фінансові інвестиції у придбання або модернізацію програмного забезпечення, інтеграцію CRM та ERP-систем, оплату ліцензій і хмарних сервісів. Також необхідними є кадрові ресурси — залучення фахівців з digital-маркетингу, аналітики даних та IT-інтеграції. Важливе значення має підвищення цифрових компетенцій наявного персоналу через навчання та корпоративні програми розвитку [16].

З урахуванням масштабів підприємства процес автоматизації доцільно реалізовувати поетапно. Перший етап передбачає аудит наявних маркетингових процесів, визначення критичних точок неефективності та формування технічного завдання для інтеграції систем. Другий етап включає вибір та впровадження програмного забезпечення, тестування інтеграцій і запуск пілотних проектів. Третій етап полягає у масштабуванні автоматизованих сценаріїв на всі канали взаємодії та формуванні системи контролю ефективності. Заключний етап — постійна оптимізація процесів на основі аналітичних показників та зворотного зв’язку клієнтів.

Для систематизації заходів автоматизації маркетингових процесів доцільно узагальнити їх у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Автоматизація маркетингових процесів ТОВ «Комфі Трейд»

Напрям автоматизації	Основний зміст	Необхідні ресурси	Очікуваний результат
Автоматизація комунікацій	Тригерні сценарії, сегментація	CRM + automation-платформа	Зростання конверсії
BI-аналітика	Дашборди KPI, прогнозування	BI-системи, аналітики	Data-driven управління
Digital-реклама	Programmatic, A/B-тестування	Digital-інструменти	Підвищення ROI
Післяпродажна автоматизація	Нагадування, сервісні пропозиції	Інтеграція CRM та сервісних модулів	Підвищення лояльності

Джерело: сформовано автором

Таким чином, автоматизація маркетингових процесів у ТОВ «Комфі Трейд» повинна здійснюватися комплексно та поетапно із залученням необхідних фінансових, технологічних і кадрових ресурсів. Реалізація

запропонованих заходів забезпечить підвищення операційної ефективності, оптимізацію маркетингових витрат та зміцнення омніканальної моделі управління підприємством в умовах цифрової економіки [15; 37; 17].

3.3 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Розрахунок витрат на впровадження заходів з удосконалення омніканальної моделі ТОВ «Комфі Трейд» доцільно здійснювати за напрямами автоматизації маркетингових процесів, CRM-інтеграції, впровадження аналітичних рішень та розвитку цифрових сервісів. Оцінювання витрат має враховувати як прямі інвестиції у програмне забезпечення й технічну інфраструктуру, так і супутні витрати на навчання персоналу, інтеграційні роботи та підтримку систем.

До прямих витрат належать витрати на придбання або ліцензування CRM- та маркетинг-automation-платформи, впровадження BI-системи, модернізацію мобільного застосунку та інтеграцію з ERP і e-commerce. Для великого національного ритейлера доцільним є використання хмарних SaaS-рішень, що передбачають щорічні ліцензійні платежі та оплату за кількість користувачів або обсяг контактів у базі.

Орієнтовна структура інвестицій представлена у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Орієнтовні витрати на впровадження омніканальних заходів у ТОВ «Комфі Трейд»

Стаття витрат	Орієнтовна вартість, тис. грн	Частка, %
Впровадження CRM та інтеграція з ERP	4 500	30
Платформа маркетингової автоматизації	3 000	20
BI-система та аналітика даних	2 500	17
Модернізація мобільного застосунку	2 000	13
Інтеграційні та IT-роботи	1 800	12
Навчання персоналу	700	5
Проектний менеджмент та консалтинг	500	3
Разом	15 000	100

Джерело: сформовано автором

Загальний обсяг первинних інвестицій у впровадження автоматизованої омніканальної системи становить орієнтовно 15 млн грн. При цьому частина витрат має одноразовий характер (інтеграція, розробка, налаштування), а частина — постійний (ліцензії, технічна підтримка, оновлення систем).

Додатково до прямих витрат необхідно враховувати непрямі витрати, пов'язані з адаптацією бізнес-процесів, тимчасовим зниженням продуктивності під час впровадження, тестуванням систем і витратами на кібербезпеку. Також варто передбачити резервний фонд у розмірі 5–10 % бюджету проекту для покриття непередбачених витрат.

У структурі витрат найбільшу частку займають CRM-інтеграція та автоматизація маркетингу, оскільки саме ці напрями забезпечують основу персоналізації та централізації клієнтських даних. Інвестиції в аналітику та BI дозволяють підвищити точність прогнозування й оптимізувати розподіл маркетингового бюджету, тоді як модернізація мобільного застосунку сприяє зростанню залученості клієнтів і розвитку цифрової комерції.

Таким чином, впровадження омніканальних заходів потребує значних, але економічно обґрунтованих інвестицій. Структурований розрахунок витрат дозволяє визначити пріоритетність фінансування напрямів трансформації та створює основу для подальшого обґрунтування економічної ефективності проекту.

Прогноз приросту доходу від впровадження омніканальних заходів у ТОВ «Комфі Трейд» доцільно здійснювати на основі впливу персоналізації, автоматизації маркетингових процесів, підвищення конверсії та зростання рівня утримання клієнтів. У наукових дослідженнях зазначається, що інтеграція омніканальних каналів здатна підвищити рівень повторних покупок на 5–15 %, конверсію – на 3–8 %, а середній чек – на 2–5 % за рахунок персоналізованих рекомендацій і крос-продажів.

Для побудови прогнозу використаємо фінансові показники 2024 року, де дохід підприємства становив 34 958 249 000 грн. Консервативний сценарій передбачає зростання доходу на 5 % у результаті впровадження омніканальної

автоматизації та покращення клієнтського досвіду. Базовий сценарій – 8 %, оптимістичний – 12 % приросту доходу.

Розрахунок прогнозованого приросту здійснюється за формулою:

Приріст доходу = Поточний дохід × Темп приросту.

Таблиця 3.8

Прогноз приросту доходу ТОВ «Комфі Трейд» від впровадження омніканальної моделі

Сценарій	Темп приросту, %	Додатковий дохід, грн	Прогнозований дохід, грн
Консервативний	5 %	1 747 912 450	36 706 161 450
Базовий	8 %	2 796 659 920	37 754 908 920
Оптимістичний	12 %	4 194 989 880	39 153 238 880

Джерело: розраховано автором

У базовому сценарії очікуваний додатковий дохід становить майже 2,8 млрд грн на рік. Такий результат може бути досягнутий за рахунок зростання частоти повторних покупок, збільшення коефіцієнта конверсії в онлайн-каналі, розвитку мобільного застосунку та автоматизованої персоналізації пропозицій.

Структура прогнозованого приросту доходу може бути пояснена такими чинниками:

– збільшення повторних покупок (ретеншн) на 4–5 %;
– зростання середнього чека на 2–3 % завдяки рекомендаційним алгоритмам;
– підвищення ефективності digital-реклами та зниження CAC;
– оптимізація асортиментного управління на основі аналітики даних.

Таким чином, навіть за помірного сценарію реалізація омніканальної стратегії створює суттєвий фінансовий ефект для підприємства. Отримані розрахунки формують основу для подальшого визначення економічної ефективності заходів, розрахунку ROI та періоду їх окупності.

Визначення економічного ефекту від впровадження омніканальної моделі в ТОВ «Комфі Трейд» здійснюється шляхом зіставлення додаткового фінансового результату, отриманого внаслідок зростання доходів і оптимізації витрат, із загальним обсягом інвестицій у реалізацію проекту. Економічний ефект доцільно розраховувати як приріст прибутку, що формується за рахунок

збільшення обсягів реалізації та підвищення операційної ефективності.

Базовий прогноз приросту доходу становить 2 796 659 920 грн (8 % від доходу 2024 року). Однак економічний ефект визначається не повною сумою додаткового доходу, а тією його частиною, що трансформується у додатковий прибуток. Для розрахунку використаємо середній рівень операційної маржі в роздрібній торгівлі електронікою на рівні 6 % (консервативна оцінка для мережевого ритейлу).

Додатковий прибуток розраховується за формулою:

Додатковий прибуток = Додатковий дохід × Рівень маржі (3.1)

2 796 659 920 × 6 % = 167 799 595 грн.

З урахуванням інвестицій у впровадження омніканальної системи у розмірі 15 000 000 грн, чистий економічний ефект становитиме:

167 799 595 – 15 000 000 = 152 799 595 грн.

Таблиця 3.9

Розрахунок економічного ефекту від впровадження омніканальної системи

Показник	Значення
Додатковий дохід (базовий сценарій)	2 796 659 920 грн
Середній рівень маржі	6 %
Додатковий прибуток	167 799 595 грн
Інвестиції у впровадження	15 000 000 грн
Чистий економічний ефект	152 799 595 грн

Джерело: розраховано автором

Отриманий результат свідчить, що вже в перший рік функціонування модернізованої омніканальної системи підприємство може отримати чистий економічний ефект понад 150 млн грн. Додатково до фінансового результату слід враховувати непрямий економічний ефект, який проявляється у зниженні витрат на залучення клієнтів (CAC), оптимізації рекламного бюджету, скороченні дублювання процесів і підвищенні ефективності управління запасами.

Таким чином, впровадження заходів із цифрової трансформації маркетингового менеджменту має не лише стратегічне значення для зміцнення

конкурентних позицій, але й формує відчутний економічний результат. Розрахований економічний ефект підтверджує доцільність інвестицій у розвиток омніканальної моделі та створює основу для подальшого визначення показників рентабельності та періоду окупності проекту.

Розрахунок показників ефективності впровадження омніканальної моделі в ТОВ «Комфі Трейд» здійснюється на основі визначеного економічного ефекту та обсягу інвестицій у цифрову трансформацію маркетингового менеджменту. Для оцінювання доцільно використати ключові індикатори інвестиційної ефективності: ROI (Return on Investment), період окупності (Payback Period) та показники приросту лояльності клієнтів.

1. Розрахунок ROI

Показник ROI визначається за формулою:

ROI = (Чистий прибуток від інвестицій / Обсяг інвестицій) × 100 % (3.2)

За базовим сценарієм:

Чистий економічний ефект = 152 799 595 грн

Інвестиції = 15 000 000 грн

ROI = (152 799 595 / 15 000 000) × 100 %

ROI = 10,19 × 100 %

ROI = 1 019 %

Отже, рентабельність інвестицій перевищує 1000 %, що свідчить про високий рівень фінансової доцільності проекту.

2. Період окупності

Період окупності визначається як відношення інвестицій до щорічного додаткового грошового потоку (додаткового прибутку):

Період окупності = Інвестиції / Додатковий прибуток (3.3)

15 000 000 / 167 799 595 = 0,089 року

0,089 року ≈ 1,07 місяця

Таким чином, навіть за консервативних розрахунків інвестиції у впровадження омніканальної системи можуть окупитися приблизно протягом одного місяця роботи після повноцінного запуску системи.

3. Приріст лояльності клієнтів

Ефект омніканальної інтеграції проявляється не лише у зростанні доходу, а й у підвищенні показників утримання клієнтів та їх життєвої цінності (LTV). Для оцінювання використовується показник retention rate та зміна середньої частоти повторних покупок.

Припустимо, що поточний рівень утримання клієнтів становить 60 %. Завдяки впровадженню персоналізації, CRM-автоматизації та мобільних сервісів очікується його зростання до 66 % (приріст на 6 процентних пунктів, або 10 % відносного приросту).

Якщо середня життєва цінність клієнта (LTV) становить умовно 8 000 грн, то підвищення retention rate на 6 % забезпечує пропорційне зростання LTV приблизно на 8–12 %, що може становити додатково близько 640–960 грн на одного клієнта.

Таблиця 3.10

Показники ефективності впровадження омніканальної системи

Показник	Значення
Інвестиції	15 000 000 грн
Додатковий прибуток	167 799 595 грн
Чистий економічний ефект	152 799 595 грн
ROI	1 019 %
Період окупності	≈ 1,1 місяця
Приріст retention rate	+6 п.п.
Орієнтовне зростання LTV	+8–12 %

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать, що впровадження омніканальної моделі має не лише значний фінансовий ефект, але й довгостроковий стратегічний вплив через підвищення лояльності клієнтів. Зростання retention rate та LTV формує стійку базу повторного доходу, що підвищує фінансову стабільність підприємства та зменшує залежність від постійного залучення нових клієнтів.

Таким чином, комплексний аналіз ROI, періоду окупності та приросту лояльності підтверджує високу економічну ефективність запропонованих заходів та обґрунтовує доцільність їх практичної реалізації.

Висновки до розділу 3

Формування стратегічних напрямів розвитку омніканальної взаємодії з клієнтами ТОВ «Комфі Трейд» доцільно орієнтувати на перехід від наявної інтеграції каналів до цілісної клієнтоорієнтованої екосистеми, у межах якої ключовими пріоритетами виступають узгодженість Customer Journey, стандартизація сервісу, розвиток мобільних та цифрових сервісів і глибока персоналізація на основі даних; реалізація цих напрямів забезпечує підвищення якості клієнтського досвіду, зростання утримання клієнтів і посилення конкурентних позицій підприємства.

Організаційно-економічний механізм впровадження омніканальної моделі маркетингового менеджменту має передбачати зміни в організаційній структурі та управлінні процесами через посилення кросфункціональної координації (маркетинг–e-commerce–IT–сервіс), створення центру відповідальності за клієнтський досвід, розвиток аналітичної функції та впровадження CRM-інтеграції з автоматизацією маркетингових сценаріїв; це дозволяє усунути дублювання функцій, зменшити внутрішню конкуренцію каналів, підвищити керованість комунікацій і забезпечити data-driven прийняття рішень у всіх точках контакту.

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів підтверджує доцільність інвестицій у цифрову трансформацію омніканальної системи, оскільки прогнозований приріст доходу та додаткового прибутку формує суттєвий чистий економічний ефект, а розраховані показники ROI і періоду окупності засвідчують високу віддачу вкладень; водночас стратегічний результат посилюється зростанням лояльності, retention rate та LTV, що створює стабільну базу повторних продажів і довгострокове підвищення фінансової стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів інтеграції омніканальних підходів у систему маркетингового менеджменту підприємства встановлено, що омніканальність є закономірним етапом еволюції взаємодії бізнесу зі споживачами в умовах цифрової трансформації економіки. Перехід від мультиканальної до повноцінної омніканальної моделі передбачає не лише збільшення кількості каналів збуту й комунікації, а насамперед їх глибоку інтеграцію, синхронізацію даних та орієнтацію на формування безперервного клієнтського досвіду. Омніканальний підхід базується на принципах клієнтоцентричності, централізованого управління даними, узгодженості маркетингових комунікацій, персоналізації взаємодії та використання цифрових технологій як інфраструктурної основи управління.

У межах дослідження концептуальних засад маркетингового менеджменту доведено, що в умовах цифровізації його зміст трансформується від управління окремими елементами комплексу маркетингу до системного управління клієнтським досвідом на основі даних. Інтеграція CRM, marketing automation, BI-аналітики, веб-аналітики та омніканальної координації каналів формує нову модель data-driven маркетингового менеджменту, здатну забезпечити гнучкість, оперативність і підвищення рентабельності маркетингових інвестицій.

Аналіз діяльності ТОВ «Комфі Трейд» засвідчив, що підприємство займає провідні позиції на національному ринку роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою та демонструє високий рівень розвитку омніканальної моделі. Компанія поєднує фізичну мережу магазинів, інтернет-магазин, мобільний застосунок, CRM-систему та програму лояльності в єдину систему взаємодії з клієнтами. Оцінювання рівня синхронізації каналів підтвердило достатньо високий ступінь інтеграції інформаційних, цінових і сервісних процесів, що відповідає ознакам зрілої омніканальної системи.

Водночас у ході дослідження було виявлено низку організаційних, технологічних та економічних проблем, серед яких — потреба у поглибленні

персоналізації, розвитку предиктивної аналітики, посиленні міжфункціональної координації, оптимізації післяпродажного сервісу та підвищенні цифрових компетенцій персоналу. SWOT-аналіз засвідчив наявність значного потенціалу для подальшого розвитку омніканальної системи за умови активного використання можливостей цифрових технологій і мінімізації впливу зовнішніх конкурентних загроз.

У третьому розділі були розроблені стратегічні напрями вдосконалення омніканальної взаємодії з клієнтами, що передбачають поглиблення CRM-інтеграції, впровадження маркетингової автоматизації, розвиток мобільних сервісів, уніфікацію комунікаційних каналів, створення підрозділу Customer Experience та посилення аналітичної складової управління. Запропоновано поетапний організаційно-економічний механізм впровадження омніканальної моделі з визначенням необхідних ресурсів і напрямів оптимізації структури управління.

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів підтвердило їх фінансову доцільність. За базовим сценарієм прогнозований приріст доходу становить близько 8 %, що забезпечує суттєвий додатковий прибуток і формує чистий економічний ефект понад 150 млн грн при інвестиціях близько 15 млн грн. Розраховані показники рентабельності інвестицій (ROI понад 1000 %) та короткий період окупності свідчать про високу ефективність запропонованих управлінських рішень. Крім фінансового результату, очікується зростання рівня утримання клієнтів, підвищення LTV та формування довгострокової клієнтської лояльності.

Отже, інтеграція омніканальних підходів у систему маркетингового менеджменту є стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку ТОВ «Комфі Трейд». Комплексна реалізація запропонованих організаційних, технологічних та економічних заходів забезпечить підвищення ефективності управління клієнтським досвідом, зростання фінансових результатів і зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової трансформації ритейлу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong G., Kotler P. *Principles of Marketing.* 17th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2018. 736 p.
2. Beck N., Rygl D. Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omnichannel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services.* 2015. Vol. 27. P. 170–178. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001
3. Brynjolfsson E., Hu Y. J., Rahman M. S. Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review.* 2013. Vol. 54, No. 4. P. 23–29. URL: https://sloanreview.mit.edu (дата звернення: 15.01.2026).
4. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies.* New York : W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.
5. Buttle F., Maklan S. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies.* 4th ed. London : Routledge, 2019. 432 p. DOI: https://doi.org/10.4324/9781351016558
6. Cao L., Li L. The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing.* 2015. Vol. 91, No. 2. P. 198–216. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.005
7. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing.* 7th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2019. 680 p.
8. Deloitte. Global Retail Outlook 2023. *Deloitte.* URL: https://www2.deloitte.com (дата звернення: 15.01.2026).
9. Herhausen D. et al. Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. *Journal of Retailing.* 2015. Vol. 91, No. 2. P. 309–325. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009
10. Homburg C., Jozić D., Kuehnl C. Customer experience management. *Journal of Marketing.* 2017. Vol. 81, No. 3. P. 1–26. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420
11. HubSpot. Omnichannel marketing overview. *HubSpot.* URL: https://blog.hubspot.com (дата звернення: 15.01.2026).

12. Kannan P. K., Li H. A. Digital marketing: a framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing.* 2017. Vol. 34, No. 1. P. 22–45. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006
13. Kaushik A. *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity.* Indianapolis : Wiley Publishing, 2010. 504 p.
14. Kotler P., Keller K. *Marketing Management.* 15th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. 714 p.
15. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital.* Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. DOI: https://doi.org/10.1002/9781119341208
16. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity.* Hoboken : John Wiley & Sons, 2021. DOI: https://doi.org/10.1002/9781119668510
17. Kumar V., Reinartz W. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools.* 3rd ed. Berlin : Springer, 2018. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7
18. Laudon K. C., Traver C. G. *E-commerce 2022: Business, Technology, Society.* 16th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022.
19. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing.* 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420
20. McKinsey & Company. Omnichannel retail report 2022. *McKinsey & Company.* URL: https://www.mckinsey.com (дата звернення: 15.01.2026).
21. Melero I., Sese F. J., Verhoef P. C. Recasting the customer experience. *International Journal of Research in Marketing.* 2016. Vol. 33. P. 174–187. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.08.001
22. Neslin S. A. et al. Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research.* 2006. Vol. 9. P. 95–112. DOI: https://doi.org/10.1177/1094670506293559

23. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation.* Hoboken : John Wiley & Sons, 2010.
24. Pantano E., Viassone M. Engaging consumers on new integrated multi-channel retail settings. *Journal of Retailing.* 2015. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.003
25. Payne A., Frow P. *Strategic Customer Management.* Cambridge : Cambridge University Press, 2017. DOI: https://doi.org/10.1017/9781107377851
26. Piotrowicz W., Cuthbertson R. Introduction to omnichannel retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management.* 2014. Vol. 42. DOI: https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2013-0185
27. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* New York : Free Press, 2004.
28. PwC. Global consumer insights survey 2023. *PwC.* URL: https://www.pwc.com (дата звернення: 15.01.2026).
29. Rogers D. L. *The Digital Transformation Playbook.* New York : Columbia University Press, 2016.
30. Salesforce. State of marketing report 2023. *Salesforce.* URL: https://www.salesforce.com (дата звернення: 15.01.2026).
31. Shopify. Omnichannel commerce guide. *Shopify.* URL: https://www.shopify.com (дата звернення: 15.01.2026).
32. Statista. E-commerce statistics. *Statista.* URL: https://www.statista.com (дата звернення: 15.01.2026).
33. Strauss J., Frost R. *E-Marketing.* 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2018.
34. Tiago M. T. P. M. B., Veríssimo J. M. C. Digital marketing and social media. *Business Horizons.* 2014. Vol. 57. P. 703–708. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002
35. Tuten T. L., Solomon M. R. *Social Media Marketing.* London : Sage Publications, 2020.

36. UNCTAD. Digital economy report 2023. *UNCTAD.* URL: https://unctad.org (дата звернення: 15.01.2026).
37. Verhoef P. C. et al. From multi-channel retailing to omnichannel retailing. *Journal of Retailing.* 2015. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005
38. Verhoef P. C., Lemon K. N., Parasuraman A. Customer experience creation. *Journal of Retailing.* 2009. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001
39. *European Journal of Marketing.* URL: https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0309-0566 (дата звернення: 15.01.2026).
40. Балабанова Л. В. *Маркетинговий менеджмент.* Київ : Центр учбової літератури, 2019. 400 с.
41. Гаркавенко С. С. *Маркетинг.* Київ : Лібра, 2017. 720 с.
42. Ілляшенко С. М. *Інноваційний маркетинг.* Суми : Університетська книга, 2020. 280 с.
43. Примак Т. О. *Маркетингові дослідження.* Київ : КНЕУ, 2018. 320 с.
44. Савицька Н. Л. *Електронна комерція.* Київ : КНЕУ, 2020. 360 с.
45. Окландер М. А. *Маркетингова політика комунікацій.* Київ : Центр учбової літератури, 2018. 288 с.
46. Пушкар О. І. *Стратегічний маркетинг.* Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 350 с.
47. Іванов Ю. Б. *Стратегічний менеджмент.* Харків : ІНЖЕК, 2019. 400 с.
48. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).
49. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).
50. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).
51. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

52. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).
53. Comfy.ua : офіційний сайт компанії. *Comfy.ua.* URL: https://comfy.ua (дата звернення: 15.01.2026).
54. Opendatabot : профіль ТОВ «Комфі Трейд». *Opendatabot.* URL: https://opendatabot.ua (дата звернення: 15.01.2026).
55. YouControl : інформаційно-аналітична система. *YouControl.* URL: https://youcontrol.com.ua (дата звернення: 15.01.2026).
56. Retailers.ua : профіль мережі Comfy. *Retailers.ua.* URL: https://retailers.ua (дата звернення: 15.01.2026).
57. AIN.UA : новини про Comfy. *AIN.UA.* URL: https://ain.ua (дата звернення: 15.01.2026).
58. Forbes Ukraine : матеріали про Comfy. *Forbes Ukraine.* URL: https://forbes.ua (дата звернення: 15.01.2026).
59. LinkedIn : Comfy Ukraine. *LinkedIn.* URL: https://www.linkedin.com/company/comfy-ua (дата звернення: 15.01.2026).
60. Facebook : Comfy.ua. *Facebook.* URL: https://www.facebook.com/comfy.ua (дата звернення: 15.01.2026).
61. Instagram : @comfy.ua. *Instagram.* URL: https://www.instagram.com/comfy.ua (дата звернення: 15.01.2026).
62. YouTube : Comfy UA official channel. *YouTube.* URL: https://www.youtube.com/@comfyua (дата звернення: 15.01.2026).
63. 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).
64. Писаренко Н. та ін. Екологічний маркетинг у світовій торгівлі та логістиці. *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).

65. Писаренко Н., Шолудченко С., Марков Р. Синергія соціально-відповідального та сталого маркетингу. *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).