

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

## КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

Формування бізнес-стратегії підприємства на основі  
застосування омніканальних комунікацій  
(за матеріалами ТОВ "Лігма", м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)


Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань

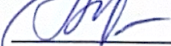
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Маркетинг»  
Назва освітньої програми

Шифр КВРМР. 023235.01.19.00

Виконав: здобувач 2 курсу, гр. МРМ-23-01  Назар СОКІЛ

Керівник: канд. екон. наук, доц.  Світлана РЕШМІДІЛОВА

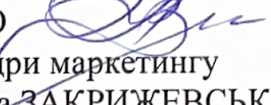
Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц.  Світлана РЕШМІДІЛОВА

До захисту допускаю:  
завідувач кафедри маркетингу  
кандидат екон. наук, доцент  Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній рівень другий (магістерський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Освітня програма: освітньо-професійна «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ   
Завідувач кафедри маркетингу  
к.е.н., доц. Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА  
«2» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (ДИПЛОМНУ) РОБОТУ  
Сокола Назара Миколайовича  
(Прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Формування бізнес-стратегії підприємства на основі застосування омніканальних комунікацій (за матеріалами ТОВ «Літма», м.Хмельницький)

керівник роботи Решміділова Світлана Леонідівна, к. е. н., доцент  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 26.08.2024 р. № 60

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: монографії та статті українських та зарубіжних науковців, первинна звітність ТОВ «Літма», м.Хмельницький, а також результати власних досліджень автора

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 Теоретичні основи формування бізнес-стратегій за використання омніканальних комунікацій. 2 Аналітичне дослідження ТОВ «Літма», м. Хмельницький в контексті розвитку галузі легкої промисловості України. 3 Рекомендації щодо формування бізнес-стратегії ТОВ «Літма», м.Хмельницький на основі застосування омніканальних комунікацій

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Основні характеристики бізнес-стратегії. Основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства. Інструменти омніканальних комунікацій. Обсяг реалізованої продукції за видами діяльності за 2020-2023 рр., млн грн. Структура реалізованої продукції легкої промисловості у 2023 році, %. Основні техніко-економічні показники ТОВ «Літма», м. Хмельницький, 2021-2023 рр. Динаміка показника доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Літма», 2021-2023 рр., тис. грн. Динаміка показника чистий прибуток та фінансовий результат до оподаткування ТОВ «Літма», 2021-2023 рр., тис. грн. Сайт ТОВ «Літма», м. Хмельницький. Instagram-

сторінка ТОВ «Літма». Facebook-сторінка ТОВ «Літма». TikTok сторінка ТОВ «Літма». Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «Літма», м. Хмельницький. Сумарні показники за усіма стратегічними бізнес одиницями ТОВ «Літма». Матриця Мак-Кінсі ТОВ «Літма». Рекомендовані заходи щодо формування бізнес-стратегії підприємства на основі застосування омніканальних комунікацій для ТОВ «Літма».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної (дипломної) роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 04.09.2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми. Складання плану кваліфікаційної роботи магістра	до 01.10.2024	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 25.10.2024	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 30.10.2024	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 05.11.2024	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 10.11.2024	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 25.11.2024	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 05.12.2024	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	з 10.12.2024	Виконано
9 Захист	з 15.12.2024	Виконано

Студент

  
(підпис)

Назар СОКІЛ  
Ініціали, прізвище

Керівник роботи

  
(підпис)

Світлана РЕШМІДЛОВА  
Ініціали, прізвище

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Формування бізнес-стратегії підприємства на основі застосування  
омніканальних комунікацій (за матеріалами ТОВ «Літма», м.Хмельницький)  
студента групи МРм-23-1 Сокола Н.М.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Решміділова С.Л.

Загальний обсяг роботи 84 сторінки, 8 таблиць, 18 рисунків, 2 додатка,  
39 джерел посилання.

Перелік ключових слів: БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ, ОМНІКАНАЛЬНІ  
КОМУНІКАЦІЇ, ІМЕРСИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ,  
CRM СИСТЕМА.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи та практичні  
аспекти формування бізнес-стратегій для ТОВ «Літма», м. Хмельницький в  
контексті застосування омніканальних комунікацій.

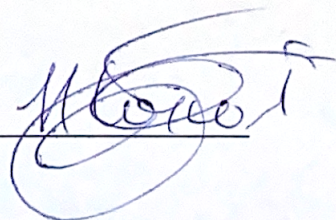
У першому розділі проаналізовано теоретичні основи створення бізнес-  
стратегій з урахуванням використання омніканальних комунікацій.  
Визначено ключові принципи інтеграції різних каналів комунікації, а також  
проаналізовано їхній вплив на підвищення ефективності маркетингових  
стратегій.

У другому розділі проведено детальний аналіз діяльності ТОВ «Літма»,  
м. Хмельницький у контексті розвитку галузі легкої промисловості України.  
Досліджено техніко-економічні показники діяльності підприємства та  
проаналізовано його комунікативну діяльність.

У третьому розділі сформовано рекомендації щодо формування бізнес-  
стратегії ТОВ «Літма», м. Хмельницький, враховуючи використання  
омніканальних комунікацій. Запропоновано застосувати матрицю Мак-Кінсі  
для оцінки позицій стратегічних бізнес-одиниць. Запропоновано  
впровадження платформи Customer Data Platform eSputnik для оптимізації  
роботи з клієнтами та запропоновано використання імерсивних технологій як  
інструменту омніканальних комунікацій для покращення споживчого досвіду  
та інтеграції усіх каналів комунікації.

Отримані результати у вигляді пропозицій запроваджені в діяльності  
ТОВ «Літма», м. Хмельницький.

Підпис

Дата 12.10.2024

## Зміст

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи формування бізнес-стратегій за використання омніканальних комунікацій	8
Висновки до першого розділу	18
2 Аналітичне дослідження ТОВ «Літма», м. Хмельницький в контексті розвитку галузі легкої промисловості України	20
2.1 Огляд ключових тенденцій розвитку галузі легкої промисловості України	20
2.2 Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Літма», м. Хмельницький	28
2.3 Аналіз комунікативної діяльності ТОВ «Літма», м. Хмельницький	36
Висновки до другого розділу	46
3 Рекомендації щодо формування бізнес-стратегії ТОВ «Літма», м.Хмельницький на основі застосування омніканальних комунікацій	48
3.1 Оцінювання позицій стратегічних бізнес одиниць ТОВ «Літма», м. Хмельницький на основі матриці Мак-Кінсі	48
3.2 Оптимізація омніканальних комунікацій ТОВ «Літма», м. Хмельницький на основі впровадження Customer Data Platform eSputnik	54
3.3 Використання імерсивних технологій як інструменту омніканальних комунікацій для формування бізнес-стратегії ТОВ «Літма», м. Хмельницький	64
Висновки до третього розділу	71
Висновки	73
Перелік джерел посилання	76
Додатки	81

## Вступ

У сукупності сучасних ринкових процесів посередницька діяльність набирає обертів. Вона є невід'ємною частиною господарсько-торгівельної діяльності суб'єктів господарювання товарного ринку. Сьогодні практично жодному виробнику не обійтися без допомоги посередників. Посередництвом є виконання спеціалізованими підприємствами, організаціями чи окремими особами спеціальних функцій для сприяння встановленню комерційних відносин між виробниками і споживачами на товарному ринку. Посередницька діяльність спрямована на задоволення потреб покупців, а також надання послуг підприємцям, які прагнуть розширити свій ринок збуту за допомогою залучення нових споживачів пропонованого товару чи послуги.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування бізнес-стратегії підприємства на основі застосування омніканальних комунікацій.

Досягнення заданої мети зумовило потребу у розв'язанні таких завдань:

- розкрити теоретичні основи формування бізнес-стратегій за використання омніканальних комунікацій;
- здійснити аналіз ТОВ «Літма», м. Хмельницький в контексті розвитку галузі легкої промисловості України;
- провести аналітико-діагностичне дослідження показників діяльності ТОВ «ЛІТМА», м. Хмельницький;
- проаналізувати комунікативну діяльність ТОВ «Літма», м. Хмельницький;
- оцінити позиції стратегічних бізнес одиниць ТОВ «Літма», м. Хмельницький на основі матриці Мак-Кінсі;

– запропонувати шляхи оптимізації омніканальних комунікацій ТОВ «Літма», м. Хмельницький на основі впровадження Customer Data Platform eSputnik та імерсивних технологій.

Об'єктом дослідження є процеси формування бізнес-стратегії підприємства на основі застосування омніканальних комунікацій.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та прикладних завдань формування бізнес-стратегії підприємства на основі застосування омніканальних комунікацій.

В кваліфікаційній роботі магістра застосовано методи: теоретичного узагальнення – для визначення основних теоретичних концепції та принципів формування бізнес-стратегій та омніканальних комунікацій; аналітичного дослідження – для вивчення ключових тенденцій розвитку галузі легкої промисловості та аналізу показників діяльності ТОВ «Літма», м. Хмельницький; статистичного аналізу – для розробки комплексного підходу до формування бізнес-стратегії на основі застосування омніканальних комунікацій; метод матриці стратегічного портфельного аналізу – для проведення стратегічного аналізу позицій бізнес-одиниць діяльності ТОВ «Літма», м.Хмельницький та оцінювання їх потенціалу на основі матриці Мак-Кінсі.

Інформаційною базою дослідження є офіційні матеріали Державного комітету статистики України, матеріали фінансової звітності ТОВ «Літма», м.Хмельницький, монографії, збірники наукових праць, інтернет-джерела.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та науковому вирішенні завдання формування бізнес-стратегії підприємства на основі застосування омніканальних комунікацій.

Основні положення кваліфікаційної роботи магістра, що отримані особисто автором і визначають її наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

– підхід до визначення бізнес-стратегії, що передбачає загальний алгоритм дій або сценарій альтернативної поведінки підприємства в умовах

турбулентного зовнішнього середовища, спрямованих на досягнення цілей компанії, що включає набір правил для ухвалення рішень, що визначають ключові напрямки діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення кваліфікаційної роботи магістра доведені до рівня методичних розробок і практичного застосування щодо формування бізнес-стратегії підприємства на основі застосування омніканальних комунікацій ТОВ «Літма», м.Хмельницький.

Окремі положення і отримані результати досліджень оприлюднені на IV Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього», м. Хмельницький (29 листопада 2024 р.) (Додаток А).

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Перелік джерел посилання містить 39 джерел. Робота доповнена 18 рисунками, 8 таблицями, 2 додатками. Загальний обсяг роботи – 84 сторінки.

## 1 Теоретичні основи формування бізнес-стратегій за використання омніканальних комунікацій

Кожне підприємство має свою унікальну історію розвитку, місію та стратегію. Сучасні умови, серед яких економічна нестабільність, проблеми пандемії та наслідки війни, змушують власників бізнесу переглянути свої цінності, бачення та стратегію. Вітчизняні підприємства всіх форм власності опинилися в ситуації, коли необхідно адаптуватися до нових реалій. Збереження бізнесу потребує швидкого та ретельного аналізу бізнес-стратегії, що, у свою чергу, потребує великих зусиль, глибоких досліджень та врахування передового вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Ділова стратегія відіграє ключову роль у сучасній загальній конкуренції між підприємствами, які конкурують не лише за інновації, а й за продаж подібних продуктів і продуктів-замінників. На жаль, значна частина представників малого та середнього бізнесу в Україні не має чітко визначеної стратегії розвитку, або цей документ носить формальний характер. При цьому, стратегія розвитку бізнесу повинна бути своєрідною «настільною книгою», яка дозволяє підприємству не тільки виживати в умовах гострої конкуренції, а й знаходити нові ніші та можливості для ефективного функціонування.

Різні аспекти та особливості бізнес-стратегії підприємства досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед них особливу увагу варто приділити внеску І. Ансоффа, П. Друкера, Г. Мінцберга, А. Мазаракі, М. Портера, А. Томпсона, Дж. Стрікланда, В. Бугайчука, В. Власової, В. Ковальчук, І. Козлової [2, 3, 7, 9]. На основі робіт цих авторів можна узагальнити, що бізнес-стратегія є стратегічною основою для вузькоспеціалізованих підприємств або другим рівнем для диверсифікованих корпорацій. В. Дикань у своїй роботі [7] стверджує, що бізнес-стратегія реалізується через комплекс заходів, які спрямовані на підвищення

конкурентоспроможності, збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, створення системи реагування на зовнішні зміни, координацію дій функціональних підрозділів та розв'язання специфічних бізнес-завдань.

Проблемі реорганізації підприємств з метою їх адаптації до умов воєнного конфлікту присвячено роботи українських та зарубіжних вчених, серед яких слід виділити І. Козлову, К. Кривобока, В. Шевченка, С. Сарбаша, В. Власову та інших дослідників [3, 10, 13, 21, 33].

Багато вітчизняних та зарубіжних дослідників вивчали теорію та практику створення та використання омніканальних маркетингових комунікацій. Серед них Філіп Котлер, один із засновників маркетингових концепцій, визначив необхідність координації різних комунікаційних інструментів у своїх працях [1, 11, 22]. Дон Шульц займався питаннями ефективного впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій у практичному аспекті [22].

Особливості створення інтегрованих комунікаційних стратегій у різних галузях та їх вплив на поведінку споживачів аналізували вчені: О. Герчаківський [4], Т. Решетілова, Т. Дронова, К. Пілова [19], О. Кузьмак [17], Я. Лапчук та М. Дуб [15]. Ці вчені зробили значний внесок у теорію та практику омніканальних маркетингових комунікацій, вказуючи підприємствам на можливість ефективніше взаємодіяти зі своїми цільовими аудиторіями. Дослідження Г. Жалдак, А. Бичковської [8], Н. Терент'євої та Є. Павельчук [29] підтверджують, що омніканальні маркетингові комунікації стають ключовими у сучасному конкурентному середовищі. Компаніям необхідно постійно взаємодіяти з поточними та потенційними споживачами, а звичайні інструменти маркетингових комунікацій вже не завжди достатньо ефективні.

У процесі розробки та реалізації бізнес-стратегії важливо враховувати синергетичний ефект бізнес-процесів, що дозволяє досягти гарних результатів завдяки злагодженій роботі всіх підрозділів підприємства. Лише

системний підхід до створення стратегії розвитку дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Вона окреслює, яким чином підприємство управлятиме своїми ресурсами, реагуватиме на зміни, задовольнятиме запити споживачів і забезпечуватиме стійкий розвиток. Реалізація бізнес-стратегії дозволяє підприємству досягти визначеної стратегічної мети, зокрема здобути конкурентну перевагу в обраному ринковому сегменті.

Основні характеристики бізнес-стратегії наведено на рисунку 1.1.

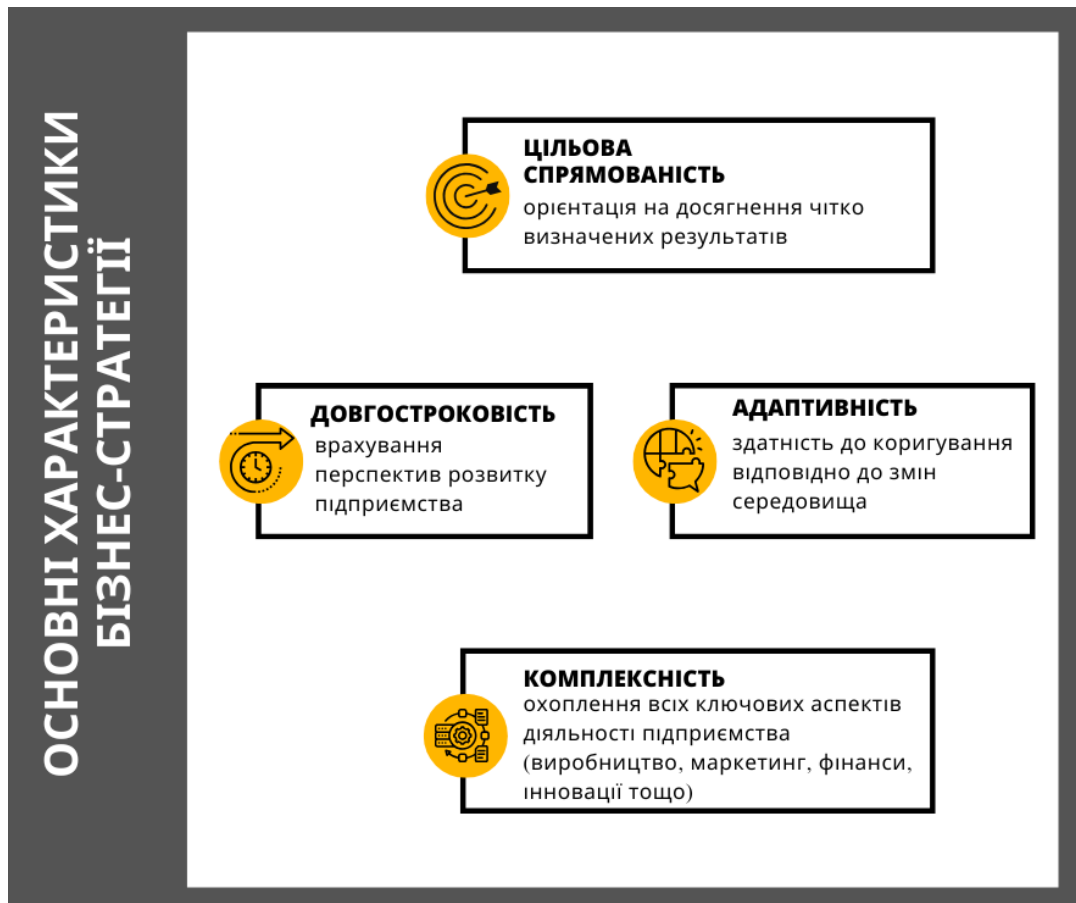


Рисунок 1.1 – Основні характеристики бізнес-стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [2, 3]

Вважаємо за доцільне, під бізнес-стратегією розуміти загальний алгоритм дій або сценарій альтернативної поведінки підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища, спрямованих на досягнення цілей

компанії, що включає набір правил для ухвалення рішень, що визначають ключові напрямки діяльності підприємства.

Бізнес-стратегії класифікують за різними ознаками залежно від особливостей діяльності підприємства та ринкових умов, в яких воно функціонує [2, 3, 10].

1. Залежно від рівня прийняття рішень:

– корпоративні стратегії – визначають загальний напрямок розвитку підприємства, включаючи диверсифікацію, вертикальну інтеграцію, міжнародну експансію тощо;

– бізнес-стратегії – стратегії окремих бізнес-одиниць або продуктів, спрямовані на досягнення конкурентних переваг у конкретному сегменті ринку;

– функціональні стратегії – стратегії окремих функціональних підрозділів (маркетинг, виробництво, фінанси).

2. Залежно від підходу до конкуренції (за М. Портером) [2, 3]:

– стратегія лідерства за витратами – спрямована на зниження витрат для пропозиції конкурентоспроможної ціни;

– стратегія диференціації – створення унікальної цінності продукту (якість, дизайн, інновації);

– стратегія фокусування – орієнтація на обслуговування вузького сегмента ринку.

3. Залежно від напрямків розвитку (за І. Ансоффом) [22]:

– стратегія проникнення на ринок – збільшення частки на існуючому ринку;

– стратегія розвитку ринку – вихід на нові ринки зі звичними продуктами;

– стратегія розвитку продукту – створення нових продуктів для існуючого ринку;

– стратегія диверсифікації – освоєння нових ринків з новими продуктами.

4. Залежно від позиції на ринку:

– оборонні стратегії – збереження позицій на ринку за рахунок стабілізації бізнесу;

– наступальні стратегії – розширення ринкових позицій через активні маркетингові заходи.

5. Залежно від умов зовнішнього середовища:

– агресивна стратегія – використання сприятливих умов для швидкого зростання.

– консервативна стратегія – мінімізація ризиків у нестабільному середовищі.

– антикризова стратегія – збереження життєздатності підприємства в умовах кризи.

Прийнято виділяти п'ять основних етапів формування бізнес-стратегії підприємства (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [20-23]

Перший етап передбачає визначення сутності стратегічних цілей, перевірку їхньої коректності, ієрархії та узгодженості з поточним станом внутрішнього та зовнішнього середовища. Також на цьому етапі здійснюється донесення основних ідей стратегічного плану й цілей до співробітників підприємства, щоб створити умови для їх активного залучення до процесу реалізації стратегії.

Другий етап полягає в оцінці цілей, їхньому розподілі та узгодженні з системою стратегічного управління підприємством.

Третій етап акцентується на зміні організаційної структури для забезпечення максимально ефективної реалізації стратегії.

Четвертий етап охоплює розробку сценарію можливого опору змінам, створення заходів для його подолання або мінімізації, а також закріплення вже впроваджених змін.

П'ятий етап має місце за умови кардинальних змін у зовнішньому середовищі або появи нових обставин, які потребують адаптації стратегії.

Отже, можна стверджувати, що грамотно розроблена бізнес-стратегія дає можливість підприємству:

- аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на його діяльність;
- визначити найкращий спосіб управління наявними ресурсами;
- підвищити рівень конкурентоспроможності та результативності роботи.

Побудова бізнес-стратегії з урахуванням омніканальних комунікацій дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних тенденцій, покращуючи досвід споживачів через інтеграцію різних каналів взаємодії.

Сучасні клієнти взаємодіють із компаніями через безліч каналів, таких як соціальні мережі, електронна пошта, чат-боти тощо. Згідно з дослідженнями, споживачі використовують у середньому близько 20 різних точок контакту з брендами, і якість взаємодії на кожному з них має велике значення.

Оmnіканальність – це підхід, який охоплює використання кількох комунікаційних каналів, таких як електронна пошта, соціальні мережі, SMS, push-сповіщення тощо для взаємодії з клієнтами. У межах omnіканального маркетингу управління клієнтським шляхом потребує ретельного планування взаємодій між компанією та користувачем, що робить цей процес більш комплексним [12].

Підхід до управління шляхом клієнта може змінюватися залежно від його потреб і поведінки. Наприклад, новим клієнтам можна надсилати вітальні листи, а також серію персоналізованих повідомлень. Крім того, розсилки можуть бути використані для роботи з користувачами, які зацікавилися продуктом, але ще не здійснили покупку. Основною метою будь-якого сценарію є створення релевантного та персоналізованого досвіду для кожного клієнта, незалежно від каналу їхньої взаємодії з брендом.

Надаючи клієнтам персоналізований і узгоджений досвід у різних точках взаємодії, компанії можуть ефективно враховувати їхні унікальні потреби та вподобання. Такий підхід сприяє зростанню лояльності, покращенню відгуків і зміцненню репутації бренду. Це створює вигідні умови для бізнесу, який прагне до успіху в сучасному цифровому середовищі.

Забезпечуючи клієнтам індивідуалізований та узгоджений досвід у різноманітних точках взаємодії, бізнес може врахувати їхні особливі потреби та вподобання. Такий підхід допомагає зміцнити клієнтську лояльність, отримати позитивні відгуки та покращити імідж бренду. Це ідеальний сценарій для компаній, які прагнуть успішно розвиватися в умовах сучасного цифрового ринку.

Формування позитивного досвіду у всіх точках взаємодії забезпечує клієнтам відчуття цінності та поваги. Чим якісніше бізнес реалізує цей підхід, тим вищий рівень задоволеності та утримання клієнтів. Поліпшення показників утримання, своєю чергою, часто призводить до зростання життєвої цінності клієнта і підвищення прибутковості компанії.

Управління кампаніями забезпечує комплексне розуміння поведінки та уподобань клієнтів. Завдяки цим знанням бізнес може виявляти тенденції та отримувати інсайти, що сприяють прийняттю більш обґрунтованих рішень.

Маючи глибше розуміння клієнтського шляху, компанії можуть приймати більш обґрунтовані рішення щодо оптимізації кількості точок взаємодії, необхідних для здійснення покупки. Це дозволяє скоротити цикл продажів і прискорити транзакції. Завдяки кращому контролю над клієнтським шляхом, бренди можуть також автоматизувати окремі процеси, наприклад, обробку запитів у службі підтримки.

Для ефективного управління клієнтським шляхом компанії необхідно використовувати відповідні інструменти та технології. Вибір залежить від специфіки бізнесу, його потреб і цілей. Проте існують певні омніканальні маркетингові рішення, які заслуговують на особливу увагу, оскільки вони дозволяють забезпечити узгоджений досвід для клієнтів. Зібрану інформацію можна використовувати для аналізу ефективності різних кампаній та оцінки їх результатів.

Останні роки продемонстрували, як розвиток цифрового маркетингу змінив підхід до взаємодії зі своєю аудиторією. Сучасні цифрові платформи відкривають широкий спектр можливостей для залучення споживачів: це й веб-сайти, соціальні мережі, електронна пошта, пошукова оптимізація та інші інструменти (рисунок 1.3). Завдяки цим каналам бренди можуть створювати персоналізований контент, пропонувати корисні матеріали та встановлювати двосторонній зв'язок зі своєю аудиторією.

Інструменти цифрового маркетингу також дають змогу компаніям отримувати дані про поведінку, вподобання та потреби споживачів. Ця інформація стає основою для розробки ефективних маркетингових стратегій, що дозволяють адаптувати повідомлення для окремих цільових груп та поширювати їх через найбільш дієві канали.



Рисунок 1.3 – Інструменти омніканальних комунікацій

Джерело: сформовано автором на основі [1, 4-6]

Основні засади формування ефективного омніканального досвіду [6]:

– вивчення клієнтського шляху. Перш за все, необхідно зрозуміти, як клієнти взаємодіють із брендом. Необхідно створити детальну карту точок взаємодії, враховуючи всі канали та пристрої. Це дозволить визначити місця, де досвід роботи з клієнтами можна покращити. Це можуть бути, наприклад, неузгодженість комунікації між каналами, довгі час на відповідь, складність навігації на вебсайті або в додатку, обмежені методи оплати або відсутність персоналізованого підходу;

– збирання та об'єднання даних про клієнтів. Доцільно використовувати дані з різних джерел: вебсайтів, соціальних мереж, додатків та інших платформ. Це дасть повне уявлення про кожного покупця. Але важливо не лише збирати дані, а й інтегрувати їх у всі канали та пристрої.

Наприклад, якщо клієнт робить покупку у фізичному магазині, його онлайн-профіль має бути автоматично оновлений;

– сегментування аудиторії. Варто поділити аудиторію за різними критеріями: вік, стать, місцезнаходження, історія покупок та поведінка. Це дозволить згрупувати клієнтів зі схожими інтересами та потребами. Наприклад, фабрика взуття може запропонувати спеціалізовану кампанію для військових, для клієнтів, яким необхідний товар для роботи в полі тощо;

– виявлення проблеми. Болі клієнтів – це ті аспекти взаємодії, де клієнти стикаються з розчаруванням або труднощами. Це можуть бути технічні помилки, обмежений доступ до товарів або неповна інформація. Аналізуючи ці проблеми, можна покращити клієнтський досвід та підвищити загальну ефективність бізнесу;

– створення персоналізованого досвіду. Індивідуалізовані кампанії демонструють клієнтам, що бренд розуміє їхні потреби та цінує їхню лояльність. Наприклад, клієнти отримують персоналізовані рекомендації, індивідуальні пропозиції та унікальні поради. Такий підхід підвищує залученість, сприяє конверсії та зміцнює відносини з клієнтами;

– аналіз та вдосконалення. Необхідно постійно перевіряти ефективність омніканальної стратегії. Без аналізу результатів неможливо зрозуміти сильні та слабкі місця або ефективно розподіляти ресурси.

Регулярне вимірювання показників дозволить вносити необхідні зміни та інвестувати у ті аспекти, які дають максимальний результат.

Формування бізнес-стратегії за використання ефективної омніканальної комунікації вимагає глибокого розуміння потреб та очікувань клієнтів. Чим краще розуміти свою аудиторію, тим ефективніше можна організувати взаємодію у різних точках контакту.

## Висновки до першого розділу

Ефективна бізнес-стратегія ґрунтується на системному підході, який забезпечує синергетичний ефект злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства. Це дозволяє не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й забезпечувати сталий розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Формування бізнес-стратегії передбачає п'ять ключових етапів: визначення цілей, оцінку й узгодження цілей, трансформацію організаційної структури, подолання опору змінам та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Кожен з етапів відіграє важливу роль у досягненні стратегічної мети підприємства.

Урахування омніканальних комунікацій у бізнес-стратегії дозволяє підприємствам адаптуватися до змін і покращувати взаємодію з клієнтами. Використання багатьох каналів (соціальні мережі, електронна пошта, SMS тощо) сприяє створенню персоналізованого та узгодженого досвіду для споживачів. Ключовими засади омніканального досвіду є: аналіз клієнтського шляху з метою визначення проблемних точок взаємодії, збір, інтеграція та сегментація даних про клієнтів для створення цілісного профілю покупців, формування персоналізованих кампаній та індивідуальних пропозицій, постійний аналіз результатів для вдосконалення омніканальної стратегії.

Омніканальна комунікація дозволяє бізнесу покращувати клієнтський досвід шляхом врахування потреб і вподобань, підвищувати рівень задоволеності клієнтів і зміцнювати їхню лояльність, оптимізувати процеси продажів і скорочувати цикл здійснення транзакцій.

Сучасні цифрові платформи надають компаніям можливість отримувати дані про клієнтів, створювати персоналізований контент і вибудовувати двосторонню комунікацію. Це сприяє розробці більш

ефективних маркетингових стратегій і забезпечує конкурентну перевагу на ринку. Грамотно розроблена бізнес-стратегія дозволяє підприємству ефективно управляти ресурсами, підвищувати конкурентоспроможність і результативність діяльності, забезпечувати сталий розвиток у мінливих умовах ринку.

Таким чином, стратегічне планування із застосуванням омніканальної комунікації та цифрових інструментів є важливим фактором для досягнення успіху та конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі.

## 2 Аналітичне дослідження ТОВ «Літма», м.Хмельницький в контексті розвитку галузі легкої промисловості України

### 2.1 Огляд ключових тенденцій розвитку галузі легкої промисловості України

Легка промисловість відіграє значну роль в економіці України, забезпечуючи соціальний та економічний розвиток країни. Розглянемо основні аспекти її важливості [16]:

- створює значну кількість робочих місць. Багато людей працюють у виробництві одягу, взуття, текстильних та інших виробів, що робить легку промисловість ключовим сектором зайнятості;

- активно сприяє розвитку зовнішньої торгівлі. Українські товари легкої промисловості експортуються на міжнародні ринки, що забезпечує приплив валютних надходжень;

- позитивно впливає на зростання валового внутрішнього продукту (ВВП), сприяє диверсифікації економіки та залученню інвестицій.

Вважаємо за доцільне розглянути структуру галузі легкої промисловості України, яка охоплює 23 види економічної діяльності, які, в свою чергу, поділяються на три основні групи: текстильне виробництво, виготовлення одягу та виробництво шкіряних виробів, а також товарів з інших матеріалів. Галузь легкої промисловості забезпечує значну кількість робочих місць, сприяє виробництву товарів для внутрішнього ринку та експорту.

Війна має значний вплив на різні сфери економіки України, зокрема і на легку промисловість. Серед основних проблем, з якими стикнулася дана галузь під час війни:

- перебої в постачанні сировини;

- втрати робочої сили;
- обмеження в міжнародній торгівлі;
- зміна та обмеження логістичних маршрутів;
- зміни валютного курсу;
- вимушений виїзд великої кількості населення за кордон.

Попри зазначені аспекти, більшість сегментів легкої промисловості України демонструють позитивний приріст. Зокрема, темп змін виробництва взуття у 2023 році порівняно з 2020 роком склав 200,9 %.

В воєнний час основним пріоритетом легкої промисловості України є внутрішній ринок, зокрема забезпечення Збройних сил України речовим майном. Попри виклики війни, галузь продемонструвала свою стійкість і адаптивність, а саме: швидке переналаштування виробництва, освоєння нових видів продукції, релокація підприємств і відновлення діяльності на деокупованих територіях. Додатково, виробництво сприяло соціальній стабільності, забезпечуючи робочі місця для населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб. Також відбувалася активна перекваліфікація працівників, що дозволило зберегти кадровий потенціал галузі в складних умовах. Ці обставини підтверджують значний потенціал та стратегічну важливість легкої промисловості для економіки України, навіть у періоди кризових викликів.

Спираючись на інформацію, надану Державною службою статистики [16], проведемо аналіз обсягів реалізованої продукції у період з 2020 по 2023 роки (таблиця 2.1). Як видно з таблиці 2.1, у період з 2020 по 2023 роки легка промисловість України демонструвала різну динаміку в окремих сегментах, проте у 2023 році всі сегменти перевищили показники 2020 року. Загальна тенденція зростання виробництва в цьому секторі свідчить про його потенціал у національній економіці. Однак слід враховувати, що подальший розвиток галузі може залежати від таких чинників, як зміни у споживчому попиті, стан зовнішньої торгівлі та загальна економічна ситуація в країні [16].

Таблиця 2.1 – Обсяг реалізованої продукції за видами діяльності за 2020-2023 рр., млн грн

Промисловість	Роки				Темп зміни 2023 р./ 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	23 834,1	28 260,9	30 713,8	40 804,6	71,2
Текстильне виробництво	9 254,4	11 443,2	11 692,7	13 412,3	44,9
Ткацьке виробництво	683,3	830,8	1 653,1	1 755,3	156,9
Виробництво інших текстильних виробів	8 268,3	10 263,8	9 767,2	11 229,1	35,8
Виробництво одягу	9 577,2	9 857,9	11 170,7	16 574,9	73,1
Виробництво одягу, крім хутряного	8 500,7	8 643,7	9 643,4	14 875,7	75,0
Виробництво трикотажного та в'язаного одягу	1 072,3	944,15	1 527,3	1 699,2	58,5
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	5 002,5	6 959,8	7 850,4	1 0817,4	116,2
Дублення шкір і оздоблення шкіри; виробництво дорожніх виробів, сумок, лимарно-сідельних виробів; вичинка та фарбування хутра	2 360,5	2 860,4	2 568,2	2 866,9	21,5
Виробництво взуття	2 642,0	4 099,4	5 282,2	7 950,5	200,9

Джерело: складено автором на основі [16]

У 2023 році структура реалізованої продукції легкої промисловості виглядала наступним чином (рисунок 2.1) [16, 18].

Аналізуючи відсоткову структуру легкої промисловості України за 2023 рік, можна зробити такі висновки [16, 18]:

– текстильне виробництво залишається найбільшим сегментом, охоплюючи близько 12 % загального обсягу виробництва у цій галузі, що підкреслює його значущість для економіки країни;

– виробництво одягу та взуття є важливими складовими: частка виробництва одягу становить 14 %, а взуття – 7 %, що вказує на значний внесок цих секторів у загальну структуру;

– інші текстильні вироби та шкіряні вироби також мають значну частку: 10 % припадає на інші текстильні вироби, а 9 % – на шкіру та вироби з неї. Це свідчить про різноманітність і обсяги виробництва в цих сегментах;

– дублення шкір, виготовлення сумок та інших шкіряних виробів становлять менший сегмент, однак вони мають важливе значення для шкіряної промисловості.

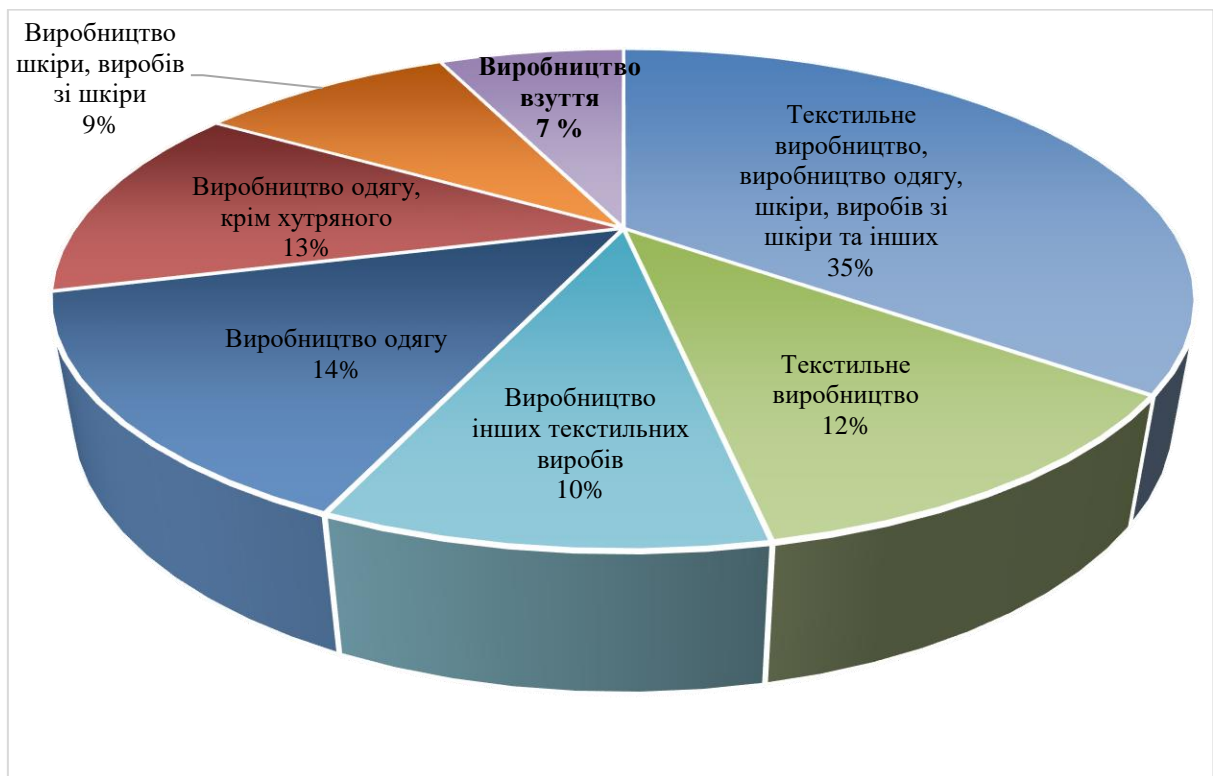


Рисунок 2.1 – Структура реалізованої продукції легкої промисловості у 2023 році, %

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Розглянемо ключових учасників ринку легкої промисловості України. Наразі в цій галузі діє близько трьох тисяч підприємств, які відрізняються за своїми масштабами і відіграють важливу роль у забезпеченні зайнятості населення. Серед них 11,7 % належать до середніх підприємств, 25,4 % – до малих, а більшу частку, 62,9 %, складають мікропідприємства. За кількістю працівників домінують середні підприємства, які забезпечують роботою

близько 75 % працівників галузі. На малих підприємствах працює приблизно 20 % персоналу, тоді як мікропідприємства охоплюють лише 6 % робочої сили. Середні підприємства, як правило, мають штат від 180 до 250 осіб. У малих підприємствах зазвичай працює від 7 до 12 осіб, тоді як мікропідприємства обмежуються трьома працівниками [16, 18].

Галузь легкої промисловості поділяється на три основні підгалузі: текстильне виробництво, виготовлення одягу, а також виробництво шкіри, виробів із неї та інших матеріалів. Найбільше працівників (приблизно 57%) задіяно у виробництві одягу. У сегменті виготовлення шкіри та взуття працює близько 23% робочої сили, а решта 20% – у текстильному виробництві [16, 18].

Підприємства легкої промисловості присутні практично у всіх регіонах України, однак найбільші з них зосереджені в Києві та Київській області, а також у Львівській, Дніпропетровській, Харківській і Закарпатській областях. Ці регіони характеризуються високою активністю у виробництві текстилю, шкіряних виробів та взуття.

Виділимо низку ключових підприємств у сфері взуттєвої промисловості. До них належать ПрАТ «Чернігівська взуттєва фабрика «Берегиня», українсько-італійське спільне підприємство ТОВ «Ріф-1» у м. Київ, ТОВ «Прогрес» у м. Львів, «Буковинська взуттєва фабрика «Кайрос» у м. Чернівці, ТОВ «Літма» у м. Хмельницький [16, 18].

Отже, легка промисловість України об'єднує підприємства різних масштабів, які забезпечують роботою значну частину населення та розташовані по всій країні. Різноманітність напрямків діяльності робить цю галузь важливим елементом економіки країни.

Технічні можливості українських підприємств взуттєвої промисловості дозволяють виробляти конкурентоспроможне взуття з натуральної та штучної шкіри, а також із текстильними верхами. Завдяки цим потужностям щороку виготовляється значна кількість пар взуття. Крім того, у країні діють

підприємства, які забезпечують галузь необхідною сировиною та матеріалами.

Сучасний ринок української легкої промисловості демонструє кілька ключових тенденцій, які впливають на розвиток галузі [16, 18]:

- стійке зниження обсягів виробництва у натуральному вираженні, що вказує на складнощі та виклики, з якими стикається галузь;

- переважання імпорту над експортом, що свідчить про високу залежність від зовнішніх постачань та недостатню впевненість у позиціях на міжнародних ринках;

- неповне задоволення внутрішнього попиту товарами легкої промисловості через обмежене місцеве виробництво, що впливає на доступність цих товарів для споживачів;

- мала кількість успішних українських брендів у сфері легкої промисловості, що вказує на необхідність посилення маркетингової діяльності та підвищення конкурентоспроможності продукції;

- обмежена частка інноваційної та високотехнологічної продукції у виробничій структурі, що створює потребу у впровадженні сучасних технологій та інновацій для підвищення ефективності та розвитку галузі.

Ці тенденції становлять серйозні виклики для української легкої промисловості і вимагають розробки комплексних стратегій та заходів для зміцнення конкурентоспроможності та адаптації галузі до умов сучасного ринку.

Вважаємо за доцільне визначити проблеми легкої промисловості України на основні тенденції і викликів:

- застарілі технології – галузь стикається з проблемами через використання морально застарілих технологій, старі методи виробництва та наявність неперспективного обладнання. Недостатнє застосування автоматизації процесів призводить до значного використання трудових ресурсів та високих витрат на виробництво;

– переважання імпорту над експортом – на ринку легкої промисловості спостерігається значний вплив імпорту через оптимальне співвідношення ціни та якості іноземної продукції. Це створює складнощі для українських виробників, які втрачають конкурентоспроможність у внутрішньому споживчому середовищі;

– сильна залежність від імпорту сировини та комплектуючих – українська легка промисловість залежить від імпорту основних матеріалів, таких як тканини, шкіра та вовна. Більшість цих ресурсів надходить з-за кордону. Такі залежності спричиняють нестабільність у цінах на сировину, а також роблять виробництво вразливим до економічних криз та політичних конфліктів, які можуть перервати постачання необхідних матеріалів;

– низька цінова конкурентоспроможність вітчизняної продукції на внутрішньому ринку – існуючі умови для офіційного та неофіційного імпорту вживаного одягу і взуття, а також нелегального виробництва, дозволяють імпортувати продукцію за вигідною ціною, конкуруючи з українськими виробниками. Це призводить до зменшення продажів вітчизняних товарів та ослаблення ринкових позицій місцевої легкої промисловості, що загрожує її стабільності;

– зосередження виробництва на споживчій сировині – більшість українського виробництва орієнтована на переробку споживчої сировини, що обмежує можливість диверсифікації в галузі. Це створює обмежену варіативність продукції та перешкоджає розширенню бізнесу і реалізації інноваційних рішень;

– посилення внутрішньогалузевої конкуренції через нерівні умови та доступ до ринку – внутрішня конкуренція у легкій промисловості посилюється через різницю у фінансових можливостях, доступі до ресурсів та технологічних інноваціях між підприємствами. Підприємства з кращими умовами можуть мати конкурентну перевагу, що створює тиск на менш адаптивні компанії та загрожує їх банкрутством або скороченням

виробництва. Також це обмежує розвиток новаторських підприємств і призводить до втрати частки ринку в користь сильніших учасників;

– наявність численних підприємств у тіньовому секторі – у легкій промисловості багато компаній працюють у тіньовому секторі, ухиляючись від сплати податків та порушуючи законодавчі норми. Це призводить до створення ненормальної конкуренції, втрати державних доходів та недостатньої ефективності у конкуренції між підприємствами;

– нестабільність у контролі якості продукції та дотриманні стандартів – відсутність ефективної системи контролю якості призводить до різноманітності товарів на ринку, де присутні і низькоякісні продукти. Це впливає на репутацію галузі, зменшує довіру споживачів та обмежує експортні можливості української легкої промисловості. Також це загрожує втратою клієнтів та посилює конкурентні труднощі на міжнародному ринку;

– повномасштабне вторгнення в Україну – військові дії призвели до руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та втрати важливих ринків збуту. Це супроводжується економічною нестабільністю, підвищенням витрат на енергетичні ресурси та міграцією робочої сили, що додає викликів для функціонування легкої промисловості в Україні.

Українські взуттєві виробники адаптувалися до умов воєнного часу та економічної нестабільності, значно зменшивши залежність від імпорту (імпортування скоротилося на 60 % у 2022 році). Це дало можливість місцевим брендам зайняти певну частку ринку. Багато компаній сфокусували свою діяльність на задоволенні попиту всередині країни, особливо у сегментах спортивного та практичного взуття. Зростання популярності вітчизняних брендів було стимульовано патріотичними настроями серед споживачів [18].

Попит на взуття зазнав змін через міграцію, скорочення доходів та раціоналізацію витрат. Споживачі почали віддавати перевагу взуттю з високою функціональністю та довговічністю. Зростання інтересу до

спортивного взуття також пояснюється його універсальністю та акцентами на комфорт і практичність.

Виробники взуття зіткнулися зі зростанням витрат на сировину, енергетичні ресурси та проблемами у логістиці. Більшість малих та середніх підприємств були змушені оптимізувати виробничі процеси та залучати державну чи міжнародну підтримку. У той же час, великі компанії починають відновлювати свою позицію на ринку у 2024 році, що посилює внутрішню конкуренцію.

В умовах війни онлайн-продажі та інтернет-присутність стали особливо важливими для українських виробників. Використання цифрових платформ для просування брендів допомогло зберегти лояльну клієнтську базу навіть в обмежених умовах та нестабільному ринковому середовищі.

З поверненням міжнародних компаній у 2024 році можна очікувати підвищення конкуренції, що стимулюватиме українські бренди до впровадження інновацій. Окрім цього, зростає попит на продукцію з локальною ідентичністю, наприклад, взуття з українськими традиційними мотивами.

Галузь виробництва взуття поступово відновлюється та адаптується до ринкових змін. Для подальшого успішного розвитку необхідно інвестувати у технологічні інновації, підвищувати рівень маркетингових стратегій та забезпечувати високу якість продукції.

## 2.2 Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Літма», м. Хмельницький

Взуттєва фабрика «Літма» має більше 20 років досвіду роботи на українському ринку та є одним з провідних виробників взуття в країні. Компанія розташована у місті Хмельницький за адресою: вул. В. Чорновола, 17/6.

Для виготовлення продукції ТОВ «Літма» використовує передові технології та сучасне обладнання європейських виробників. Сировина та комплектуючі надходять як від українських, так і від іноземних постачальників, гарантуючи високу якість матеріалів.

Основні матеріали для виробництва взуття ТОВ «Літма»:

- полівінілхлорид (ПВХ);
- текстиль на підшві з поліуретану (ПУ-ТПУ);
- текстиль на підшві з полівінілхлориду (ПВХ).

Технології виробництва взуття:

– для текстильного взуття застосовується метод прямого приливу підшви до верху, завдяки чому продукція відзначається міцністю, гнучкістю та довговічністю;

– для взуття з ПВХ використовується метод суцільного лиття під тиском, що забезпечує водонепроникність. Це стосується чоботів, галош, напівчоботів, дачного та садового взуття, а також дощового взуття.

Продукція ТОВ «Літма» відповідає вимогам системи сертифікації УкрСЕПРО та державної санітарно-епідеміологічної експертизи, що підтверджується відповідними експертними висновками.

Фабрика співпрацює з постачальниками з різних регіонів України, включаючи Івано-Франківську, Рівненську, Київську області та інші. Основними партнерами ТОВ «Літма» в Україні є [17]:

- ТОВ «Падана Кемікал Кампаундс»;
- ТОВ «Пульсар і Ко»;
- ТОВ «АСАТ»;
- ТОВ «Легпромсервіс».

Окрім вітчизняних постачальників, ТОВ «Літма» співпрацює з іноземними партнерами з Туреччини та Італії. Найбільш надійними іноземними постачальниками є [17]:

- CINAR LAM. IC ve DIS TICARET A.S (Туреччина);
- ERAFLEX POLYURETHANES S.p.A. (Італія);

- GGS s.a.s. di Gobbato Franko & Co (Італія);
- GOTER TC (Італія).

Аналіз техніко-економічних показників є необхідним інструментом для ефективного управління та планування діяльності будь-якого підприємства. Він дозволяє отримати цілісне уявлення про роботу підприємства, зрозуміти основні аспекти його функціонування та виявити резерви для покращення результатів, що є необхідною умовою для успішного функціонування та розвитку підприємства в будь-якій сфері господарювання, сприяючи ефективності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Основні техніко-економічні показники ТОВ «Літма» за період 2021-2023 рр. наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «Літма», м. Хмельницький, 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022 р. / 2021 р.	2023 р. / 2022 р.
1	2	3	4	5	6
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	39 070,70	73 860,90	99 756,10	89,04	35,06
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	35 881,60	65 513,60	89 319,40	82,58	36,34
Валовий прибуток, тис. грн	3 189,10	8 347,30	10 436,70	161,74	25,03
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	78	54	66	-30,77	22,22
Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн	1 424,7	1457,7	1758,30	2,32	20,62
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн / особу	500,91	1367,79	1511,46	173,06	10,50
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	10 308,00	13 008,30	11 347,20	26,20	-12,77

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	280,7	2 524,70	4 992,70	799,43	97,75
Чистий прибуток, тис. грн	230	2 070,10	4 094,00	800,04	97,77
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг, грн	0,92	0,89	0,90	-3,42	0,95
Рентабельність (збитковість), %	0,64	3,16	4,58	-	-
Рентабельність продаж, %	0,59	2,8	4,10	-	-

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Для оцінки ефективності діяльності важливо провести аналіз показників дохідності та собівартості реалізованої продукції (рисунок 2.2).

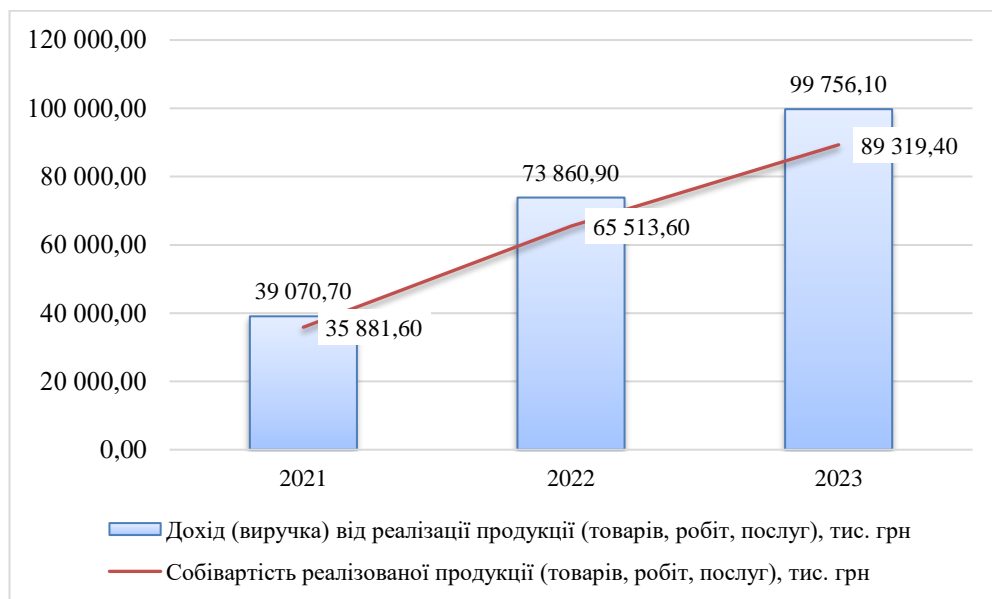


Рисунок 2.2 – Динаміка показника доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Літма», 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Дохід показує загальну суму коштів, отриманих підприємством від реалізації продукції (товарів, робіт або послуг). Протягом трьох років спостерігається постійне зростання доходу. Зокрема, дохід зріс у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 34 790,2 тис. грн (більше ніж у 2 рази), у 2023 р. порівняно з 2022 р. дохід зріс на 25 895,2 тис. грн. Це свідчить про ефективне

розширення виробництва, збільшення продажів або вихід на нові ринки, або це може бути результатом впровадження успішної маркетингової стратегії.

Собівартість показує витрати, необхідні для виробництва та реалізації продукції. Собівартість також збільшується разом із ростом обсягу реалізації. Зростання собівартості було у 2022 році порівняно з 2021 роком на 29 632 тис. грн, що показує значне збільшення витрат, у 2023 році собівартість зросла ще на 23 805,8 тис. грн. Це може бути пов'язано з інфляцією, зростанням цін на сировину або необхідністю у додаткових витратах.

Дохід зріс швидше за собівартість, що свідчить про можливе збільшення прибутковості. Доцільно провести детальний аналіз структури собівартості та знайти можливості для скорочення витрат, наприклад, через переговори з постачальниками або оптимізацію виробничих процесів. Такі заходи дозволять підприємству покращити рентабельність та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Для оцінки ефективності роботи підприємства необхідно проаналізувати показники фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку (рисунок 2.3).

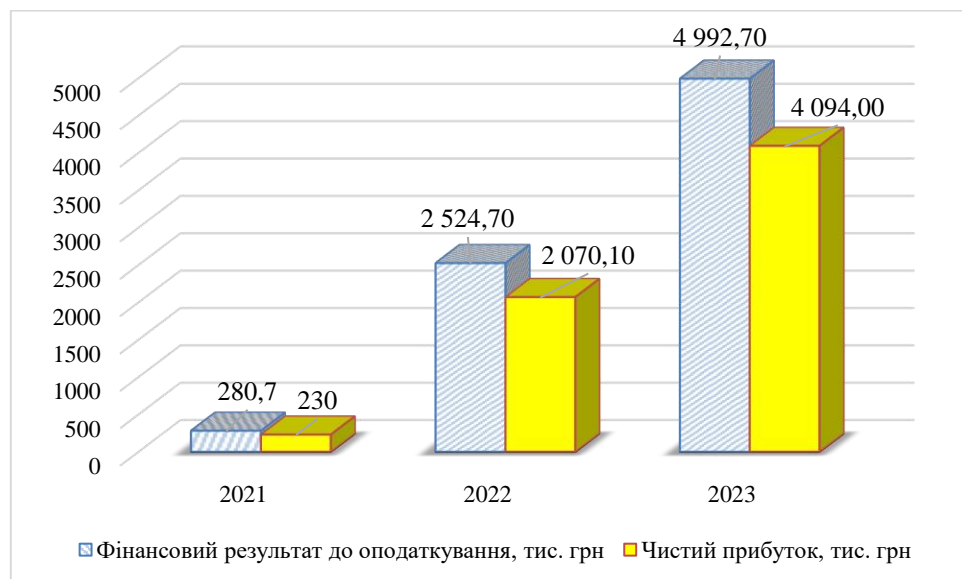


Рисунок 2.3 – Динаміка показника чистий прибуток та фінансовий результат до оподаткування ТОВ «Літма», 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Протягом трьох років спостерігається постійне збільшення фінансового результату до оподаткування, що свідчить про позитивну тенденцію в діяльності підприємства. Зростання у 2022 р. порівняно з 2021 р. становить 2 243 тис. грн, у 2023 р. фінансовий результат зріс ще на 2 468 тис. грн, що свідчить про значне покращення ефективності підприємства та збільшення його прибутковості.

Чистий прибуток також показує стійке зростання упродовж трьох років. У порівнянні з 2021 р, у 2022 р чистий прибуток зріс 1 840, 10 тис. грн, у 2023 р чистий прибуток зріс ще на 2 023, 90 тис. грн, що свідчить про ефективність управлінських рішень та впровадження успішних стратегій.

Протягом 2021-2023 років спостерігається значне збільшення чистого прибутку та фінансового результату до оподаткування, що свідчить про ефективність управлінських стратегій та збільшення прибутковості.

Розглянемо показники рентабельності для підприємства за три роки та їх зміну (рисунок 2.4).

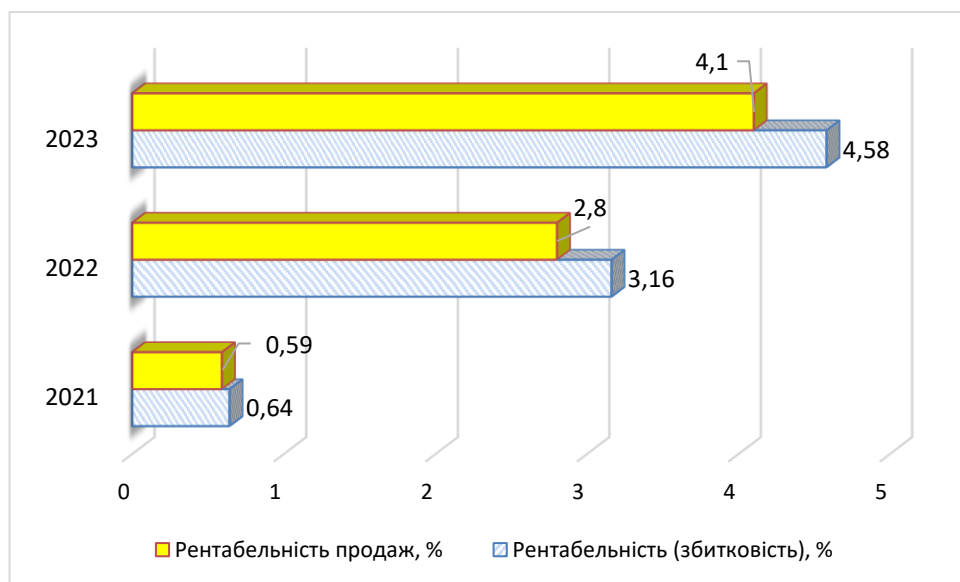


Рисунок 2.4 – Динаміка показника рентабельності підприємства та рентабельності продаж ТОВ «Літма», 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Протягом 2021-2023 років спостерігається стійке зростання загальної рентабельності, що свідчить про ефективність підприємства в управлінні витратами та отриманні прибутку та демонструє успішність управлінських стратегій та оптимізовану роботу бізнес-процесів.

Рентабельність продажу показує, наскільки прибутковими є операції з реалізації продукції. Рентабельність продажу показує значний зріст у 2022 та 2023 роках, що свідчить про успішність продажів, контроль витрат і правильний розподіл ресурсів.

Обидва показники (загальна рентабельність та рентабельність продажу) демонструють позитивну динаміку, що свідчить про ефективне управління витратами та отримання високих прибутків. Зростання рентабельності створює умови для можливих інвестицій у розвиток, покращення обладнання та розширення ринку.

Підприємству необхідно продовжувати вивчати структуру витрат та знайти можливості для їх зменшення без шкоди для якості продукції чи послуг, інвестувати у стратегічні проекти, які дозволять підвищити обсяг продажу та покращити прибутковість, контролювати операційні процеси.

Ці заходи дозволять підтримувати зростання прибутковості та забезпечити стабільність підприємства у майбутньому.

Розглянемо динаміку показників середньооблікової чисельності працівників та фонду заробітної плати за три роки (рисунок 2.5).

У 2022 р. спостерігається значне скорочення чисельності працівників, з 78 до 54 осіб, що є суттєвим скороченням на 24 особи. У 2023 р. чисельність працівників дещо зросла до 66 осіб, тобто на 12 осіб порівняно з 2022 р. Скорочення чисельності у 2022 р. може бути пов'язане зі реформами, оптимізацією виробничих процесів або звільненням частини працівників для зменшення витрат. Збільшення у 2023 р. може бути результатом відновлення виробничих обсягів або розширення операційної діяльності підприємства.



Рисунок 2.5 – Динаміка показника фонду заробітної плати штатних працівників та середньооблікової чисельності штатних працівників ТОВ «Літма», 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Протягом трьох років спостерігається постійне збільшення фонду заробітної плати, що свідчить про підвищення витрат на персонал. У 2022 р. фонд заробітної плати зріс на 33 тис. грн, у 2023 р. фонд зріс ще 300,6 тис. грн, що свідчить про значне зростання витрат на оплату праці у 2023 р.

У 2022 р. спостерігалось скорочення кількості працівників, що могло бути спрямовано на зменшення витрат або оптимізацію виробничих процесів. У 2023 р. чисельність знову збільшилась, що свідчить про відновлення обсягів роботи або розширення бізнесу.

Незважаючи на скорочення чисельності працівників у 2022 р., фонд заробітної плати зростав завдяки підвищенню заробітної плати за рахунок підвищення ефективності роботи або інфляційних факторів. У 2023 р. значне збільшення фонду заробітної плати на 300,6 тис. грн може бути пов'язане з необхідністю залучення додаткових працівників або збільшенням зарплат. Підприємству доцільно оптимізувати витрати на персонал, проводити регулярний аналіз чисельності та фонду заробітної плати, щоб мінімізувати витрати без втрати продуктивності, впроваджувати інновації та

автоматизацію для підвищення продуктивності, що дозволить отримати більше результатів з меншою кількістю працівників, розвивати системи мотивації та стимулювання працівників, щоб підвищити їхню продуктивність та ефективність роботи.

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Літма» свідчать про ефективну організацію бізнес-процесів та управління ресурсами. Зростання доходу та рентабельності вказують на успішну реалізацію стратегії підприємства, оптимізовану структуру витрат та ефективність операційної діяльності. Значне покращення показників прибутковості та контролю витрат демонструє високий рівень фінансової стабільності та професійну роботу менеджменту. Це створює умови для подальшого розвитку та інвестування в розширення виробництва та впровадження інновацій, зокрема в маркетингову складову діяльності підприємства.

### 2.3 Аналіз комунікативної діяльності ТОВ «Літма», м. Хмельницький

ТОВ «Літма» використовує декілька каналів комунікації для просування своєї продукції.

Офіційний вебсайт. Офіційний інтернет-сайт ТОВ «Літма», доступний за адресою <https://www.litma.com.ua>, є комплексною платформою, яка демонструє діяльність компанії та її пропозиції на ринку взуття. Сайт створений для того, щоб надати користувачам повну та актуальну інформацію про компанію, її продукти та послуги, а також створити зручність у взаємодії з клієнтами та партнерами (рисунок 2.6). На головній сторінці сайту розміщені посилання на соціальні мережі, контакти магазину та фабрики із зазначенням доступних месенджерів, а також передбачено функції пошуку та реєстрації власного акаунту [17].

Головна сторінка сайту ТОВ «Літма» виконана у форматі «візитівки», що забезпечує можливість її прокручування для отримання додаткової корисної інформації про кожну товарну категорію.

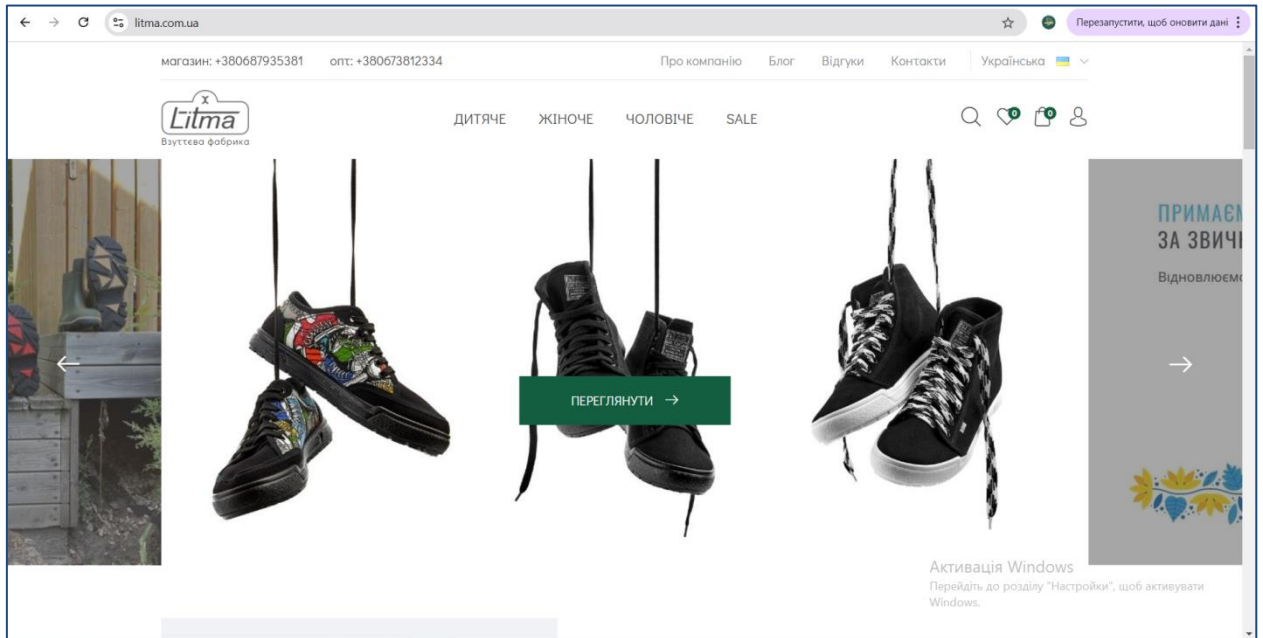


Рисунок 2.6 – Сайт ТОВ «Літма», м. Хмельницький

Джерело: [17]

Дизайн сайту ТОВ «Літма» вирізняється зручністю та функціональністю. Усі необхідні опції забезпечують швидкий і повний доступ до асортименту взуття. Ціни вказані актуальні, а закодування продукції мінімізує ризик помилок при оформленні замовлень. Функція перегляду товарів з різних ракурсів створює ефект візуального і частково тактильного контакту. Обрані товари можна легко додати до кошика, а процес оформлення замовлення, оплати та доставки є інтуїтивно зрозумілим і зручним для користувачів.

Основні розділи сайту [17]:

– «про компанію». У цьому розділі представлена інформація про історію компанії, її місію, цінності та основи корпоративної культури. Тут можна дізнатися про ключові досягнення, команду професіоналів та філософію ТОВ «Літма», що дозволяє краще зрозуміти компанію та її цілі;

– «блог». Розділ «Блог» містить корисні статті та новини у сфері взуттєвого виробництва та моди. Тут можна знайти поради щодо догляду за взуттям, актуальні тренди та інсайди про останні інновації у дизайні та технологіях. Блог спрямований на залучення інтересу клієнтів та створення цінного контенту для аудиторії;

– «відгуки». У цьому розділі представлені відгуки клієнтів та партнерів про співпрацю з ТОВ «Літма». Відгуки демонструють якість обслуговування, надійність та професіоналізм компанії. Це важливий інструмент для побудови довіри між потенційними клієнтами та компанією. Зазначимо, що всі опубліковані відгуки є позитивними, проте всі відгуки за 2018 рік, що вказує на те, що більшість контактів здійснюються через соціальні мережі та інші канали комунікації.

– «контакти». Розділ містить необхідну контактну інформацію: адреси офісу та складів, номери телефонів, електронну пошту та соціальні мережі. Завдяки цьому потенційні та постійні клієнти можуть швидко зв'язатися з компанією для консультацій або оформлення замовлень;

– «асортиментні групи взуття». У цьому розділі представлений широкий асортимент взуття, що пропонує ТОВ «Літма». Користувачі можуть ознайомитися з різними категоріями продукції, переглянути актуальні колекції та вибрати необхідний товар відповідно до індивідуальних уподобань та потреб. Асортимент включає різні стилі, матеріали та дизайн, відповідаючи найвищим вимогам якості та моди. Інформація про взуття зручно розподілена за асортиментними групами: «Дитяче», «Жіноче», «Чоловіче» та «SALE». Кожна група має меню, що дозволяє швидко обрати потрібний товар.

Сайт ТОВ «Літма» створений для максимальної зручності клієнтів, демонструючи надійність, професіоналізм та відмінний сервіс компанії на ринку взуття.

Соціальні мережі – компанія представлена у Facebook, Instagram, TikTok, де вони публікуються новини, акції та оновлення асортименту. Цей

канал дозволяє взаємодіяти з клієнтами та підтримувати постійний зворотний зв'язок.

Instagram-сторінка ТОВ «Літма» виконує важливу роль як канал комунікації з клієнтами та потенційними клієнтами. Контент сторінки охоплює широкий спектр тем: огляди та презентацію асортименту взуття, рекомендації з догляду за взуттям, інформацію про умови придбання, огляди новинок, а також акції та розпродажі, що привертають увагу аудиторії. Регулярне оновлення сторінки сприяє підтримці інтересу підписників, кількість яких сягає 11,5 тис. (рисунок 2.7).

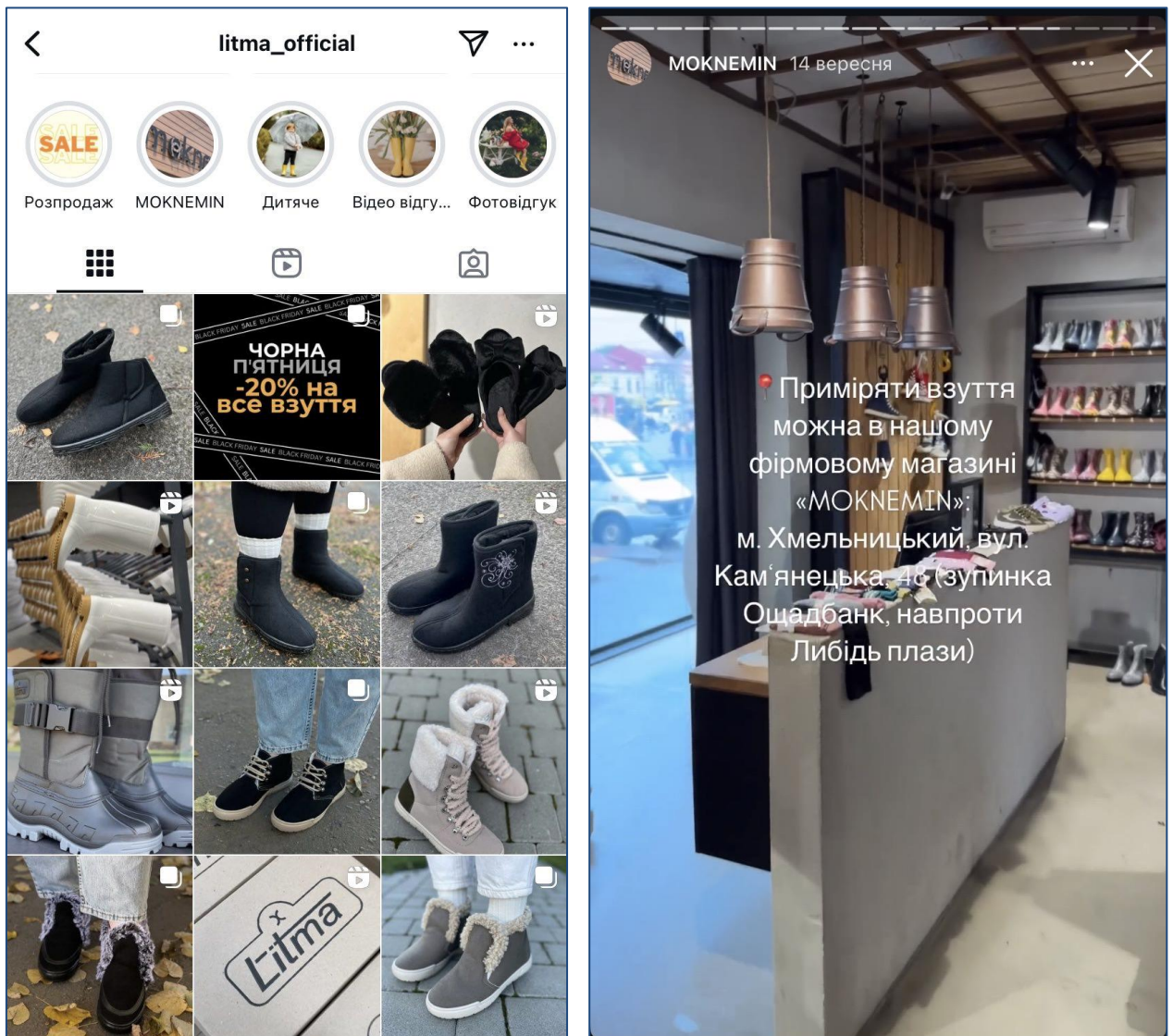


Рисунок 2.7 – Instagram-сторінка ТОВ «Літма»

Джерело: [25]

Особливу увагу варто звернути на розділ «Відгуки», який представлено у двох хайлайтсах: «відеовідгуки» та «фотовідгуки», де клієнти охоче діляться своїм досвідом покупок. Позитивні коментарі формують довіру до бренду, а представники компанії оперативно відповідають на запитання або зауваження, демонструючи високий рівень клієнтоорієнтованості.

Таким чином, Instagram-сторінка ТОВ «Літма» є не лише платформою для просування продукції, але й ефективним інструментом взаємодії з клієнтами, підвищення впізнаваності бренду та створення довірливих відносин.

Facebook-сторінка також підтримується актуальною та має 1,9 тис. підписників (рисунок 2.8).

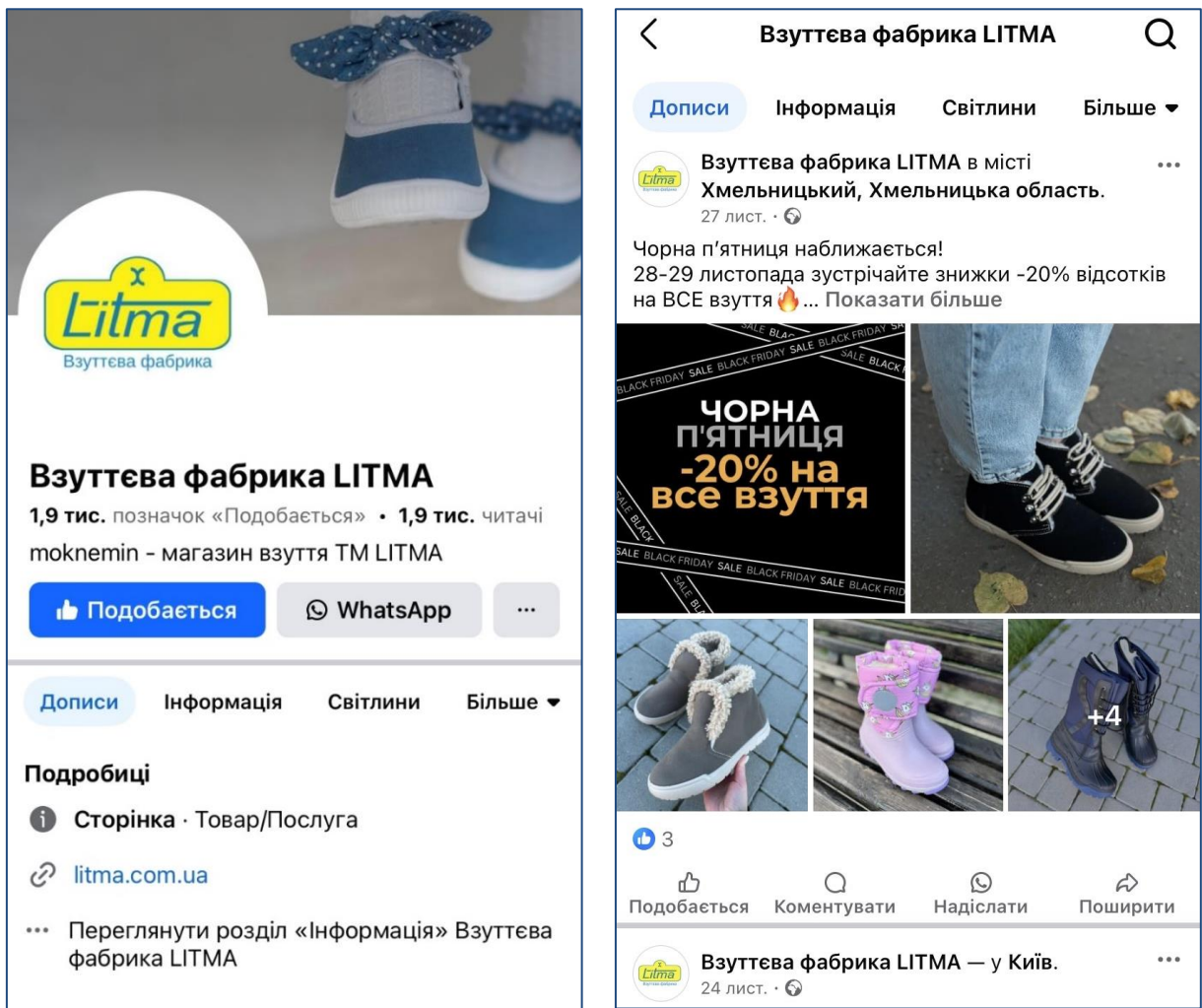


Рисунок 2.8 – Facebook-сторінка ТОВ «Літма»

Джерело: [26]

Facebook-сторінка підприємства регулярно оновлюється та має аудиторію в 1,9 тис. підписників. На сторінці зібрана вся основна інформація про компанію, зокрема деталі про фірмовий магазин, контактні дані, адреси виробництва, магазину, електронної пошти та офіційного сайту. Тематика публікацій у Facebook перегукується з контентом в Instagram

TikTok-сторінка ТОВ «Літма» є новим каналом комунікації з аудиторією, який відкриває широкі можливості для просування бренду серед молодіжної та активної частини споживачів (рисунок 2.9).

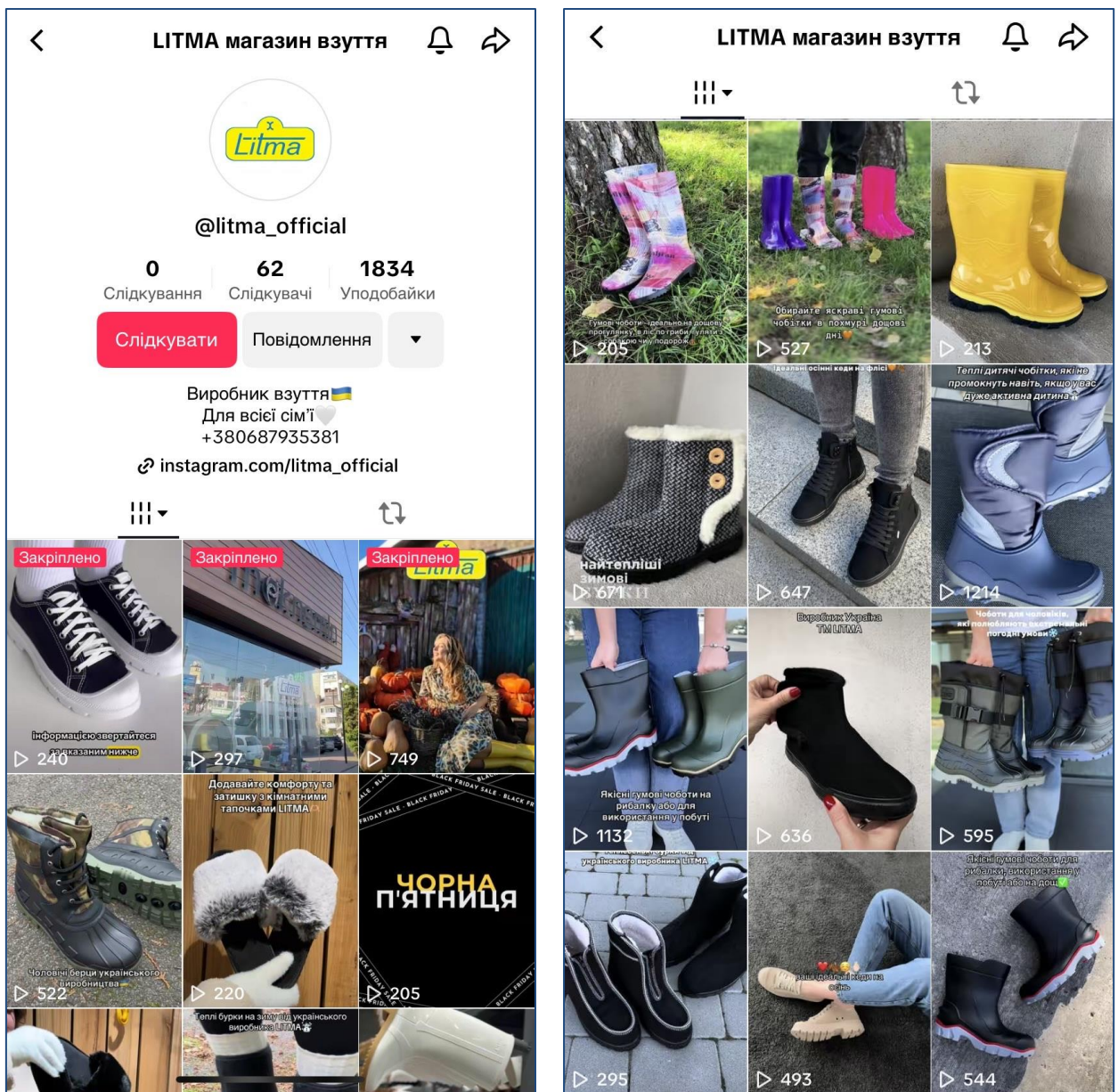


Рисунок 2.9 – TikTok сторінка ТОВ «Літма»

Джерело: [27]

Незважаючи на те, що кількість підписників наразі становить лише 62, а ведення сторінки розпочалося нещодавно, платформа має значний потенціал для збільшення охоплення. Головна перевага TikTok полягає у його вірусності: короткі, динамічні відео можуть швидко набирати популярність, залучаючи нових підписників і потенційних клієнтів. Для ТОВ «Літма» TikTok є корисним інструментом для демонстрації взуттєвого асортименту в креативному форматі, представлення акцій та розпродажів, а також створення цікавого контенту про догляд за взуттям чи тренди на ринку. Використання популярних хештегів, трендів та інтерактивів (наприклад, челенджів) допоможе залучити більшу аудиторію. Крім того, TikTok дозволяє будувати ближчі відносини з молодим поколінням клієнтів, сприяючи формуванню позитивного іміджу бренду. Регулярність оновлення контенту та його якість є ключовими факторами успішного просування на цій платформі.

Усі сторінки соціальних мереж мають інформацію про фірмовий магазин «MoknemIn» (додаток Б), що знаходиться за адресою: м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, 48. Контент у цих каналах спрямований на популяризацію магазину, демонстрацію його асортименту, акцій та послуг. Екстер'єр та інтер'єр магазину часто представлені у публікаціях, що створює у підписників бажання відвідати його фізично. Унікальне дизайнерське оформлення магазину підкреслює його статус як ключового гравця на ринку взуття в регіоні та Україні загалом. Магазин виконує функцію не лише торгової точки, а й сервісного центру: тут клієнти можуть отримати консультацію, здійснити обмін товару або вирішити будь-які питання, пов'язані з придбаним взуттям. Прив'язка соціальних мереж до магазину дозволяє ефективно комунікувати з аудиторією, залучати нових клієнтів та підвищувати їхню лояльність.

Значущим елементом комунікаційної діяльності ТОВ «Літма» є взаємодія з різними контактними аудиторіями, включаючи державні установи, постачальників як з України, так і з-за кордону, а також участь у

спонсорських проектах. Окремо слід відзначити волонтерську діяльність підприємства, яка позитивно впливає на його репутацію та сприяє встановленню довірливих відносин із громадськістю.

Каталоги українських виробників – ТОВ «Літма» зареєстроване в кількох каталогах вітчизняних виробників (рисунок 2.10).

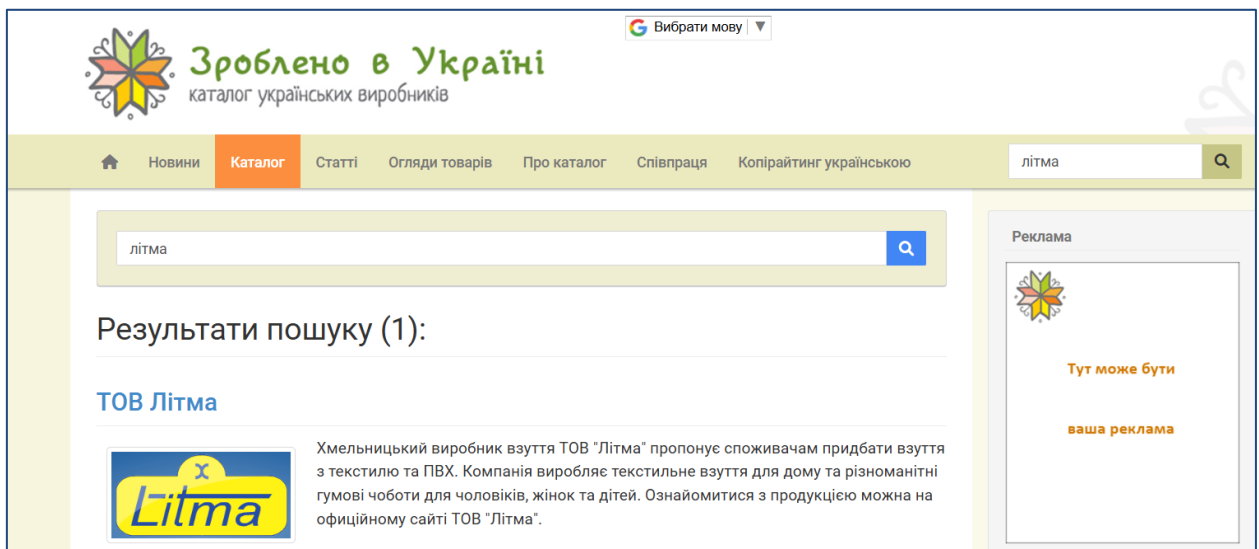


Рисунок 2.10 – Представлення ТОВ «Літма» у каталозі українських виробників

Джерело: [18]

Це сприяє підвищенню видимості бренду серед національної аудиторії, що має низку позитивних сторін:

- збільшення впізнаваності бренду – розміщення в каталозі виробників дозволяє компанії стати більш помітною серед конкурентів, що сприяє підвищенню інтересу до її продукції;

- доступ до нових клієнтів – каталог є платформою, яка забезпечує підприємству доступ до нової аудиторії, зокрема бізнес-клієнтів, дистриб'юторів та роздрібних споживачів;

- підвищення довіри та репутації – наявність у каталозі підтверджує статус офіційного виробника, що підвищує довіру з боку потенційних партнерів і клієнтів;

- каталог виступає як додатковий комунікаційний канал, допомагаючи підприємству просувати свої товари без необхідності значних витрат на рекламу;

- спрощення процесу пошуку партнерів – виробники, що представлені в каталогах, отримують можливість швидше знаходити постачальників, дистриб'юторів та інших бізнес-партнерів для налагодження співпраці;

- розширення географії продажів – каталог відкриває шляхи для виходу на нові регіональні чи міжнародні ринки, оскільки його аудиторія часто включає покупців із різних країн;

- підтримка іміджу якісного виробника – каталог часто асоціюється з перевіреними та надійними компаніями, що додає підприємству авторитету на ринку.

Таким чином, участь у каталозі виробників є ефективним способом посилення позицій підприємства на ринку, залучення нових клієнтів та зміцнення його конкурентоспроможності.

Підсумувати маркетингове аналітичне дослідження доцільно SWOT-аналізом ТОВ «Літма» (рисунок 2.11).

Отже, сильні сторони ТОВ «Літма»:

- сприяють підвищенню якості продукції та ефективності процесів;
- забезпечують професійний підхід до виробництва;
- дозволяють підприємству стабільно функціонувати та розширювати свої можливості;
- гарантують стабільність поставок необхідних матеріалів;
- дозволяють оптимізувати продажі та скоротити витрати;
- підтримують стабільну організацію роботи підприємств;
- використання сучасних технологій допомагає залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Слабкі сторони ТОВ «Літма»:

- не дає можливості охопити широку аудиторію;
- негативно впливає на стабільність у виробничому процесі;

– перешкоджає ефективній конкуренції на нових ринках.



Рисунок 2.11 – Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози

ТОВ «Літма», м. Хмельницький

Джерело: складено автором

Можливості ТОВ «Літма»:

- створюють перспективи для виходу на нові ринки та залучення інвестицій;
- допомагають освоїти нові ринки збуту і збільшити доходи;
- полегшують доступ до ресурсів та логістичних шляхів;
- дозволяють збільшити обсяги виробництва і прибутки;
- підтримують зв'язок із постійними клієнтами, стимулюючи їх до повторних покупок;
- рекламні кампанії, зокрема, в цифровому середовищі, сприятимуть зростанню впізнаваності бренду.

Загрози для ТОВ «Літма»:

- через загальну економічну ситуацію зростають витрати на матеріали та енергоресурси, що загрожує перебоями у виробництві;
- через сильні позиції конкурентів можуть виникати перешкоди виходу на зовнішні ринки.

Підприємство має значний потенціал для розвитку, завдяки своїм внутрішнім перевагам, таким як висока якість продукції та кваліфікований персонал. Проте для ефективного використання можливостей важливо інвестувати у маркетинг, посилювати позиції бренду та забезпечувати стабільність у кадровій сфері.

#### Висновки до другого розділу

Сучасний ринок легкої промисловості України демонструє як виклики, так і можливості для розвитку галузі. Негативна динаміка виробництва та переважання імпорту над експортом свідчать про необхідність розвитку внутрішнього виробництва та стратегій підтримки місцевих брендів. Попри це, сегмент взуттєвої промисловості показує позитивну динаміку завдяки адаптації до умов війни та зменшенню залежності від імпорту.

Імплементация стратегій адаптації, зменшення залежності від імпорту та посилення локального виробництва сприяє посиленню стабільності українських брендів на внутрішнього ринку. Впровадження цифрових платформ та активна присутність у соціальних мережах допомагають українським компаніям ефективно спілкуватись з клієнтами та утримувати їхню лояльність. Проте, необхідно вирішувати важливі питання, такі як підвищення інноваційності, покращення якості продукції та залучення інвестицій.

Маркетингові інструменти та стратегічне управління дозволяють ТОВ «Літма» ефективно оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати та залучати нових клієнтів.

Розвиток фінансових показників підприємства також демонструє позитивну тенденцію: зростання доходу стабільно перевищує собівартість реалізованої продукції; постійне збільшення фінансового результату до оподаткування, зростання чистого прибутку та загальної рентабельності підприємства у 2021-2023 роках свідчить про ефективність управлінських стратегій та оптимізовані бізнес-процеси.

В роботі здійснено SWOT-аналіз ТОВ «Літма». Сильні сторони включають високий рівень організації виробництва, ефективність управлінських процесів, використання сучасних технологій та стабільність постачання матеріалів. Проте необхідно працювати над слабкими сторонами, такими як необхідність підвищення інноваційної складової продукції, конкурентоспроможність бренду та стратегічне маркетингове просування.

Підвищення конкурентоспроможності легкої промисловості в Україні необхідно інвестувати у технологічні інновації, розвивати маркетингові стратегії, покращувати якість продукції та посилювати місцеву підтримку брендів. Впровадження комплексних рішень та стратегічного планування дозволить галузі адаптуватися до умов ринку, підвищити прибутковість та посилити свою позицію як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Для подальшого успішного розвитку ТОВ «Літма» необхідно продовжувати адаптацію до умов ринкових викликів, інвестувати у технологічний розвиток, розширювати інфраструктуру та удосконалювати маркетингову стратегію. Пріоритетами мають бути інновації, підтримання високої якості продукції та стратегічне управління витратами.

### 3 Рекомендації щодо формування бізнес-стратегії ТОВ «Літма», м. Хмельницький на основі застосування омніканальних комунікацій

#### 3.1 Оцінювання позицій стратегічних бізнес одиниць ТОВ «Літма», м. Хмельницький на основі матриці Мак-Кінсі

Проведемо оцінювання бізнес портфеля ТОВ «Літма» на основі методу Мак-Кінсі, який передбачає аналіз за двома основними параметрами:

- привабливість галузі/ринку;
- конкурентоспроможність підприємства/портфельний аналіз стратегічних бізнес одиниць.

На рисунку 3.1 схематично зображено матрицю Мак-Кінсі.



Рисунок 3.1 – Схематичне зображення матриці Мак-Кінсі

Джерело: побудовано автором на основі [2, 3]

Оцінювання бізнес-портфеля ТОВ «Літма» за методом Мак-Кінсі дозволить визначити сильні та слабкі сторони різних бізнес-одиниць у портфелі компанії, а також які бізнес-напрямки варто підтримувати або

розвивати, а які скорочувати або ліквідувати. Це дозволить забезпечити ефективне розподілення ресурсів для формування бізнес-стратегії за використання омніканальних комунікацій.

Результати буде представлено у вигляді матриці з 9 квадратів, що полегшить сприйняття даних, обговорення стратегій і ухвалення рішень.

Оцінювання здійснювалося згідно наступних етапів:

- побудова таблиці з критеріями;
- присвоєння ваги критеріям;
- формування експертної групи та оцінювання факторів;
- розрахунок середньозваженого значення кожного критерію;
- побудова матриці.

Критерії привабливості галузі/ринку обирали експерти, залежно від особливостей галузі/ринку. Експертами виступили представники управлінського персоналу ТОВ «Літма». Експертами було обрано наступні показники:

- розмір сегмента;
- прибутковість;
- темп росту;
- сила конкурентів;
- державне регулювання;
- кількість конкурентів.

Вищезазначені критерії дозволяють оцінити перспективи як короткострокового, так і довгострокового розвитку. Експерти з управлінського персоналу ТОВ «Літма» обрали показники, релевантні саме для їхньої галузі, базуючись на власному досвіді та специфіці ринку, на якому працює компанія. Усі розрахунки здійснено за допомогою програми Microsoft Office Excel. В таблицях 3.1, 3.2 представлено вагу усіх критеріїв для оцінювання привабливості галузі/ринку, та ранг, який присвоєно кожному критерію експертами.

Таблиця 3.1 – Критерії оцінювання привабливості галузі/ринку (гумові чоботи, напівчобітки, кеди, сліпони, зимові чоботи/чобітки, домашнє взуття)

Фактори	Вага	Гумові чоботи/ напівчобітки				Кеди, сліпони				Зимові чоботи/чобітки				Домашнє взуття			
		Е.1	Е.2	Е.3	С.в.	Е. 1	Е. 2	Е. 3	С.в.	Е. 1	Е. 2	Е. 3	С.в.	Е. 1	Е. 2	Е. 3	С.в.
Розмір сегмента	20%	4	4	4	0,80	4	4	4	0,80	1	2	2	0,33	4	4	4	0,80
Прибутковість	20%	3	4	4	0,73	3	4	3	0,67	2	2	2	0,40	4	5	4	0,87
Темп росту	20%	4	4	4	0,80	4	3	3	0,67	2	3	2	0,47	3	4	4	0,73
Сила конкурентів	15%	4	4	4	0,60	2	2	2	0,30	2	2	2	0,30	2	2	2	0,30
Державне регулювання	10%	4	4	4	0,40	4	4	4	0,40	4	4	4	0,40	4	4	4	0,40
Кількість конкурентів	15%	4	4	4	0,60	2	2	3	0,35	3	3	3	0,45	2	2	2	0,30
Всього	100%	-	-	-	3,93	-	-	-	3,18	-	-	-	2,35	-	-	-	3,40

\*Е.1, Е.2, Е.3 – експерти, С.в. – середня вага

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.2 – Критерії оцінювання привабливості галузі/ринку (калоші, гумові балетки, бурки і валянки, сланці)

Фактори	Вага	Калоші				Гумові балетки				Бурки і валянки				Сланці			
		Е. 1	Е. 1	Е. 2	С.в.	Е. 1	Е. 1	Е. 2	С.в.	Е. 1	Е. 1	Е. 2	С.в.	Е. 1	Е. 1	Е. 2	С.в.
Розмір сегмента	20 %	4	3	3	0,67	2	3	2	0,47	4	3	4	0,73	4	5	4	0,87
Прибутковість	20 %	2	2	2	0,40	2	3	2	0,47	3	3	3	0,60	4	4	5	0,87
Темп росту	20 %	3	3	3	0,60	2	2	3	0,47	3	4	4	0,73	4	5	5	0,93
Сила конкурентів	15 %	3	3	2	0,40	3	3	3	0,45	3	2	4	0,45	4	3	4	0,55
Державне регулювання	10 %	4	4	4	0,40	4	4	4	0,40	4	4	4	0,40	4	4	4	0,40
Кількість конкурентів	15 %	4	3	3	0,50	2,00	2	3	0,35	2	2	2	0,30	2	3	3	0,40
Всього	100 %				2,97	-	-	-	2,60	-	-	-	3,22	-	-	-	4,02

\*Е.1, Е.2, Е.3 – експерти, С.в. – середня вага

Джерело: розраховано автором

Матриця Мак-Кінсі враховує конкурентоспроможність як один із двох ключових параметрів, і ці критерії дозволяють глибоко оцінити сильні сторони бізнесу.

Критеріями конкурентоспроможності для ТОВ «Літма» експерти обрали наступні показники:

- частка ринку;
- лояльність споживачів та сила бренду;
- висока кваліфікація в маркетингу;
- наявність патентів, інновації;
- фінансові ресурси.

Ці показники дають змогу зрозуміти, наскільки компанія готова ефективно конкурувати у вибраній галузі. Критерії вибрано з урахуванням специфіки бізнесу компанії, її залежності від споживачів, інноваційної складової, ролі маркетингу та фінансової стійкості та дозволяють оцінити, наскільки компанія здатна зберігати або зміцнювати свої позиції на ринку, що є ключовим для побудови ефективної стратегії за методом Мак-Кінсі.

В таблицях 3.3, 3.4 представлено критерії для оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Літма».

Таблиця 3.3 – Критерії конкурентоспроможності ТОВ «Літма» (гумові чоботи, напівчобітки, кеди, сліпони, зимові чоботи/чобітки, домашнє взуття)

Фактори	Вага	Калоші				Гумові балетки				Бурки і валянки				Сланці			
		Е. 1	Е. 1	Е. 2	С.в.	Е. 1	Е. 1	Е. 2	С.в.	Е. 1	Е. 1	Е. 2	С.в.	Е. 1	Е. 1	Е. 2	С.в.
Частка ринку	20 %	3	3	3	0,60	2	2	2	0,40	3	4	4	0,73	4	4	4	0,80
Лояльність споживачів та сила бренду	20 %	5	4	4	0,87	2	3	3	0,53	4	4	4	0,80	5	5	4	0,93
Висока кваліфікація в маркетингу	20 %	5	5	5	1,00	5	5	5	1,00	5	5	5	1,00	5	5	5	1,00
Наявність патентів, інновації	15 %	2	2	2	0,30	2	2	2	0,30	2	2	2	0,30	4	4	4	0,60
Фінансові ресурси	25 %	3	3	3	0,75	1	2	2	0,42	2	3	3	0,67	4	4	4	1,00
Всього	100 %	-	-	-	3,52	-	-	-	2,65	-	-	-	3,50	-	-	-	4,33

\*Е.1, Е.2, Е.3 – експерти, С.в. – середня вага

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.4 – Критерії конкурентоспроможності ТОВ «Літма» (калоші, гумові балетки, бурки і валянки, сланці)

Фактори	Вага	Гумові чоботи/ напівчобітки				Кеди, сліпони				Зимові чоботи/чобітки				Домашнє взуття			
		Е. 1	Е. 1	Е. 2	С.в.	Е. 1	Е. 1	Е. 2	С.в.	Е. 1	Е. 1	Е. 2	С.в.	Е. 1	Е. 1	Е. 2	С.в.
Частка ринку	20 %	3	3	3	0,60	4	3	4	0,73	2	2	2	0,40	4	5	4	0,87
Лояльність споживачів та сила бренду	20 %	4	4	4	0,80	4	5	5	0,93	3	4	3	0,67	4	5	5	0,93
Висока кваліфікація в маркетингу	20 %	5	5	5	1,00	5	5	5	1,00	5	5	5	1,00	5	5	5	1,00
Наявність патентів, інновації	15 %	2	2	2	0,30	2	2	2	0,30	2	2	2	0,30	2	2	2	0,30
Фінансові ресурси	25 %	3	3	3	0,75	3	4	3	0,83	2	2	2	0,50	3	4	3	0,83
Всього	100 %	-	-	-	3,45	-	-	-	3,80	-	-	-	2,87	-	-	-	3,93

\*Е.1, Е.2, Е.3 – експерти, С.в. – середня вага

Джерело: розраховано автором

Для зручності побудови матриці сумарні показники за усіма критеріями сформовано у таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 – Сумарні показники за усіма стратегічними бізнес одиницями ТОВ «Літма»

Сегмент	Оцінювання привабливості ринку	Критерії конкурентоспроможності ТОВ «Літма»	Обсяг продажу
Гумові чоботи/напівчобітки	3,93	3,45	10%
Кеди, сліпони	3,18	3,80	15%
Зимові чоботи/чобітки	2,35	2,87	10%
Домашнє взуття	3,40	3,93	15%
Калоші	2,97	3,52	10%
Гумові балетки	2,60	2,65	10%
Бурки і валянки	3,22	3,50	10%
Шльопанці	4,02	4,33	20%

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

В програмі Microsoft Office Excel побудовано матрицю Мак-Кінсі на основі використання діаграми «об'ємна бульбашкова». На рисунку 3.2 зображено матрицю Мак-Кінсі для ТОВ «Літма».

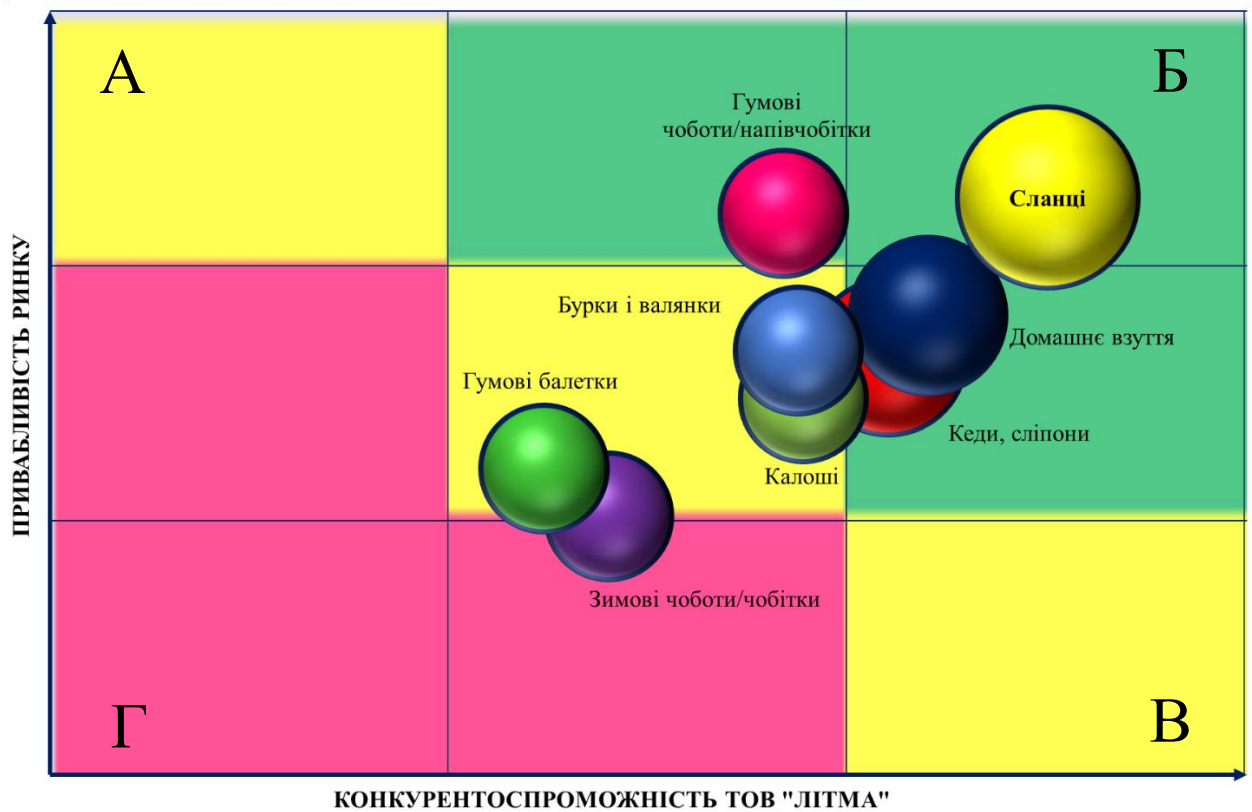


Рисунок 3.2 – Матриця Мак-Кінсі ТОВ «Літма»

Джерело: розроблено автором

Чіткий опис можна дати бізнес-позиціям підприємства, які розташовані в крайніх квадрантах матриці (А, Б, В, Г). Інтерпретація середніх квадрантів на обох осях є складнішою, оскільки характеристики таких позицій можуть частково відповідати вищим показникам привабливості або конкурентоспроможності, а частково – нижчим. У деяких випадках всі характеристики можуть мати середні значення.

В залежності від розташування стратегічної бізнес-одиниці в певному квадранті матриці, було обрано відповідні стратегії.

Стратегічна бізнес-одиниця «сланці» потрапила в квадрант Б, який свідчить про високу привабливість ринку та сильну

конкурентоспроможність. Ця бізнес-одиниця займає найвигідніше положення в портфелі підприємства. Аналогічно, стратегічні бізнес-одиниці «гумові чоботи/напівчобітки», «домашнє взуття», «кеди, сліпони» також перебувають у вигідному становищі.

Для зазначених бізнес-одиниць («сланці», «гумові чоботи/напівчобітки», «домашнє взуття», «кеди, сліпони») запропоновано стратегію інвестування та оптимізації бізнесу через використання омніканальних комунікацій.

Для бізнес-одиниць «бурки, валянки», «калоші», «гумові балетки», «зимові чоботи/чобітки» рекомендовано зосередитися на підтримці досягнутих результатів.

### 3.2 Оптимізація омніканальних комунікацій ТОВ «Літма», м. Хмельницький на основі впровадження Customer Data Platform eSputnik

Цифрові канали та розвиток електронної комерції кардинально трансформували маркетингову сферу. Омніканальний підхід не лише адаптує маркетинг до нових реалій, але й підвищує ефективність e-commerce. Завдяки створенню безперебійного досвіду на всіх етапах взаємодії компанії задовольняють унікальні потреби клієнтів, що підвищує їхню лояльність, сприяє отриманню позитивних відгуків і зміцнює репутацію бренду.

Споживачі та потенційні споживачі ТОВ «Літма» мають багато точок дотику з компанією: від соціальних мереж та сайту, електронної пошти до офлайн магазину «МокнемІн». Дослідження [35] показало, що користувачі взаємодіють із брендами в середньому через 20 різних каналів, і їхній досвід важливий у кожному з них.

Для ТОВ «Літма» доцільно дотримуватися основних етапів для впровадження омніканального підходу, які зображено на рисунку 3.3.

## Етапи впровадження омніканального комунікативного підходу на ТОВ «ЛІТМА»



Рисунок 3.3 – Етапи для впровадження омніканального підходу на ТОВ «Літма»

Джерело: розроблено автором

**Аналіз шляху клієнта.** Для початку потрібно детально вивчити шлях клієнта, зокрема всі точки взаємодії з брендом через різні канали та пристрої. Це дозволить побачити, де сервіс потребує покращення.

**Збір та інтеграція даних про клієнтів.** ТОВ «Літма» необхідно здійснювати дослідження своїх клієнтів, збираючи дані з усіх можливих джерел: вебсайту, соцмереж, групи, відгуки в офлайн магазині тощо. Це необхідно, щоб інтегрувати дані для створення єдиного профілю клієнта. Наприклад, якщо клієнт здійснив покупку офлайн, ця інформація має автоматично відображатися в його онлайн-акаунті.

**Сегментація аудиторії.** ТОВ «Літма» доцільно розділити клієнтів на групи за такими критеріями, як вік, стать, місцезнаходження, історія покупок чи поведінка. Це дозволить створювати цільові пропозиції для різних категорій клієнтів.

**Ідентифікація больових точок.** ТОВ «Літма» необхідно визначити моменти взаємодії, які викликають у клієнтів труднощі чи розчарування: технічні збої, недостатня доступність, заплутана інформація. Робота над цими проблемами дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Персоналізація клієнтського досвіду. Необхідно розробляти кампанії, які враховують індивідуальні потреби клієнтів. Наприклад, клієнти можуть отримувати персоналізовані рекомендації, індивідуальні пропозиції чи спеціальні повідомлення, що підвищують рівень залученості та формують довгострокові відносини.

Оптимізація та оцінювання результатів. Варто постійно аналізувати ефективність омніканальної стратегії, щоб виявити сильні сторони та напрями для вдосконалення. Моніторинг і оцінка допоможуть приймати обґрунтовані рішення та спрямовувати ресурси в найбільш перспективні напрями.

Для управління клієнтським шляхом ТОВ «Літма» потрібні сучасні інструменти. Одним із ключових рішень є платформи керування клієнтськими даними Customer Data Platform (CDP) на eSputnik, які об'єднують інформацію із CRM-систем, транзакційних баз даних і зовнішніх джерел. CDP допомагають створити комплексне уявлення про клієнтів, а також забезпечують точну й своєчасну комунікацію в реальному часі завдяки штучному інтелекту.

Customer Data Platform – це програмне рішення, яке збирає, об'єднує, сегментує та активує дані про клієнтів для покращення взаємодії з ними та підвищення доходів бізнесу.

CDP eSputnik інтегрує дані з різних джерел, аналізує поведінку користувачів у реальному часі на всіх каналах, об'єднуючи цю інформацію у цілісні 360-градусні профілі клієнтів. Ці профілі постійно оновлюються, забезпечуючи актуальність інформації. Завдяки чому компанія може ефективно працювати з даними кожного клієнта, створювати точні сегменти аудиторії та запускати автоматизовані персоналізовані кампанії. CDP дозволяє отримувати доступ у реальному часі до даних про клієнтів, їхні транзакції та ключові аналітичні метрики.

План впровадження Customer Data Platform у ТОВ «Літма»:

Крок 1. Формування команди та узгодження дій – складання команди з 2-3 фахівців, які відповідатимуть за реалізацію проєкту, призначення керівника, який стане основною фігурою процесу. Ця роль вимагає досвідченого співробітника на керівній посаді з глибокими знаннями в сфері маркетингу, який забезпечить координацію всіх етапів та взаємодію учасників.

Крок 2. Визначення цілей – окреслення зрозумілих та досяжних цілей, наприклад: «створити єдину базу даних для всієї клієнтської інформації», «досягти збільшення повторних продажів на 5%». Це допоможе точно сформулювати очікування та спрямувати команду на результат.

Крок 3. Обрання ключових показників ефективності (KPI) – визначення метрик, які допоможуть оцінити прогрес впровадження та ефективність платформи, що дозволить своєчасно вносити корективи у стратегію в разі потреби.

Крок 4. Визначення функціональних можливостей платформи. ТОВ «Літма» необхідно окреслити функції, які будуть використовуватися одразу після запуску, а також ті, які можуть знадобитися в майбутньому. Це забезпечить оптимальне використання ресурсів та уникнення необхідності масштабної модернізації в майбутньому. Наприклад: якщо платформа потрібна лише для створення об'єднаних профілів клієнтів і роботи в кількох каналах, впровадження буде швидшим, у разі додавання функцій, таких як інтеграція мобільного додатку чи персоналізовані рекомендації, процес займе більше часу.

Крок 5. Опис сценаріїв використання. ТОВ «Літма» рекомендовано автоматизувати такі процеси:

- збір і централізоване зберігання даних про всі взаємодії клієнтів як в онлайн-, так і в офлайн-каналах;
- застосування кількох каналів зв'язку з повною інтеграцією даних між ними;
- персоналізація комунікації на основі зібраної інформації.

Крок 6. Визначення джерел даних – необхідно провести аналіз наявних баз даних і підготувати їх до інтеграції в платформу. Це вплине на структурування інформації в CDP і на подальше використання даних.

Виконання 1-6 кроків плану займає від 2 до 4 тижнів.

Крок 7. Синхронізація бази контактів та імпорт даних у CDP. У ТОВ «Літма» вся інформація про клієнтів вже зібрана в одному місці, у файлах Excel. Це спрощує процес і значно скорочує час, необхідний для імпорту наявних даних у систему.

Крок 8. Впровадження правил управління даними – розробка чіткої політики керування даними для ТОВ «Літма» включає визначення власників інформації, налаштування доступу до даних і встановлення процедур для їх регулярного оновлення та корекції.

Крок 9. Інтеграція інструментів для збору інформації. Потрібно підключити до CDP наявні форми збору даних, наприклад, форми підписки або віджети на сайті. Це дозволить автоматично додавати нові ліди в базу даних CDP і забезпечить їх синхронізацію.

Виконання кроків 7-9 при злагодженій роботі команди займе приблизно 2-3 тижні.

Крок 10. Налаштування інструментів трекінгу. Для ефективної роботи з даними ТОВ «Літма» необхідно налаштувати систему відстеження поведінки клієнтів і подій. Це включає:

- інтеграцію скрипта вебтрекінгу – CDP надасть скрипт і детальні інструкції, які необхідно впровадити в код сайту. Цей процес вимагає участі розробників;

- завантаження каталогу товарів – каталог має містити повну інформацію про товари, що продаються, і стане основою для налаштування рекомендацій;

- перевірку передачі ключових подій – події, такі як «додати в кошик» або «додати до обраного», повинні коректно передаватися в систему.

Доступні дані для аналізу:

- категорії товарів, переглянуті чи придбані клієнтом;
- деталі замовлень;
- кліки на сторінках;
- поведінкові дані (переглянуті сторінки, час перебування, рівень взаємодії);
- інформація про пристрій користувача, браузер, геолокацію тощо.

Ці налаштування забезпечать глибоку аналітику і створення персоналізованих взаємодій із клієнтами.

Крок 11. Налаштування та моніторинг подій – події слугують індикаторами змін у профілях клієнтів і є основою для автоматизації транзакційних повідомлень, сегментації, персоналізації та аналізу. Основні події, які слід налаштувати ТОВ «Літма»:

- відвідування сайту та навігація – фіксуються переглянуті сторінки, тривалість перебування на них та шлях користувача;
- взаємодія з сайтом – відстежуються кліки на кнопки, посилання та робота з формами (успішні відправлення або відмови);
- події електронної комерції – охоплюють перегляди товарів, додавання до кошика та завершення покупки;
- демографічні дані та характеристики пристрою – включають інформацію про місцезнаходження, мову, тип пристрою, операційну систему та браузер.

Крок 12. Налаштування додаткових інтеграцій. ТОВ «Літма» рекомендується впровадити такі опції:

- POS-системи – інтеграція даних з офлайн-магазину MoxemIn для поєднання покупок у фізичній точці з онлайн-профілями клієнтів;
- аналітичні трекери соцмереж: інтеграція соціальних платформ для отримання більшої кількості даних про клієнтів;
- програми лояльності: збирання інформації про участь у програмах лояльності для аналізу поведінки клієнтів;

– платформи електронної комерції – інтеграція prom.ua з CDP для доступу до всіх транзакцій і аналітичних даних.

Терміни виконання кроків 10-12 вимагають 3–5 тижнів.

Крок 13. Підключення каналів комунікації. Типи каналів комунікації, які необхідно налаштувати для ТОВ «Літма»:

- мобільні повідомлення;
- месенджери;
- електронна пошта.

Крок 14. Створення шаблонів комунікацій. Перед запуском кампаній ТОВ «Літма» слід підготувати брендovanі шаблони для повідомлень. Більшість сучасних CDP пропонують прості в користуванні редактори, які дозволяють створювати шаблони без залучення технічних фахівців. Завчасно створені шаблони скоротять час підготовки маркетингових кампаній.

Терміни виконання кроків 13-14 займають 3–5 тижнів.

Крок 15. Створення 360-градусного профілю клієнта. CDP автоматично об'єднає всі дані в єдиний профіль, якщо початкові дані ТОВ «Літма» структуровані належним чином.

Цей етап триватиме 1 тиждень.

Крок 16. Налаштування сценаріїв взаємодії та сегментації. CDP має стати для ТОВ «Літма» основним інструментом для маркетингових активностей. Дії, які потрібно виконати:

- перенести поточні процеси: провести аудит існуючих інструментів (email-маркетинг, SMS-провайдери тощо) і перенести всі активності в CDP;
- розробити нові сценарії: створити інтегровані сценарії для роботи з кількома каналами, враховуючи можливості автоматизації CDP;
- сформувати сегменти клієнтів – використати дані з профілів і поведінкової аналітики для сегментації, розробити вузькі сегменти на основі життєвого циклу клієнта, активності, демографічних показників та історії покупок, створити сегменти для конкретних цілей, таких як акції чи персоналізовані кейси.

Крок 16 займе 2–4 тижні.

Крок 17. Тестування та запуск перших кампаній. Після завершення підготовчих етапів можна переходити до запуску початкових маркетингових активностей. На цьому етапі важливо діяти систематично, щоб забезпечити їх ефективність. Підхід до тестування та запуску для ТОВ «Літма»:

- проведення тестових кампаній – виконати пробні розсилки на власні внутрішні акаунти для перевірки роботи системи, після успішного тесту обрати невеликі сегменти аудиторії для тестових розсилок, відстежити роботу функцій сегментації, системи аналітики та доставки повідомлень, проаналізувати ключові метрики: рівень відкриттів, кліків та конверсій;

- А/В тестування – тестувати окремі елементи кампаній, такі як заголовки, текст повідомлень, час надсилання або дизайн кнопок дій, використовувати результати тестування для оптимізації кампаній перед масштабним запуском;

- синхронізація між каналами – перевірити, чи повідомлення виглядають узгоджено на різних каналах (e-mail, SMS, push-сповіщення тощо), переконатися, що кампанії правильно відображаються на різних пристроях і платформах.

Цей етап допоможе виявити можливі помилки та скоригувати стратегію перед запуском масштабних кампаній. Завдяки цьому ТОВ «Літма» зможе уникнути ризиків, які можуть негативно вплинути на імідж компанії чи відносини з клієнтами.

Крок 17 займе приблизно 1–2 тижні.

Крок 18. Аналіз результатів і масштабування. На цьому етапі ТОВ «ЛІТМА» має зосередитися на детальному аналізі перших кампаній. Після запуску слід кілька днів ретельно стежити за показниками ефективності та виявляти можливі проблеми:

- дії у разі проблем: визначити причину (технічну чи іншу) і виправити її за допомогою команди розробників;

– оцінка метрик: аналізувати відкриття, кліки, конверсії та інші важливі показники, щоб оцінити успішність кампаній;

– оптимізація: якщо результати не відповідають очікуванням, необхідно переглянути стратегію та внести зміни. Інколи для досягнення бажаного результату знадобиться кілька ітерацій.

Після того як кампанії покажуть стабільно хороші результати, можна масштабувати діяльність і запускати нові ініціативи.

Крок 18 є безперервним процесом, що вимагає постійного моніторингу й удосконалення.

Оmnіканальна платформа CDP eSputnik є потужним інструментом для збирання та аналізу даних про поведінку користувачів на різних каналах взаємодії, що дозволяє компаніям, таким як ТОВ «Літма», отримувати цілісну картину взаємодії клієнтів із брендом. Вона дає змогу інтегрувати інформацію з вебсайтів, мобільних додатків та фізичних магазинів, формуючи єдиний профіль споживача, що включає всі етапи його взаємодії з компанією.

Інтеграція даних про клієнтську поведінку з різних каналів взаємодії дає змогу відділам ТОВ «Літма» працювати більш злагоджено і узгоджено. Наприклад, відділ маркетингу може використовувати зібрану інформацію для створення персоналізованих рекламних кампаній, а відділ продажу — для пропонування відповідних товарів клієнтам на основі їхніх попередніх покупок чи інтересів. Це забезпечує не лише підвищення ефективності маркетингових заходів, але й створення більш високоякісного клієнтського досвіду, що позитивно впливає на лояльність і задоволеність покупців.

Інтеграція CDP eSputnik дає змогу також оптимізувати взаємодію з клієнтами на різних етапах покупок, скорочуючи час транзакцій і знижуючи ризик втрати потенційних покупців через неефективну комунікацію. Завдяки цій платформі ТОВ «Літма» може значно покращити персоналізацію своїх послуг і продуктів, створюючи єдиний, узгоджений досвід для кожного

клієнта, незалежно від того, чи взаємодіє він із брендом через сайт, мобільний додаток або фізичний магазин (рисунок 3.3).

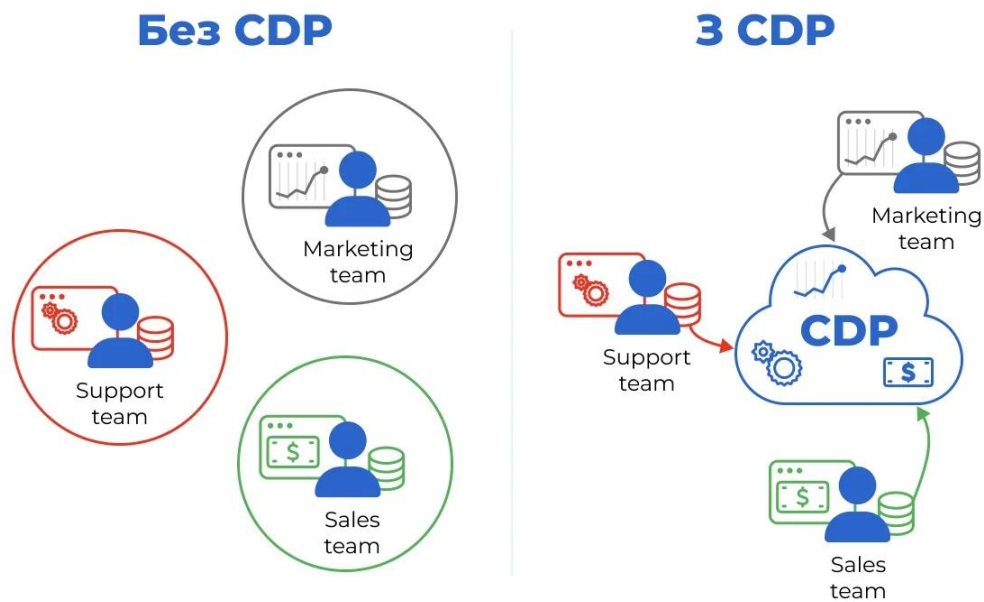


Рисунок 3.3 – Інтеграція роботи усіх відділів за використання CDP eSputnik

Джерело: [24]

У результаті, ТОВ «Літма» отримає ефективний інструмент для кращого розуміння клієнтів, автоматизації маркетингових процесів та персоналізації комунікації, що сприятиме зростанню бізнесу, отримає розширені можливості аналітики, що дозволить сегментувати користувачів на основі їхньої активності та оцінювати ефективність комунікаційних каналів.

Враховуючи вподобання сучасного клієнта, підприємці розуміють, що 75 % споживачів потребують ідеального обслуговування. Вартість обслуговування CDP eSputnik 3 990 грн в місяць. За умови, якщо ТОВ «Літма» придбає тарифний план за 3 990 грн на місяць, річна вартість використання CDP eSputnik становитиме 47 880 грн. Згідно досліджень, підприємства, які впровадили в діяльність CRM-системи та використовують їх, збільшують конверсію лідів на 17 % та ефективність роботи на 21 % [34].

Отже, вважатимемо, що прогнозований приріст чистого доходу від реалізації товарів становить 21 %. Розрахуємо ефективність впровадження CDP eSputnik на ТОВ «Літма»:  $4\,094,00 \text{ тис. грн} \cdot 0,21 = 47,880 \text{ тис. грн} = 811,86 \text{ тис. грн}$ .

### 3.3 Використання імерсивних технологій як інструменту омніканальних комунікацій для формування бізнес-стратегії ТОВ «Літма», м. Хмельницький

З кожним роком відкриваються нові можливості для вдосконалення підходів та експериментів із альтернативними стратегіями, які здатні підвищити ефективність маркетингових і рекламних кампаній підприємств.

На основі матриці Мак-Кінсі для стратегічних бізнес-одиниць, таких як «сланці», «гумові чоботи/напівчобітки», «домашнє взуття» та «кеди, сліпони», була запропоновано формувати бізнес-стратегію на основі впровадження омніканальних комунікацій. У зв'язку з цим, у роботі запропоновано застосувати імерсивні технології для зазначених бізнес-одиниць. Зважаючи на те, що споживча поведінка постійно змінюється, важливо стежити за останніми трендами, щоб відповідати очікуванням клієнтів, пропонуючи їм актуальні рішення у відповідних каналах комунікації.

Для досягнення успіху ТОВ «Літма» рекомендується звернути увагу на кілька ключових тенденцій.

Використання маркетингових інструментів AR та створення 3D-об'єктів на веб-сайті. Онлайн-покупки стають дедалі популярнішими завдяки зручності та широкому вибору товарів. Однак, при виборі взуття онлайн споживачі часто стикаються з певними труднощами. Основні з них –

невпевненість у розмірі через різницю в таблицях між виробниками, а також неможливість фізично оцінити якість і вигляд товару.

Сучасні технології доданої реальності (AR) активно застосовуються для задоволення потреб споживачів і просування брендів. Завдяки таким рішенням клієнти можуть віртуально «приміряти» взуття, перевіряючи, як воно виглядає на нозі та поєднується з одягом. Це сприяє більш обґрунтованому вибору, відповідаючи їхнім очікуванням щодо якості та стилю.

Впровадження функції віртуальної примірки у ТОВ «Літма» може стати важливим кроком у розвитку онлайн-продажів. Клієнти отримають можливість «приміряти» взуття за допомогою камери смартфона, розглядати його з усіх боків, змінювати масштаб і навіть отримувати рекомендації щодо розміру та стилю.

На рисунку 3.4 представлено приклад реалізації функції віртуальної примірки взуття. Ця технологія дозволить максимально наблизити досвід онлайн-шопінгу до фізичного вибору товару, що стане суттєвою конкурентною перевагою для компанії.

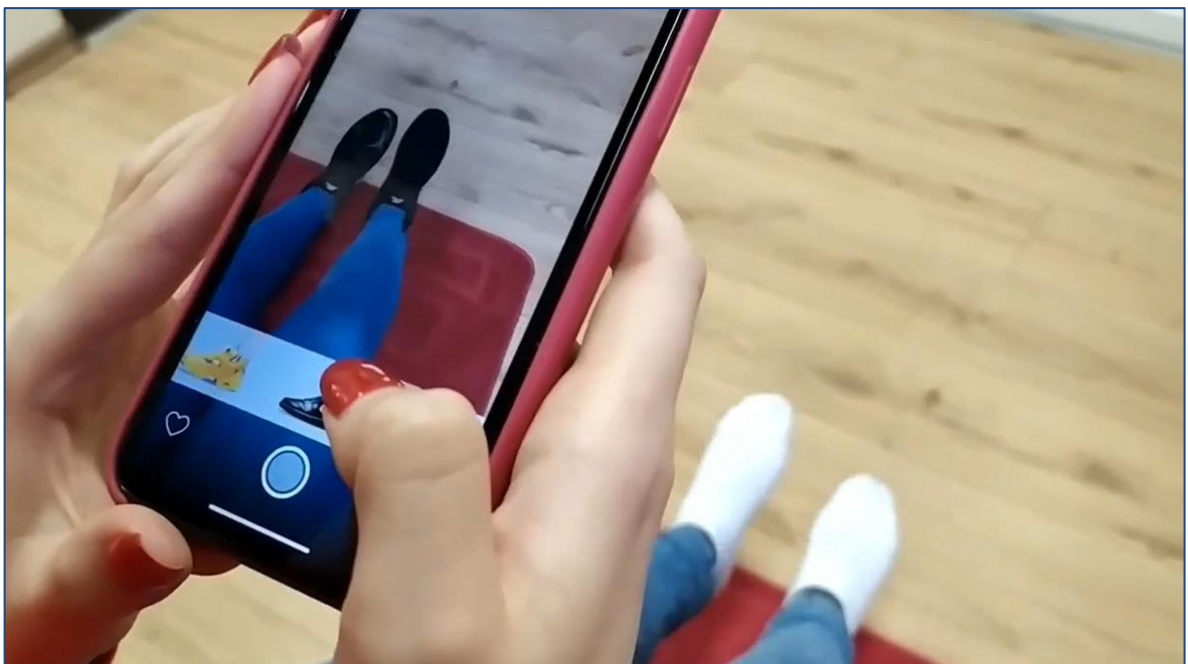


Рисунок 3.4 – Використання VR для примірки

Джерело: використано автором як приклад з мережі Інтернет

Цей інструмент дає клієнтам можливість краще уявити, як виглядатиме взуття, і оцінити, наскільки воно відповідає їхньому стилю та розміру.

Основними перевагами і можливостями віртуальної примірки є:

- зменшення кількості повернень: Завдяки можливості «приміряти» взуття онлайн клієнти можуть впевненіше робити вибір, що знижує кількість повернень через невідповідність стилю чи розміру;

- покращення досвіду покупців: Віртуальна примірка забезпечує інтерактивний і зручний спосіб підбору взуття, що позитивно впливає на задоволеність клієнтів і підсилює їхнє бажання купувати;

- ефективний маркетинговий інструмент: Демонстрація можливостей віртуальної примірки на веб-сайті чи у соціальних мережах може привернути увагу нових клієнтів і підвищити інтерес до бренду;

- персоналізація покупок: Система може рекомендувати моделі взуття, враховуючи вподобання або попередні покупки, що створює індивідуальний підхід до кожного клієнта;

- зростання продажів: Інтерактивна примірка сприяє підвищенню конверсії, що може позитивно вплинути на обсяги продажів.

Впровадження віртуальної примірки вигідне як для клієнтів, так і для бізнесу, адже воно вдосконалює процес покупок і підвищує рівень задоволення від придбань.

Зручне та якісне взуття відіграє важливу роль у здоров'ї ніг, і віртуальна примірка допомагає зробити більш обдуманий вибір, що сприятиме комфорту та здоров'ю під час носіння. Ця технологія відповідає потребам людей у виборі стильного, якісного й комфортного взуття, дозволяючи обирати його без необхідності виходити з дому.

Варто звернути увагу і на експерименти з короткими відео. ТОВ «Літма» розпочало активності з цим інструментом комунікації. Попри те, що тема коротких відео вже давно на слуху, вони залишаються обов'язковим елементом сучасного маркетингового плану.

Короткі відеоролики є найшвидше зростаючим форматом контенту на таких платформах, як YouTube, Instagram, Facebook, Snapchat, а також ключовим інструментом для залучення аудиторії у TikTok. Компанії, які інвестують у створення короткого відеоконтенту, помічають значне підвищення впізнаваності бренду.

Головна складність полягає у створенні дійсно цікавого та ефективного короткого контенту. Однак із розвитком технологій з'являється все більше ресурсів, що допомагають у цьому процесі, наприклад, TikTok Top Ads, де можна знайти приклади найуспішнішого брендового контенту.

Крім того, самі платформи пропонують нові інструменти, включно з генеративним штучним інтелектом, що здатен створювати відеокліпи на основі текстових запитів. Варто експериментувати з різними форматами коротких відео, аналізувати, що резонує з цільовою аудиторією, і створювати власний унікальний контент, який максимально відповідатиме інтересам вашого бренду.

ТОВ «Літма» доцільно поширювати відео на різних платформах (уникаючи контенту з водяними знаками), щоб максимально підвищити рентабельність інвестицій. Чим більше експериментів, тим кращих результатів можна досягти.

Для ТОВ «Літма» доцільно розробити контент-план щодо коротких відео:

- процес виробництва – зняти короткий огляд виробничого процесу – від підбору матеріалів до фінальної обробки. Це дозволить показати увагу до деталей і високі стандарти якості;

- колекції та тренди – ТОВ «Літма» потрібно презентувати нові колекції або трендові моделі, демонструючи їхню відповідність сучасним модним тенденціям і те, як вони доповнюють різні стилі споживачів;

- комфорт та функціональність – варто наголошувати на зручності та практичності взуття. Наприклад, показати як вироби сприяють правильній поставі або забезпечують комфорт протягом дня;

– відгуки клієнтів – доцільно постійно ділитися враженнями задоволених покупців. Це допоможе зміцнити довіру до бренду та підтвердити якість продукції.

Важливо, щоб ці відео були яскравими, інформативними та привертали увагу аудиторії. Потрібно використовувати різні формати та стилі, щоб знайти найбільш ефективний підхід для бренду.

Ефективним комунікативним інструментом у процесі формування бізнес-стратегії на основі омніканальних комунікацій є віртуальні події та презентації. У цифрову епоху використання VR стає потужним засобом для взаємодії з аудиторією. Віртуальні заходи дозволяють брендам привертати увагу нестандартними методами, створюючи унікальний імідж та підвищуючи впізнаваність.

ТОВ «Літма» має можливість ефективно використати передові технології VR (віртуальної реальності) та AR (доповненої реальності) для проведення презентацій нових колекцій взуття. Застосування цих інноваційних технологій дозволить компанії запропонувати клієнтам унікальний досвід, де вони зможуть детально розглянути моделі взуття з усіх боків, ознайомитися з інформацією про матеріали, технології виробництва та конструктивні особливості кожної пари. Це також дасть можливість інтерактивно взаємодіяти з брендом через участь у різноманітних розіграшах, акціях та спеціальних пропозиціях, що проводяться через віртуальні платформи.

AR та VR технології не лише дозволяють віртуально приміряти взуття, але й дають змогу оцінити його комфорт, зовнішній вигляд та зручність, навіть не перебуваючи в магазині. Клієнти можуть отримати більш глибоке розуміння продукту і бренду, що значно підвищить їх довіру та лояльність до компанії. Крім того, інтерактивні елементи презентацій допоможуть створити унікальну атмосферу залучення клієнтів, що сприятиме їхній зацікавленості та збільшенню кількості повторних покупок.

Включення AR для створення інноваційного досвіду, активна робота з короткими відео, інтерактивними роликами та організація VR-заходів можуть стати основними складовими бізнес-стратегії ТОВ «Літма». Це не тільки дозволить компанії виділитися на тлі конкурентів, але й допоможе збільшити впізнаваність бренду на ринку. Більш того, такі інноваційні підходи можуть значно підвищити рівень залученості клієнтів, стимулювати попит на продукцію та сприяти стабільному зростанню продажів. Врахування сучасних технологій у маркетинговій стратегії також дозволить зміцнити конкурентні позиції компанії, забезпечуючи довгостроковий розвиток та успіх на ринку.

Для наглядного сприйняття, пропонуємо представити заходи щодо формування бізнес-стратегії підприємства на основі застосування омніканальних комунікацій для ТОВ «Літма» у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Рекомендовані заходи щодо формування бізнес-стратегії підприємства на основі застосування омніканальних комунікацій для ТОВ «Літма»

Заходи	Цілі, що досягаються	Методи здійснення	Показники ефективності та очікуваний результат
1	2	3	4
Оцінювання бізнес портфеля на основі методу Мак-Кінсі	Оцінювання переваг та недоліків бізнес-одиниць у портфелі компанії	Метод портфельного аналізу Мак-Кінсі	Для стратегічних бізнес-одиниць «сланці», «гумові чоботи/напівчобітки», «домашнє взуття», «кеди, сліпони» запропоновано стратегію інвестування та оптимізації бізнесу через використання омніканальних комунікацій. Для бізнес-одиниць «бурки, валянки», «калоші», «гумові балетки», «зимові чоботи/чобітки» рекомендовано зосередитися на підтримці досягнутих результатів

Кінець таблиці 3.6

1	2	3	4
Оптимізація омніканальних комунікацій на основі впровадження Customer Data Platform eSputnik	Краще розуміння клієнтів, автоматизація маркетингових процесів, персоналізація комунікації, що сприятиме зростанню ефективності бізнесу	Поетапне впровадження Customer Data Platform eSputnik (17 кроків)	Прогнозований приріст чистого доходу від реалізації товарів 21 %, тобто 811,86 тис. грн
Використання маркетингових інструментів AR та створення 3D-об'єктів на веб-сайті	Зменшення кількості повернень, покращення досвіду покупців, персоналізація покупок, зростання продажів	Впровадження віртуальної примірки	Зростання продажів та зменшення кількості повернень
Експерименти з короткими відео	Підвищення впізнаваності бренду	Інвестування у створення короткого відеоконтенту	Зростання кількості клієнтів
Віртуальні події та презентації (VR-технології)	Привернення увагу нестандартними методами, шляхом створення унікального іміджу	Організація оглядів, де споживачі зможуть детально розглянути моделі взуття з усіх боків, ознайомитися з інформацією про матеріали, технології виробництва та конструктивні особливості кожної пари	Інтерактивна взаємодія з брендом через віртуальні платформи

Джерело: розроблено автором

Впровадження розроблених заходів сприятиме формуванню бізнес-стратегії підприємства на основі застосування омніканальних комунікацій для ТОВ «Літма».

## Висновки до третього розділу

Здійснено аналізу бізнес-портфеля ТОВ «Літма» за методом Мак-Кінсі, що дозволило ідентифікувати положення стратегічних бізнес-одиниць компанії за двома ключовими параметрами: привабливість ринку та конкурентоспроможність підприємства. Стратегічна бізнес-одиниця «сланці» займає найвигідніше положення в портфелі, оскільки демонструє високу привабливість ринку та сильну конкурентоспроможність. Подібні характеристики були визначені для таких одиниць, як «гумові чоботи/напівчобітки», «домашнє взуття» та «кеди, сліпони». Для цих стратегічних бізнес-одиниць рекомендовано стратегію інвестування з акцентом на використанні омніканальних комунікацій, що дозволить посилити конкурентні переваги й забезпечити стаке зростання. Інші бізнес-одиниці, такі як «бурки, валянки», «калоші», «гумові балетки» та «зимові чоботи/чобітки», демонструють нижчі показники конкурентоспроможності та привабливості ринку. Для них рекомендовано зосередитися на підтримці досягнутих результатів, оптимізуючи витрати та утримуючи існуючих клієнтів.

ТОВ «Літма» прагне впровадити омніканальний підхід для покращення роботи з клієнтами. Для цього важливо дотримуватися таких етапів: аналіз шляху клієнта з метою визначення ключових етапів взаємодії з клієнтами для ідентифікації їхніх потреб і больових точок; інтеграція даних – збір інформації про клієнтів із різних джерел, що дозволяє створити комплексний профіль клієнта; сегментація аудиторії – розподіл клієнтів за групами відповідно до їхньої поведінки та інтересів; персоналізація комунікацій – створення індивідуальних пропозицій і взаємодії з урахуванням потреб кожного сегмента; оптимізація процесів – постійне вдосконалення клієнтського досвіду на основі аналітики та зворотного зв'язку.

Для управління клієнтськими даними підприємству рекомендовано інтегрувати платформу CDP eSputnik. Це програмне рішення забезпечує: створення 360-градусного профілю клієнта шляхом об'єднання даних із CRM-систем, транзакційних баз і зовнішніх джерел; аналіз поведінки клієнтів у реальному часі; автоматизацію персоналізованих маркетингових кампаній.

Розрахунки показали, що річна вартість використання CDP eSputnik становить 47 880 грн, що є обґрунтованою інвестицією з огляду на прогнозований приріст чистого доходу на 811,86 тис. грн. Завдяки цьому інструменту підприємство зможе покращити взаємодію з клієнтами, підвищити ефективність комунікаційних каналів та автоматизувати маркетингові процеси.

Зважаючи на швидкі зміни споживчих вподобань, ТОВ «Літма» необхідно стежити за трендами ринку, зокрема розвитком імерсивних технологій та нових каналів комунікації. Впровадження сучасних рішень допоможе компанії забезпечити актуальність пропозицій, відповідати очікуванням клієнтів та зберігати конкурентоспроможність.

Інвестування в бізнес-одиниці з високим потенціалом («сланці», «гумові чоботи/напівчобітки», «домашнє взуття», «кеди, сліпони») разом із впровадженням омніканального підходу дозволить ТОВ «Літма» досягти зростання доходів та підвищення ефективності операцій. Підтримка позицій менш конкурентоспроможних стратегічних бізнес-одиниць забезпечить стабільність бізнесу.

## Висновки

Ефективна бізнес-стратегія базується на системному підході, який забезпечує злагоджену роботу підрозділів підприємства, що дозволяє адаптуватися до викликів і забезпечує сталий розвиток. Формування стратегії включає п'ять ключових етапів: визначення і узгодження цілей, трансформація організаційної структури, подолання опору змінам та адаптація до змін зовнішнього середовища. Омніканальні комунікації сприяють покращенню взаємодії з клієнтами, створенню персоналізованого досвіду через різноманітні канали. Використання цифрових платформ дозволяє створювати персоналізований контент і покращувати маркетингові стратегії, що забезпечує конкурентні переваги та сталий розвиток підприємства в умовах змінюваного ринку.

Аналіз поточного стану ринку легкої промисловості України вказує на наявність як проблем, так і можливостей для подальшого розвитку. Галузь стикається з негативними тенденціями, зокрема зменшенням обсягів виробництва та високою залежністю від імпорту. Водночас розвиток взуттєвої промисловості свідчить про здатність сектору адаптуватися до труднощів, включаючи наслідки війни. Це підкреслює важливість розвитку локального виробництва, зниження залежності від імпорту та активного використання сучасних маркетингових інструментів.

Для компанії ТОВ «Літма» важливе значення має впровадження стратегій, що сприяють оптимізації бізнес-процесів, інвестуванню в технологічні інновації та ефективному використанню омніканальних комунікацій. SWOT-аналіз компанії виявив її ключові переваги: ефективну організацію виробничих процесів, використання новітніх технологій та стабільність постачання. Однак є і слабкі сторони, такі як недостатня інноваційність продукції, потреба у підвищенні конкурентоспроможності бренду та вдосконаленні маркетингових стратегій. Для їх подолання

необхідно впроваджувати нові технологічні рішення, спрямовані на покращення якості продукції, розвиток бренду та розширення клієнтської бази.

Ефективна бізнес-стратегія повинна базуватися на системному підході, що дозволяє створити синергетичний ефект завдяки злагодженій роботі всіх підрозділів компанії. Це не лише допомагає адаптуватися до сучасних викликів, але й забезпечує стабільний розвиток і конкурентоспроможність на довгострокову перспективу. Процес формування стратегії включає п'ять основних етапів: визначення та узгодження цілей, трансформація організаційної структури, подолання опору змінам і адаптація до зовнішніх змін. Кожен із цих етапів є важливим для досягнення стратегічної мети компанії.

Оцінка бізнес-портфеля ТОВ «Літма» за методом Мак-Кінсі дозволила визначити позицію стратегічних бізнес-одиниць. Сегменти «сланці», «гумові чоботи/напівчобітки», «домашнє взуття» та «кеди, сліпони» мають високу привабливість ринку та сильну конкурентоспроможність. Для цих одиниць рекомендовано застосувати стратегію інвестування та використання омніканальних комунікацій, що передбачає персоналізацію клієнтського досвіду, інтеграцію даних і автоматизацію процесів. Інші сегменти, зокрема «бурки, валянки», «калоші» та «гумові балетки», мають нижчі конкурентні показники, тому їхнє розвиток потребує збереження існуючих позицій та оптимізації витрат.

Інтеграція омніканальних комунікацій у бізнес-стратегію дозволяє адаптуватися до змін та покращити взаємодію з клієнтами. Використання різних каналів (соціальні мережі, електронна пошта, SMS тощо) сприяє створенню персоналізованого досвіду для споживачів. Основними принципами омніканального підходу є: – аналіз клієнтського шляху для виявлення точок болу в процесі взаємодії; – інтеграція та сегментація даних про клієнтів для створення цілісного профілю покупців; – персоналізація пропозицій та кампаній; – постійний моніторинг і вдосконалення стратегії.

Для покращення взаємодії з клієнтами компанії рекомендується впровадити платформу Customer Data Platform (CDP) eSputnik, яка дозволяє створювати 360-градусний профіль клієнта, аналізувати його поведінку в реальному часі та автоматизувати персоналізовані маркетингові кампанії. Інвестиції в CDP є виправданими, оскільки прогнозований річний приріст чистого доходу складає 811,86 тис. грн при вартості платформи 47,88 тис. грн.

Сучасні цифрові платформи дозволяють компаніям не тільки отримувати дані про клієнтів, але й створювати персоналізований контент та налаштовувати двосторонню комунікацію, що допомагає розробляти ефективні маркетингові стратегії та забезпечувати конкурентну перевагу на ринку. Впровадження омніканальної стратегії сприяє поліпшенню клієнтського досвіду, підвищенню лояльності, оптимізації продажів та скороченню часу транзакцій.

Отже, стратегічне планування з використанням омніканальних комунікацій, цифрових інструментів та інновацій є важливим фактором для досягнення успіху. ТОВ «Літма» має всі умови для утримання лідируючих позицій на ринку, забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та результативності діяльності в умовах змінюваного бізнес-середовища.

## Перелік джерел посилання

1. Бакуліч О.О. Омніканальний маркетинг, як ефективний спосіб взаємодії з споживачем / О.О. Бакуліч, А.В. Бокий. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/033\\_039.pdf](http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/033_039.pdf).
2. Бугайчук В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни / В. Бугайчук, Є. Кривульський, К. Глюза // Економіка та суспільство. – (56). – 2023. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>.
3. Власова В.П. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища / В.П. Власова, І.В. Тарновська, Д.В. Недоля // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>.
4. Герчаківський О. Аналіз впливу маркетингових комунікацій на споживачів в ритейлі: переваги та недоліки інтегрованої маркетингової стратегії / О. Герчаківський // Академічні візії. – 2023. – № 17. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/244>.
5. Гриневич Л.В. Як організаційно забезпечити омніканальність підприємству? / Л.В. Гриневич, Д.В. Смотрова // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2023. – №7. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-13>.
6. Данченко О. Як і для чого впроваджувати омніканальність у 2023 році / О. Данченко. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://esputnik.com/uk/blog/yak-i-dlya-chogo-vprovadzhuvat-omnikanalnist-u-2023-roci>.
7. Дикань В. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час / В. Дикань, Н. Фролова // Економіка та суспільство. – 2022. – № 38. [Електронний ресурс] – Режим

доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата: звернення 21.11.2023).

8. Жалдак Г.П. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємств / Г.П. Жалдак, А.А. Бичковська // Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. – 2019. – № 2(4). – С. 4–13. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://doi.org/10.32750/2019-020111>.

9. Ковальчук В.Г. Удосконалення стратегічного управління підприємством / В.Г. Ковальчук, А.М. Шопіна, А.Ю. Пономарьова // Фінансовий простір. – 2020. – № 1(37). – С. 66–75.

10. Козлова І.М. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану / І.М. Козлова, О.Ю. Велика, Н.В. Козлов // Бізнес Інформ. – 2023. – № 5. – С. 134–140.

11. Копань Т. М. Особливості впровадження омніканальної стратегії маркетингових комунікацій підприємств сфери зв'язку та інформатизації / Копань Т. М. // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – Вип. № 5(73). – С. 93-98. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.psaejrnl.nau.in.ua/journal/5\\_73\\_1\\_2019\\_ukr/14.pdf](http://www.psaejrnl.nau.in.ua/journal/5_73_1_2019_ukr/14.pdf).

12. Коротун О. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем / О. Коротун, С. Збирит, А. Мартинюк // Економіка та суспільство. – (63). [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>

13. Кривобок К.В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища / К.В. Кривобок // Економіка та суспільство. – 2018. – № 14. – С. 412–420.

14. Кузьмак О. Маркетингова комунікаційна політика як інструмент забезпечення конкурентних позицій підприємства в умовах ірраціональної поведінки споживачів / О. Кузьмак // Економічний форум. – 2022. – № 1(4). – С. 74–82. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-9>.

15. Лапчук Я.С. Теоретико-методичні аспекти формування механізму управління маркетинговими комунікаціями підприємств в умовах цифровізації / Я.С. Лапчук, М. Г. Дуб // Маркетинг і цифрові технології. – 2024. – № 1(8). – С. 109–122. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/351>.

16. 36. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

17. Офіційний сайт ТОВ «Літма». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.litma.com.ua/>.

18. Офіційний сайт Укрлегпром. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ukrlegprom.org/ua/>.

19. Решетілова Т. Формування маркетингових комунікаційних каналів для просування інноваційних товарів на промисловому ринку / Т. Решетілова, Т. Дронова, К. Пілова // Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: моногр. Дніпро : Видавець Біла К. О. – 2021. – 416 с.

20. Савицька Н. Л. Нова парадигма маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки / Н. Л.Савицька, Г. Л. Чміль // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2020. – Вип. 2 (84). – С. 81–87. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/10067>.

21. Сарбаш С.М. Вплив міжнародних конфліктів на економічний розвиток / С.М. Сарбаш // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2023. – № 2(24). – С. 56–64.

22. Семенда О. Застосування інтегрованої омніканальної стратегії залучення цільової аудиторії у фармацевтичному маркетингу / О. Семенда // Економіка та суспільство. – (60). [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-114>.

23. Семенча І. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України / І. Семенча, С. Гордієнко // Економічний

простір. – (181). – 2023. – 143-150. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>.

24. Сайт Про eSputnik. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-08>.

25. Сторінка ТОВ «Літма» в Інстаграм. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [https://www.instagram.com/litma\\_official?igsh=MWg5dXJwM3psY2t0Zg==](https://www.instagram.com/litma_official?igsh=MWg5dXJwM3psY2t0Zg==).

26. Сторінка ТОВ «Літма» в Фейсбук. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.facebook.com/share/18NdMYvqLw/?mibextid=wwXIfr>.

27. Сторінка ТОВ «Літма» в ТікТок. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [https://www.tiktok.com/@litma\\_official?\\_t=ZM-8sEzgIPkv9K](https://www.tiktok.com/@litma_official?_t=ZM-8sEzgIPkv9K).

28. Сторонянська І. З. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрями забезпечення стійкості / І.З. Сторонянська. – Львів : ДУ «Ін-т регіональних досліджень імені М. І. Долишнього». – 2022. – 70 с.

29. Терент'єва Н.В., Павельчук Є.О. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємства / Н.В. Терент'єва, Є.О. Павельчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. – № 6. – Т. 1. – С. 249–252. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [10.31891/2307-5740-2021-300-6-3912](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-3912).

30. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. FinStream. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika>.

31. Шимко О.В. Омніканальність як маркетинговий інструмент забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств / О.В. Шимко // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2022. – № 1. – С. 462-468. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2022-1\\_0-pages-462\\_468.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-1_0-pages-462_468.pdf).

32. Шарапа В. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти / В. Шарапа // Економіка та суспільство. – 56. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>.

33. Шевченко В. Як функціонує український бізнес під час війни: основні виклики та успішні кейси / Шевченко В. // [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://nachasi.com/society/2023/11/03/yak-funkcionuye-ukrayinskii-biznes-pid-chas-viini-osnovni-vikliki-tauspishni-keisi/>.

34. Янчук Т. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності // Т. Янчук, О. Боєнко // Економіка та суспільство. – 2023. – (48). [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>.

35. As shoppers interact with brands on 20 different channels, marketers struggle to keep up, study finds. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://internetretailing.net/as-shoppers-interact-with-brands-on-20-different-channels-marketers-struggle-to-keep-up-study-finds-23106/>.

36. Fois D. Omnichannel CX: How To Overcome Technology's Artificial Divide And Succeed At Being Seamless. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://cutt.ly/IeBAiG7W>

37. Dholakia N. Omnichannel Marketing: Strategies, Tools, and Challenges in a Digital World / N. Dholakia // Journal of Marketing Analytics. – 2021. – 9 (1). – P. 5-14. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00222429209688102>.

38. Omnichannel Pharma Marketing Strategies: Driving Success in the Digital Era. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://blog.mediatelly.co/omnichannel-pharma>.

39. Omnichannel Marketing: Definition and Key Components. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.masterclass.com/articles/omnichannel-marketing-explained>.

## ДОДАТКИ



Рисунок А.1 – сертифікат про участь в IV Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього», 29.11.2024 р.

Міністерство освіти і науки України  
Відокремлений структурний підрозділ «Хмельницький  
торговельно-економічний фаховий коледж Державного  
торговельно-економічного університету»



IV Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція  
здобувачів освіти та молодих вчених

### «МАРКЕТИНГ МАЙБУТЬОГО»

Збірник тез доповідей

м. Хмельницький 2024

7.	ЛАГАНОВСЬКИЙ Артем, БОЙЧУК Олена Ресторанний бізнес у відновленні місцевої економіки в умовах післявоєнної відбудови	54
8.	ПРУДНІКОВА Дар'я, ЯНЮК Ольга Сім трендів у подаванні рестораних страв	56
9.	РУГАСВА Карина, ТРІШКІНА Ніна Покращення якості обслуговування споживачів рестораних послуг	60
10.	ШЛАПАК Ірина, АТАМАНЧУК Олександр Міжнародний досвід розвитку туризму у післявоєнний період	63
<b>СЕКЦІЯ 4 СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В МАРКЕТИНГУ</b>		
1.	TELNOV Anatoly, RESHMIDLOVA Svitlana Development trends of interaction marketing in the digital economy	68
2.	АВРАМЕНКО Наталія, ТРІШКІНА Ніна Переваги цифрових технологій маркетингової діяльності підприємства	71
3.	БУХОНОК Катерина, ЛУЧИЦЬКА Наталія Використання ІІІ в сучасній маркетинговій діяльності	74
4.	ВОВКОТРУБ-БАРВІНОК Наталія Ключові цифрові технології, які впливають на маркетинг	77
5.	ВОВЧЕМИС Вадим, ЛЕХМАН Олена Застосування цифрових технологій в агробізнесі	80
6.	ВОЙТЮК Аліна, ВЕРХОГЛЯД-ГЛОВЮК Тетяна Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій	82
7.	ГАВРИЛЮК Анастасія, ВЕРХОГЛЯД-ГЛОВЮК Тетяна Актуальні цифрові технології в маркетинговій сфері	84
8.	ГАРВАТ Марія, ВЕРХОГЛЯД-ГЛОВЮК Тетяна Мобільний маркетинг та вплив 5g на взаємодію зі споживачами	86
9.	ГЛОВЮК Юлія, ЛУЧИЦЬКА Наталія, Вплив соціальних мереж на престижність підприємства	89
10.	ДУБОВА Валерія, ГЕБУРА Ольга Інноваційні підходи цифрового маркетингу	92
11.	КОТОК Богдан, ТРІШКІНА Ніна Штучний інтелект в маркетинговій діяльності	94
12.	ЛЕБЕДЄВА Анастасія, ПЕМПКО Лідія Вплив соціальних медіа на поведінку споживачів і вибір бренду	97
13.	МАЛІНОВСЬКА Катерина Роль цифрових інструментів у розрахункових відносинах	98
14.	МИХАЙЛЮК Юрій, ТРІШКІНА Ніна Диджиталізація маркетингової діяльності в сучасних умовах	100
15.	МІЩУК Марія, ВЕРХОГЛЯД-ГЛОВЮК Тетяна Роль цифрових технологій у підвищенні прозорості та ефективності публічного управління	103
16.	МІЩУК Марія, ЛУЧИЦЬКА Наталія Вплив штучного інтелекту на персоналізацію маркетингу та взаємодію з клієнтами	106
17.	ОЛІЙНИК Дар'я, ЛУЧИЦЬКА Наталія Використання штучного інтелекту для персоналізації маркетингових стратегій	109
18.	ОСИПЧУК Ірина, ВОЙНАЛОВИЧ Тетяна Використання сучасних маркетингових технологій як інструмент сталого розвитку бізнесу	111
19.	ПРОЦЕНКО Анна, ВОЙНАЛОВИЧ Тетяна Маркетинг майбутнього: погляд покоління зумерів на тенденції та інновації	112
20.	ПРОЦЮК Іван, ТРІШКІНА Ніна Розвиток маркетингу в Україні	114
21.	СОКЛІ Назар, ЗАКРИЖЕВСЬКА Ірина Формування бізнес-стратегії підприємства взуттєвої промисловості	117
22.	ТРІШКІНА Ніна Сучасні інструменти цифрового маркетингу	119
23.	ХОМЕНКО Дмитро, ВОЙНАЛОВИЧ Тетяна Інноваційні маркетингові технології як інструмент сталого розвитку бізнесу: аналіз директивного та партизанського маркетингу	123

## Список використаних джерел

1. Документальний серіал «ТРИ В ОДНОМУ» від маркетингової школи SKVOT, 1-3 епізоди. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=kZA4b2\\_3kE](https://www.youtube.com/watch?v=kZA4b2_3kE). (дата звернення 28.10.2024).

СОКІЛ Назар, магістр  
II курсу, групи МРм-23-1  
Науковий керівник  
ЗАКРИЖЕВСЬКА Ірина, к.е.н., доцент  
Хмельницький національний університет

### ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ВЗУТТЄВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Формування бізнес-стратегії підприємства на основі омніканальних комунікацій забезпечує інтеграцію всіх доступних каналів для формування лояльності клієнтів. У сучасних умовах, коли поведінка споживачів стає все більш динамічною, використання омніканальності дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, адаптуючись до змін ринку та очікувань клієнтів.

Переваги застосування омніканального підходу у бізнес-стратегії:

- підвищення лояльності клієнтів – завдяки інтеграції каналів клієнти можуть безперешкодно переходити між різними точками контакту (онлайн чи офлайн), отримуючи однаково високий рівень обслуговування;

- поглиблене розуміння клієнтів – збір даних з усіх каналів дозволяє створювати комплексні профілі споживачів, що допомагає прогнозувати їхню поведінку та створювати персоналізовані пропозиції;

- ефективне управління ресурсами – омніканальний підхід оптимізує бізнес-процеси, зменшує дублювання зусиль та сприяє ефективнішому використанню бюджетів на маркетинг і комунікації;

- збільшення доходів – підприємства, які використовують омніканальні стратегії, демонструють вищі показники конверсії, оскільки клієнти отримують релевантні пропозиції у зручній для них формі і в потрібний час.

Таким чином, впровадження омніканальних комунікацій не лише сприяє покращенню клієнтського досвіду, але й є важливим елементом формування стратегії, яка орієнтована на довгостроковий розвиток підприємства. Компанії, які адаптують свої бізнес-моделі під ці принципи, здатні забезпечити високу конкурентоспроможність на ринку та зміцнити свої позиції у свідомості споживачів.

Омніканальність відіграє важливу роль у галузі виробництва взуття, оскільки дозволяє не лише задовольнити потреби різних сегментів споживачів, але й ефективно адаптувати бізнес до сучасних викликів, включаючи соціальну відповідальність та волонтерську діяльність.

Використання різних каналів комунікації для виробників взуття дозволяє:

- розширити ринки збуту – омніканальність дозволяє виробникам взуття взаємодіяти з клієнтами через різноманітні канали: фізичні магазини, інтернет-магазини, мобільні додатки, соціальні мережі та платформи електронної комерції. Це розширює охоплення аудиторії та дає змогу працювати як з кінцевими споживачами, так і з корпоративними клієнтами;

117

Поєднання омніканального підходу та соціальної відповідальності дозволяє підприємству не лише нарощувати комерційний успіх, але й робити значний внесок у суспільство. Для виробника взуття омніканальність – це не лише спосіб покращити клієнтський досвід, але й потужний інструмент для впровадження волонтерських ініціатив. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати ефективність бізнесу, але й активно підтримувати військових, формуючи довгострокову репутацію соціально відповідального підприємства.

## Список використаних джерел

1. Алданькова Г. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій торговельних мереж / Г. В. Алданькова «Ефективна економіка» // 2022. – № 7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2022/67.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2022/67.pdf)

1. Косій Т.М. Лояльність споживачів – стратегія успіху компанії / Т.М. Косій // URL: <https://cutt.ly/M0yb3go>

3. Новікова Л. В. Маркетингові комунікації як складова маркетингової політики підприємства в системі управління ринковою діяльністю підприємства / Л. В. Новікова, Л. О. Чернишова // Бізнес Інформ. – 2020. – № 11. – С. 340–345.

4. Тенденції в інтернет-маркетингу 2022 URL: <https://artjoker.ua/ru/blog/trends-marketing-2022/>

5. Янчук Т. В. Застосування технологій інтернет-маркетингу в збутовій діяльності підприємства / Т. В. Янчук // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2023. – № 30. – С. 98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2023\\_30\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2023_30_11)

6. Як створювати контент для омніканальності URL: <https://decisionale.com/uk/news/how-create-content-omnichannel.html>

ТРИШКІНА Ніна, к.е.н., доцент  
ХКТЕІ

### СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

Використання цифрових технологій у сучасному маркетингу є новою сферою в поширенні інформації про бренд, або продукцію. Для цього використовуються всі існуючі на даний момент інформаційні та електронні канали, що враховують в собі телебачення, Інтернет, соціальні мережі, радіо, а також інші медіа в Інтернеті.

Ключовою перевагою цифрового маркетингу перед класичним є можливість вимірювати та обґрунтовувати його результати, прогнозувати перспективи, яка досягається завдяки системі збору і аналізу інтернет-статистики, з використанням спеціальних програм або інтернет-сервісів, зокрема Google Analytics, Яндекс та ін. Отже, цифровий маркетинг вже є потужною формою зв'язу зі споживачем, джерелом збільшення продажів і шляхом передачі інформації про підприємства і товари.

У сучасній маркетинговій діяльності на сьогодні переважає концепція інтегрованих маркетингових комунікацій, яка передбачає планування маркетингових комунікацій, що ґрунтується на необхідності оцінки стратегічної ролі кожного з її елементів (реклами, стимулювання збуту, PR, особистого продажу, виставок, упаковки, прямого маркетингу тощо) у стратегії просування, пошуку їх оптимального поєднання для забезпечення ефективного впливу комунікаційних програм компанії для просування марки/бренду. Невід'ємною частиною сучасного комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій є цифровий (Digital) маркетинг

119

- персоналізувати підхід до клієнтів – завдяки збору даних з усіх каналів виробники можуть пропонувати клієнтам персоналізовані рішення, наприклад, взуття, яке відповідає їхньому стилю, комфорту чи навіть фізіологічним особливостям;

- підтримувати інноваційні бізнес-моделі – технології, такі як 3D-візуалізація взуття онлайн, інтерактивний підбір розміру або дизайну на замовлення, стають доступними саме через омніканальні платформи;

- оптимізувати ланцюги постачання – інтеграція омніканальних підходів допомагає виробникам ефективніше управляти складськими залишками, аналізувати попит у різних регіонах та швидше реагувати на зміни в уподобаннях клієнтів.

Завдяки використанню цифрових платформ, таких як соціальні мережі, мобільні додатки, чат-боти, електронна пошта та персоналізовані цільові сторінки, підприємства можуть ефективно комунікувати зі своїми клієнтами щодо благодійних ініціатив, збирати кошти, організовувати акції підтримки чи інформувати про свою волонтерську діяльність.

Крім того, омніканальність забезпечує зручність та прозорість для споживачів, які хочуть долучитися до благодійності, дозволяючи їм вибирати комфортні способи внеску, наприклад, під час покупки товарів або участі у програмах лояльності. Таким чином, омніканальний підхід виступає не лише бізнес-інструментом, а й платформою для реалізації соціально значущих ініціатив, що зміцнює репутацію підприємства як відповідального учасника суспільного життя.

У нинішніх умовах, коли багато підприємств займаються волонтерською діяльністю, омніканальність може значно підвищити ефективність таких ініціатив. Наприклад, виробник взуття, що постачає продукцію для військових, може:

- використовувати цифрові канали (соціальні мережі, чат-боти, цільові сторінки) для збору пожертвувань або повідомлення про потреби ЗСУ;

- забезпечити прозорість процесу виробництва та постачання взуття для військових, залучаючи клієнтів до ініціативи через інтерактивні онлайн-платформи;

- впроваджувати програми «купи пару – подаруй пару», де клієнти мають можливість долучитися до благодійності.

Підприємства, що поєднують комерційну діяльність із волонтерством, не лише підтримують соціальну стабільність, але й зміцнюють свою репутацію на ринку. Для виробника взуття це означає підвищення довіри клієнтів. Споживачі охоче підтримують бренди, які активно беруть участь у вирішенні суспільно важливих питань. Також формується емоційний зв'язок з клієнтами. Коли клієнти знають, що їхній вибір взуття допомагає підтримувати військових або інші соціальні ініціативи, вони стають більш лояльними до бренду, адже відчувають, що їхній внесок має значення. Крім того, розширюється цільова аудиторія. Участь у волонтерських програмах і застосування омніканальних комунікацій допомагає залучити нові сегменти споживачів, які підтримують соціально відповідальні бренди. І, нарешті, завдяки омніканальному підходу можна забезпечити постійну підтримку волонтерських ініціатив, наприклад, через автоматизовані програми збору коштів або прямих донатів під час онлайн-замовлень.

118



Рисунок Б.1 – Екстер'єр магазину MoknemIn